

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет Інститут управління та бізнес-освіти

Кафедра Управління бізнесом

Спеціальність 073 Менеджмент

Форма навчання Заочна

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Толмача Юрія Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему «Антикризове управління компанією в умовах  
військово-економічної нестабільності України»  
(повна назва теми)

за матеріалами ПрАТ «СГ «ТАС»  
(повна назва бази дослідження)

науковий керівник к.е.н., доцент Г.О. Петрішина  
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

**Робота допущена до захисту в ЕК**

Протокол засідання кафедри

від 16.01.2026 р. № 5

Завідувач кафедри

(підпис)

д.соц.н., професор

Наук. ступінь, вчене звання

Г.І. Андрущенко

Ініціали, прізвище

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Інститут управління та бізнес-освіти
Кафедра	Управління бізнесом
Спеціальність	073 Менеджмент
Форма навчання	заочна

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ *Андрущенко Г.І.*  
(підпис) (Прізвище, ініціали)

**«26» жовтня 2025 року**

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

1. Тема роботи: «Антикризове управління компанією в умовах військово-економічної нестабільності України»

Керівник роботи Петрішина Т.О., к.е.н., доцент

затвердені наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2025 р. №721-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «12» січня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

**Розділ 1. Теоретико-методологічні засади антикризового управління в компанії**

- вивчити сутність антикризового управління та особливості його застосування у страхових компаніях

- розглянути методи, інструменти та моделі антикризового управління страховими компаніями

- вивчити зарубіжний досвід антикризового управління в страхових компаніях

**Розділ 2. Аналіз системи управління та фінансового стану ПрАТ «СГ «ТАС» в умовах кризи**

- проаналізувати вплив військово-економічної нестабільності на сучасний стан страхового ринку України

- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «СГ «ТАС»

- провести діагностику кризових загроз та ефективності чинної системи антикризового управління

**Розділ 3. Розробка антикризової стратегії страхової компанії в умовах військово-економічної нестабільності**

- розглянути можливість впровадження цифрових двійників як інструмент антикризового менеджменту в період нестабільності

- розробити заходи з удосконалення системи управління ризиками ПрАТ «СГ «ТАС» в умовах військово-економічної нестабільності

Об'єкт дослідження: діяльність ПрАТ «СГ «ТАС» в умовах військово-економічної нестабільності в Україні

Предмет дослідження: система антикризового управління страховою компанією, зокрема методи, інструменти та механізми управління фінансовою стійкістю і ризиками

Мета кваліфікаційної роботи: оцінка фінансового стану та ефективності управління ризиками страхової компанії, а також розробка антикризових заходів на прикладі ПрАТ «СГ «ТАС» з урахуванням військово-економічної нестабільності та сучасних тенденцій розвитку страхового ринку

5. Дата видачі завдання «26» жовтня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів
1	Підготовка розділу 1	до 08.12.2025 р.	виконано
2	Підготовка розділу 2	до 23.12.2025 р.	виконано
3.	Підготовка розділу 3	до 08.01.2026 р.	виконано
4.	Підготовка вступу та висновків	до 10.01.2026 р.	виконано
5.	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 12.01.2026 р.	виконано
6.	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 15.01.2026 р.	виконано
4	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 15.01.2026 р.	виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	16.01.2026 р.	виконано
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	17.01.2026 р.	виконано
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	18.01.2026 р.	виконано
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 19.01.2026 р.	виконано

Завдання підготував науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис) Т.О. Петрішина (Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Завдання одержав

\_\_\_\_\_ (підпис) Ю.С. Толмач (Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

## АНОТАЦІЯ

Толмач Ю.С. Антикризове управління компанією в умовах військово-економічної нестабільності України. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів антикризового управління компанією в умовах військово-економічної нестабільності України. Особливу увагу приділено специфіці антикризового управління страховими компаніями як суб'єктами фінансового ринку, діяльність яких характеризується підвищеним рівнем ризику та залежністю від макроекономічних і воєнних чинників.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до сутності антикризового управління, методів та інструментів його реалізації, а також проаналізовано зарубіжний досвід антикризового управління страховими компаніями. Досліджено вплив військово-економічної нестабільності на сучасний стан страхового ринку України.

Проведено аналіз системи управління та фінансового стану ПрАТ «СГ «ТАС», зокрема динаміки страхових премій, виплат і страхових резервів, рівня ліквідності та результатів діяльності в умовах кризових явищ. Здійснено діагностику кризових загроз і оцінку ефективності чинної системи антикризового управління з використанням інструментів PEST- та SWOT-аналізу, а також елементів стрес-тестування.

На основі отриманих результатів розроблено антикризову стратегію страхової компанії, що передбачає використання цифрових інструментів управління, зокрема концепції цифрових двійників, та удосконалення системи управління ризиками. Запропоновані заходи обґрунтовано за допомогою прогностичних фінансових розрахунків, які підтверджують їх позитивний вплив на фінансову стійкість і результативність діяльності компанії.

*Ключові слова:* антикризове управління, криза, військово-економічна

нестабільність, страхова компанія, ризик, страхові резерви, фінансова стійкість, стратегія, цифрові інструменти.

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ</b>	<b>12</b>
1.1. Сутність антикризового управління та особливості його застосування у страхових компаніях	12
1.2. Методи, інструменти та моделі антикризового управління страховими компаніями	23
1.3. Зарубіжний досвід антикризового управління в страхових компаніях	29
<b>Висновки до розділу 1</b>	<b>35</b>
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПРАТ «СГ «ТАС» В УМОВАХ КРИЗИ</b>	<b>37</b>
2.1. Аналіз впливу військово-економічної нестабільності на сучасний стан страхового ринку України	37
2.2. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «СГ «ТАС»	49
2.3. Діагностика кризових загроз та ефективності чинної системи антикризового управління	58
<b>Висновки до розділу 2</b>	<b>72</b>
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ</b>	<b>75</b>
3.1. Цифрові двійники як інструмент антикризового менеджменту період нестабільності	75
3.2. Удосконалення системи управління ризиками ПрАТ «СГ «ТАС» умовах військово-економічної нестабільності	79
<b>Висновки до розділу 3</b>	<b>89</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>91</b>

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**97**

**ДОДАТКИ**

**102**

## ВСТУП

Функціонування сучасних компаній відбувається в умовах зростаючої невизначеності, турбулентності зовнішнього середовища та підвищеного рівня ризиків. Для українських підприємств ці виклики суттєво посилилися внаслідок повномасштабної війни, що супроводжується макроекономічною нестабільністю, інфляційним тиском, порушенням ланцюгів створення вартості, зростанням фінансових та операційних ризиків. В особливо вразливому становищі опинилися фінансові установи, зокрема страхові компанії, діяльність яких безпосередньо пов'язана з управлінням ризиками, формуванням резервів та забезпеченням платоспроможності в кризових умовах.

У таких реаліях антикризове управління набуває стратегічного значення, трансформуючись із набору ситуативних заходів реагування на кризу у комплексну систему управління, спрямовану на збереження фінансової стійкості, безперервності діяльності та довіри клієнтів. Для страхових компаній ефективність антикризового управління визначається не лише здатністю виконувати зобов'язання за страховими виплатами, а й умінням адаптувати бізнес-модель до умов тривалої військово-економічної нестабільності, удосконалювати систему управління ризиками, використовувати сучасні цифрові інструменти та міжнародні практики кризового менеджменту.

Проблематика антикризового управління достатньо широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема О. О. Терещенка, Л. О. Лігоненко, І. Ю. Єпіфанової, Н. О. Оранської, О. В. Ареф'євої, а також у дослідженнях міжнародних організацій і професійних асоціацій страхового ринку. Водночас більшість наукових праць мають переважно теоретичну спрямованість або розглядають антикризове управління в загальному контексті діяльності підприємств, без урахування специфіки страхового бізнесу та сучасних викликів, зумовлених війною в Україні. Недостатньо дослідженими залишаються питання практичної адаптації антикризових стратегій,

використання цифрових технологій та інструментів прогнозування для підвищення стійкості страхових компаній.

З огляду на зазначене, обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною та має як теоретичну, так і прикладну значущість, оскільки спрямована на поглиблення наукових підходів і розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління страховою компанією в умовах військово-економічної нестабільності.

Об'єктом дослідження у роботі є діяльність ПрАТ «СГ «ТАС» в умовах військово-економічної нестабільності в Україні.

Предметом дослідження є система антикризового управління страховою компанією, зокрема методи, інструменти та механізми управління фінансовою стійкістю і ризиками.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка фінансового стану та ефективності управління ризиками страхової компанії, а також розробка антикризових заходів на прикладі ПрАТ «СГ «ТАС» з урахуванням військово-економічної нестабільності та сучасних тенденцій розвитку страхового ринку.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

узагальнити теоретико-методологічні засади антикризового управління та визначити особливості його застосування у страхових компаніях;

дослідити методи, інструменти та моделі антикризового управління в діяльності страхових компаній;

проаналізувати зарубіжний досвід антикризового управління в страховиків;

оцінити вплив військово-економічної нестабільності на сучасний стан страхового ринку України;

здійснити комплексний аналіз системи управління та фінансового стану ПрАТ «СГ «ТАС»;

провести діагностику кризових загроз та ефективності чинної системи антикризового управління;

обґрунтувати доцільність використання цифрових інструментів у системі антикризового менеджменту;

розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками та оцінити їх економічну ефективність.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрактно-логічний і порівняльний аналіз, фінансово-економічний аналіз, методи коефіцієнтів, графічні та табличні методи подання інформації, а також інструменти стратегічного аналізу (PEST-, SWOT-аналіз, стрес-тестування).

Практична цінність роботи полягає у можливості використання отриманих результатів та запропонованих рекомендацій у діяльності страхових компаній для підвищення ефективності антикризового управління, удосконалення системи управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості в умовах тривалої нестабільності.

Особистим внеском, представленим у дипломній роботі, є розробка та практична апробація комплексного підходу до оцінки й діагностики фінансового стану страхової компанії в умовах кризових явищ. У межах дослідження здійснено аналіз фінансового стану та результатів діяльності ПрАТ «СГ «ТАС» з позицій антикризового управління та впливу військово-економічної нестабільності.

Значну увагу в роботі приділено аналізу динаміки та структури страхових резервів, оцінці їх достатності та ролі у забезпеченні фінансової стійкості страхової компанії, а також дослідженню основних ризиків діяльності. Крім того, у роботі виконано стратегічний аналіз конкурентних позицій страхової компанії та обґрунтовано напрями її розвитку з використанням інструментів PEST- та SWOT-аналізу, а також методів діагностики кризових загроз і тестів раннього попередження. На основі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками та антикризового управління в умовах військово-економічної нестабільності.

Результати дослідження представлені у науковій публікації «Цифрові

двійники як інструмент антикризового менеджменту в період нестабільності» (студентська секція VIII International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence, December 01-05,2025).

При проведенні дослідження використовувалися теоретичні матеріали підручників і навчальних посібників з менеджменту та страхування, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали періодичних фахових видань, нормативно-правові акти, аналітичні звіти державних і міжнародних організацій, а також дані фінансової та управлінської звітності ПрАТ «СГ «ТАС», інформаційні матеріали офіційних вебресурсів та інших Інтернет-джерел.

Оформлення роботи проводилися за допомогою засобів ЕОМ: текстовий редактор Word, програма Excel, OS Windows 2011.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ

### 1.1. Сутність антикризового управління та особливості його застосування у страхових компаніях

Військові дії, структурні трансформації економіки та зростання нестабільності зовнішнього середовища суттєво ускладнюють функціонування суб'єктів господарювання та зумовлюють необхідність перегляду усталених підходів до управління. Порушення виробничо-економічних зв'язків, вимушена реструктуризація підприємств і підвищення рівня ризиків актуалізують потребу у переході від традиційних управлінських моделей до більш гнучких, адаптивних та ризик-орієнтованих систем управління.

Зазначені процеси супроводжуються тривалими змінами в організаційних структурах, методах і інструментах управління, що проявляються у поєднанні тенденцій диференціації та інтеграції управлінських функцій. У таких умовах антикризове управління набуває системного характеру та розглядається не лише як сукупність заходів реагування на кризові явища, а як безперервний управлінський процес, спрямований на забезпечення стійкості та безперервності діяльності підприємства.

Водночас будь-яка соціально-економічна система за своєю природою тяжіє до стабільного функціонування, проте розвиток таких систем є неможливим без періодичних порушень рівноваги. Кризові явища виступають об'єктивним етапом розвитку, що супроводжується зростанням невизначеності та ризиків, але водночас створює передумови для оновлення управлінських підходів. У цьому контексті стабільність і криза слід розглядати як взаємопов'язані та взаємообумовлені елементи розвитку системи, що зумовлює необхідність впровадження ефективних механізмів антикризового управління.

У зв'язку з цим ключового значення набуває з'ясування змісту та сутнісних

характеристик поняття «криза» в системі управління підприємством. Розуміння природи кризових явищ, їх причин та форм прояву є необхідною передумовою формування ефективної системи антикризового управління, оскільки саме від коректної ідентифікації кризових процесів залежить вибір управлінських інструментів і своєчасність реагування на дестабілізуючі чинники. Тому доцільним є подальший розгляд наукових підходів до трактування поняття кризи та її ролі у розвитку соціально-економічних систем.

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «криза» у наукових дослідженнях

Автор	Трактування кризи	Ключовий акцент
Дж. Кейнс	Різка зміна економічної тенденції розвитку системи	Зміна економічної динаміки
Т. Гренц	Незапланований і небажаний процес, що ускладнює або унеможлиблює функціонування підприємства	Процес, що порушує діяльність
Ю. Розенталь	Ситуація з високим рівнем небезпеки, невизначеності та терміновості прийняття рішень	Кризова ситуація
Л. Бартон	Непередбачувана подія, що може призвести до значних негативних наслідків для організації	Подія з руйнівним потенціалом
П. Лагадек	Надзвичайна ситуація, що супроводжується дестабілізацією та відсутністю чітких орієнтирів для управління	Дестабілізація управління
А.Д. Чернявський	Переломний етап у функціонуванні системи, що створює загрозу її руйнування	Етап розвитку системи
Л.О. Лігоненко	Значне та тривале порушення рівноваги, нездатність системи до саморегуляції	Порушення рівноваги
В.С. Пономаренко	Форма порушення життєздатності підприємства, що має закономірний і циклічний характер	Порушення життєздатності

Примітка. Джерело: [8]

Аналіз наведених підходів до визначення поняття «криза» свідчить про відсутність єдиного універсального трактування цього явища у наукових дослідженнях. Залежно від предмета дослідження та наукової школи криза розглядається як подія, процес, ситуація, етап розвитку або порушення рівноваги соціально-економічної системи. Така багатоваріантність підходів зумовлена складністю та багатогранністю кризових явищ, а також різними аспектами їх прояву у діяльності підприємств. Водночас спільним для більшості визначень є

акцент на порушенні стабільного функціонування системи, зростанні рівня невизначеності та необхідності прийняття управлінських рішень в умовах підвищеного ризику.

Узагальнення проаналізованих наукових підходів дозволяє виокремити основні концептуальні напрями розуміння сутності кризи та систематизувати їх за домінуючими ознаками. З метою узагальнення та структуризації існуючих трактувань доцільно здійснити класифікацію підходів до визначення поняття «криза», що представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Узагальнення підходів до розуміння сутності кризи

№	Автор	Суть явища								Наявність змісту	Наявність результату
		Переломний момент	Етап	Подія	Процес	Ситуація	Загроза	Період	Порушення		
1	Дж. Кейнс	+								+	-
2	Т. Гренц				+					+	-
3	Ю. Розенталь					+				+	-
4	Л. Бартон			+						-	+
5	П. Лагадек					+				+	+
6	К. Ру-Дюфор									+	+
7	Р. Хіт						+			-	-
8	А.Д. Чернявський		+							+	+
9	Л.О. Лігоненко								+	+	-
10	В.О. Василенко	+								+	-
11	С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова					+				+	+
12	А.М. Штангрет								+	+	-
13	В.С. Пономаренко								+	+	+

Примітка. Джерело: [8]

Проведена класифікація підходів до визначення поняття «криза» дозволяє зробити висновок, що жодне з наведених трактувань не відображає повною мірою всю багатовимірність кризових процесів у діяльності підприємств. Кожен підхід акцентує увагу на окремих характеристиках кризи - її подієвому, процесному, ситуаційному або системному характері, - що у сукупності формує цілісне уявлення про природу кризових явищ. Таким чином, криза доцільно розглядати як комплексне соціально-економічне явище, яке поєднує ознаки порушення рівноваги, загострення протиріч та загрози стабільному

функціонуванню підприємства.

Розуміння сутності та форм прояву кризи створює методологічну основу для подальшого аналізу факторів, що зумовлюють її виникнення. Оскільки кризові явища не виникають спонтанно, а є результатом впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, доцільним є подальший розгляд причин виникнення криз у діяльності підприємств та їх класифікації з урахуванням особливостей функціонування соціально-економічних систем.

Таблиця 1.3

### Причини виникнення кризи на підприємстві

<b>Зовнішні</b>	<b>Внутрішні</b>	<b>Інформаційні</b>
<b>1. Соціально-економічні:</b>	<b>1. Управлінські:</b>	<b>1. Зовнішні:</b>
інфляція	високий рівень комерційного ризику	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через політичні фактори
нестабільність податкової системи	недостатнє знання кон'юнктури ринку	
нестабільність регулівного законодавства	неефективний фінансовий менеджмент	
зниження рівня реальних доходів населення	неефективне управління витратами виробництва	
безробіття	відсутність гнучкості в управлінні	
відставання в науково-технічному розвитку	неякісна система бухгалтерського обліку та звітності	
<b>2. Ринкові:</b>	<b>2. Виробничі:</b>	<b>2. Ринкові:</b>
посилення монополізму	застарілі та зношені основні фонди	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через маркетингові стратегії конкурентів та/або контрагентів
нестабільність валютного ринку	низька продуктивність праці	
конкуренція	високі енерговитрати перевантаженість об'єктами соціальної сфери	
<b>3. Інші:</b>	<b>3. Ринкові:</b>	<b>3. Внутрішні:</b>
політична нестабільність	низька конкурентоспроможність продукції	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через переслідування цілей, що лежать поза завданнями господарської діяльності підприємства
стихійні лиха	залежність від обмеженого кола постачальників та покупців	
погіршення криміногенної ситуації		

Примітка. Джерело: [15]

Отже, наведена класифікація причин виникнення криз показує, що кризові явища формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників: зовнішніх (соціально-економічних, ринкових, політичних тощо), внутрішніх

(управлінських, виробничих, ринкових) та інформаційних. Важливо, що навіть за домінування зовнішніх загроз (інфляція, нестабільність законодавства, валютні коливання, політичні ризики) внутрішні управлінські слабкості (неефективний фінансовий менеджмент, низька гнучкість управління, проблеми обліку і звітності) здатні суттєво посилювати кризові прояви. Тобто криза на рівні підприємства, як правило, є результатом не одного фактору, а накопичення й підсилення ризиків у системі управління.

Саме тому подальший розгляд має бути зосереджений не лише на констатації причин криз, а на тому, яким чином компанія може їх передбачати, стримувати та долати. У цьому контексті ключовим стає поняття антикризового управління, яке в сучасній науковій літературі трактують як системний підхід, що охоплює ранню діагностику загроз, розробку превентивних заходів і комплекс управлінських рішень, спрямованих на відновлення стійкості та забезпечення безперервності діяльності.

Таблиця 1.4

### **Узагальнення наукових підходів до визначення сутності антикризового управління**

Автор	Як розуміють антикризове управління	Ключовий акцент
І. Єпіфанова, Н. Оранська	Системний управлінський процес, спрямований на запобігання кризовим явищам і забезпечення економічного розвитку підприємства	Системність + превентивність
І. Ахновська	Комплекс управлінських дій в умовах нестабільності для збереження стійкості підприємства та зниження негативних наслідків кризи	Адаптація до нестабільності
В. Джеджула, І. Єпіфанова, Н. Оранська	Управління, яке передбачає вибір рішень і методів із фокусом на результативність (ефективність) антикризових заходів	Оцінювання ефективності дій
А.В.Ковалевська	Сукупність методів діагностики, попередження та подолання кризових явищ із використанням організаційних і економічних інструментів	Діагностика + інструментарій
І.В. Кривов'язюк	Теоретико-прикладна система управління, що поєднує виявлення кризових факторів, вибір стратегії реагування та механізми подолання криз	Стратегія + механізми подолання

## Продовження табл.1.4

Автор	Як розуміють антикризове управління	Ключовий акцент
О. О. Терещенко	Антикризове управління як система заходів ранньої діагностики, запобігання та подолання кризових явищ з метою відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства	Фінансова стійкість і платоспроможність
Pekdemir & Günlü Küçükaltan	Кризове управління як інтегрована складова організаційної стійкості	Посилення зв'язку між кризовим управлінням і стратегіями адаптивної стійкості
K. Sanjay, Fathima S., Singh R., Pandey N.	Фокус на готовності організації до криз	Підкреслення підготовки та планування як ключового
Aldiabat & Alzoubi	Гнучкість людських ресурсів як фактор ефективності	Кадровий аспект кризового менеджменту
Keinänen	Мультикризовий кризовий підхід	Складний мультиризиковий контекст сучасних криз
Weber	Системний підхід із використанням механізмів контролю організаційної стійкості	Інтеграція контролю та стійкості

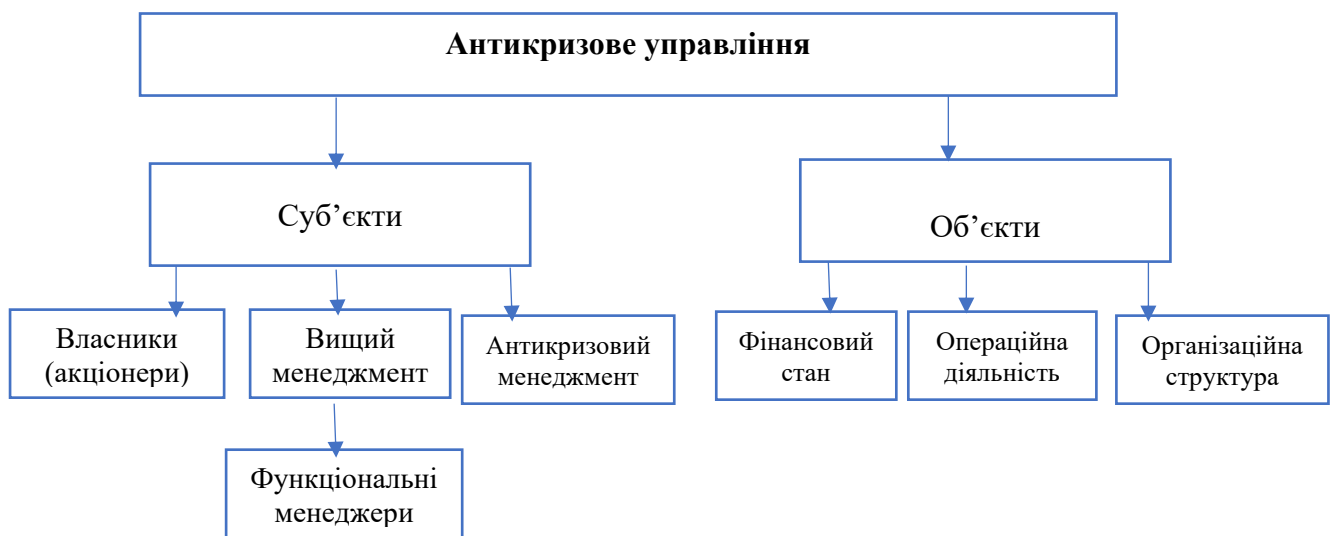
Примітка. Джерело: узагальнено автором на основі [2,4,5,10,13,29,32,37,39,43]

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності антикризового управління свідчить про наявність наукової полеміки щодо його змісту, цілей та інструментарію. Частина дослідників розглядає антикризове управління переважно як систему заходів фінансового оздоровлення та відновлення платоспроможності підприємства, тоді як інші акцентують увагу на його превентивному, стратегічному та адаптивному характері. Сучасні іноземні дослідження доповнюють ці підходи орієнтацією на формування організаційної стійкості, управління невизначеністю та забезпечення безперервності діяльності в умовах комплексних кризових впливів.

У межах даного дослідження антикризове управління доцільно розглядати як безперервний системний процес, що поєднує ранню діагностику кризових

загроз, розробку превентивних заходів, оперативне реагування на кризові ситуації та відновлення стійкого функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє інтегрувати фінансові, організаційні та управлінські інструменти в єдину систему прийняття рішень і є найбільш адекватним умовам військово-економічної нестабільності.

Визначення сутності антикризового управління та його ключових характеристик зумовлює необхідність чіткого окреслення кола учасників і елементів, на які спрямований відповідний управлінський вплив. Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від того, хто саме здійснює управління та які процеси, ресурси і результати діяльності виступають об'єктами регулювання. У зв'язку з цим доцільним є подальший розгляд суб'єктів і об'єктів антикризового управління, що дозволяє конкретизувати механізм реалізації антикризових рішень на рівні підприємства.



**Рис. 1.1. Суб'єкти та об'єкти антикризового управління**

Примітка. Джерело: розроблено автором

Подана схема відображає ієрархічну та функціональну взаємодію суб'єктів і об'єктів антикризового управління, що дозволяє розглядати його як цілісну систему управлінських впливів. Такий підхід підкреслює, що ефективність антикризового управління залежить не лише від набору застосовуваних інструментів, а й від узгодженості управлінських рішень, чіткого розподілу

відповідальності та своєчасності реагування на кризові загрози. У контексті військово-економічної нестабільності системність і координація управлінських дій набувають визначального значення для збереження стійкості підприємства.

Системне розуміння суб'єктів і об'єктів антикризового управління створює підґрунтя для визначення базових правил, на яких має ґрунтуватися процес прийняття управлінських рішень у кризових умовах. Саме такі правила формують принципи антикризового управління, що визначають логіку, послідовність і спрямованість управлінських дій, а також забезпечують їх узгодженість із цілями стабілізації та відновлення діяльності підприємства. У зв'язку з цим доцільним є подальший розгляд основних принципів антикризового управління та особливостей їх застосування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 1.5

### Принципи антикризового управління

Принципи	Зміст
Принцип антикризової свідомості	Передбачає усвідомлення всіма суб'єктами управління можливих негативних наслідків виникнення та поглиблення кризових явищ, а також готовність до прийняття складних управлінських рішень в умовах невизначеності.
Принцип антикризової мотивації	Полягає у використанні системи економічних, соціальних та морально-етичних стимулів, спрямованих на активізацію діяльності персоналу щодо подолання кризових ситуацій.
Принцип превентивності (упередженості)	Орієнтує антикризове управління на раннє виявлення кризових загроз і запобігання їх розвитку до стадії незворотних змін.
Принцип системності	Передбачає комплексне використання фінансових, організаційних, управлінських та інформаційних інструментів у межах єдиної системи антикризового управління.
Принцип багатоваріантності управлінських рішень	Вимагає розробки альтернативних сценаріїв антикризових дій з урахуванням високого рівня ризику та невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища.
Принцип адекватності управлінських заходів	Передбачає відповідність обраних антикризових рішень реальному рівню загроз, ресурсним можливостям і фінансовому стану підприємства.
Принцип реалістичності оцінки ситуації	Полягає в об'єктивному аналізі фінансового стану, результатів діяльності та потенціалу підприємства без завищених очікувань щодо швидкості виходу з кризи.
Принцип відповідальності та координації	Забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між суб'єктами антикризового управління та узгодженість їх дій у кризових умовах.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [15,16]

Наведені принципи антикризового управління формують методологічну

основу прийняття управлінських рішень у кризових умовах та забезпечують узгодженість дій суб'єктів управління. Дотримання зазначених принципів дозволяє підвищити ефективність антикризових заходів і створює передумови для стабілізації та відновлення діяльності підприємства.

Розглянуті принципи антикризового управління є універсальними для більшості суб'єктів господарювання, проте специфіка їх практичної реалізації суттєво залежить від галузевих особливостей діяльності підприємства. У цьому контексті страхові компанії посідають особливе місце, оскільки їх функціонування пов'язане з високим рівнем фінансових ризиків, необхідністю забезпечення платоспроможності та підтримання довіри страхувальників. Зазначені особливості зумовлюють підвищені вимоги до системи антикризового управління страховиків, що потребує адаптації загальних принципів і інструментів до специфіки страхового бізнесу. У зв'язку з цим доцільним є подальший розгляд особливостей діяльності страхових компаній та визначення ключових аспектів їх антикризового управління.

Страхові компанії належать до фінансових установ, діяльність яких має низку специфічних ознак, що суттєво впливають на організацію управління та особливо - на антикризове управління. На відміну від підприємств реального сектору, страхові компанії здійснюють перерозподіл фінансових ресурсів у часі та просторі, акумулюючи страхові премії з метою виконання майбутніх зобов'язань перед страхувальниками. Це зумовлює підвищені вимоги до платоспроможності, ліквідності та якості управління ризиками.

Однією з ключових особливостей діяльності страхових компаній є відстрочений характер зобов'язань, коли момент отримання доходів (страхових премій) не збігається в часі з моментом здійснення страхових виплат. За таких умов фінансова стійкість страховика значною мірою залежить від обґрунтованості актуарних розрахунків, достатності страхових резервів та ефективності інвестиційної політики. У період військово-економічної нестабільності ці фактори набувають критичного значення, оскільки зростає ймовірність масових страхових випадків та фінансових шоків.

Важливою особливістю страхового бізнесу є також високий рівень регуляторного впливу. В Україні діяльність страхових компаній регулюється Національним банком України, який встановлює вимоги до капіталу, платоспроможності, структури активів і звітності страховиків. Посилення регуляторних вимог у кризових умовах, з одного боку, сприяє стабілізації страхового ринку, а з іншого - створює додаткові управлінські виклики для страхових компаній, особливо в частині дотримання нормативів фінансової стійкості.

Крім того, страхові компанії значною мірою залежать від рівня довіри клієнтів і репутації. Будь-які ознаки фінансових труднощів, затримки страхових виплат або зниження якості сервісу можуть призвести до відтоку страхувальників і поглиблення кризових процесів. У зв'язку з цим антикризове управління в страхових компаніях має поєднувати фінансові інструменти стабілізації з ефективною комунікаційною політикою та управлінням репутаційними ризиками.

З урахуванням зазначених особливостей антикризове управління в страхових компаніях набуває комплексного та превентивного характеру. Воно спрямоване не лише на подолання наслідків кризових явищ, а й на підтримання безперервності страхових виплат, збереження довіри страхувальників та дотримання регуляторних вимог. У працях О. О. Терещенка антикризове управління фінансовими установами розглядається як система заходів, орієнтованих передусім на відновлення платоспроможності та фінансової стійкості, що є критично важливим для страхових компаній [29].

Сучасні підходи до антикризового управління страховиків також передбачають використання інструментів сценарного аналізу, стрес-тестування (stress-testing), управління ризиками та формування стратегій організаційної стійкості, що відповідає рекомендаціям міжнародних страхових організацій, зокрема Міжнародної асоціації органів нагляду за страховою діяльністю (IAIS).

## Особливості діяльності страхових компаній та управлінські виклики в умовах кризи

Особливість діяльності страховиків	Управлінські виклики	Антикризові акценти
Відстрочений характер страхових зобов'язань	Ризик дефіциту ліквідності при масових виплатах	Контроль резервів, стрес-тестування
Високий рівень фінансових ризиків	Зростання страхових випадків і збитковості	Посилення ризик-менеджменту
Жорстке державне регулювання	Дотримання нормативів платоспроможності	Адаптація фінансової політики
Залежність від довіри клієнтів	Репутаційні ризики та відтік страхувальників	Комунікаційна антикризова політика
Інвестиційна діяльність резервів	Нестабільність фінансових ринків	Консервативна інвестиційна стратегія

Примітка. Сформовано автором за [6,14,23,29,35]

Таким чином, специфіка діяльності страхових компаній зумовлює підвищену вразливість до кризових впливів та водночас формує особливі вимоги до системи управління. Поєднання відстроченого характеру зобов'язань, високого рівня фінансових і репутаційних ризиків, жорсткого регуляторного контролю та залежності від довіри страхувальників обумовлює необхідність впровадження комплексного, системного та превентивного антикризового управління. У таких умовах антикризове управління страховими компаніями набуває стратегічного значення, оскільки спрямоване не лише на подолання наслідків кризових явищ, а й на забезпечення фінансової стійкості, безперервності страхових виплат та стабільності функціонування в довгостроковій перспективі.

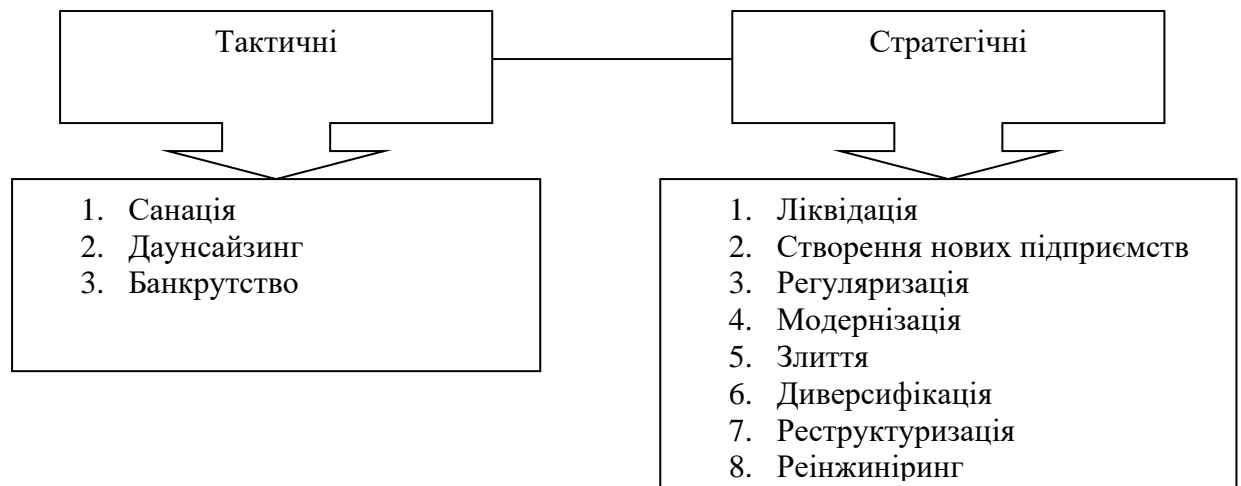
З огляду на зазначені особливості діяльності страхових компаній та управлінські виклики, що виникають у кризових умовах, актуальним є визначення та систематизація практичних підходів до реалізації антикризового управління. У зв'язку з цим у наступному підрозділі доцільно розглянути методи, інструменти та моделі антикризового управління страховими компаніями, які дозволяють забезпечити ефективне реагування на кризові загрози та підвищити рівень їх організаційної і фінансової стійкості.

### 1.2. Методи, інструменти та моделі антикризового управління

## страховими компаніями

Антикризове управління страховими компаніями реалізується через систему методів, інструментів і управлінських моделей, вибір яких залежить від глибини кризових явищ, фінансового стану страховика та умов зовнішнього середовища. З огляду на специфіку страхового бізнесу, такі методи мають поєднувати фінансову стабілізацію, управління ризиками та збереження довіри страхувальників.

У науковій літературі методи антикризового управління традиційно поділяють на тактичні та стратегічні, що відрізняються часовим горизонтом і спрямованістю управлінського впливу (рис. 1.2).



**Рис.1.2. Методи антикризового управління підприємством**

Примітка. Джерело: сформовано на основі узагальнення досліджень [11]

Тактичні методи антикризового управління застосовуються у разі загострення кризових явищ та спрямовані на оперативну стабілізацію діяльності страхової компанії. До них належать санація, даунсайзинг та банкрутство. Для страхових компаній тактичні методи використовуються обмежено та переважно у формах фінансового оздоровлення, оптимізації витрат і скорочення неефективних напрямів діяльності, оскільки ліквідація або банкрутство страховика має значні соціально-економічні наслідки для страхувальників і ринку в цілому.

Стратегічні методи орієнтовані на довгострокове відновлення та підвищення стійкості страхової компанії. До них належать реструктуризація, реорганізація, модернізація, диверсифікація, злиття, реінжиніринг бізнес-процесів, а також створення нових напрямів діяльності. Для страхових компаній саме стратегічні методи є пріоритетними, оскільки дозволяють адаптувати бізнес-модель до умов нестабільності, змін у регуляторному середовищі та трансформації страхового попиту.

Таким чином, ефективне антикризове управління страховою компанією передбачає поєднання тактичних і стратегічних методів залежно від фази розвитку кризових процесів.

Реалізація антикризових методів здійснюється за допомогою комплексу управлінських інструментів, які можуть бути систематизовані за спрямованістю їх впливу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Інструментарій антикризового управління в страховій компанії

Спрямованість інструментів	Інструменти антикризового управління
Загального характеру (капітал)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення капіталу (емісія акцій, збільшення внесків до товариства, прийняття до складу товариства нових учасників, залучення субординованого боргу)</li> <li>– Реорганізація (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення)</li> <li>– Передача портфеля договорів іншим страховикам</li> </ul>
Базові внутрішні причини (менеджмент, рада директорів, пов'язані сторони)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення позачергових зборів для прийняття антикризових рішень</li> <li>– Стимулювання і мотивація менеджменту</li> <li>– Відсторонення керівництва від управління</li> </ul>
Неадекватні внутрішні процеси, системи, люди	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реінжиніринг/перепроєктування бізнес-процесів</li> <li>– Активне прогнозування</li> <li>– Стимулювання і мотивація персоналу</li> <li>– Методи управління конфліктами і стресами</li> <li>– Налагодження роботи кризових команд</li> <li>– Методи управління збутом (дистрибуцією)</li> </ul>

## Продовження табл.1.7

Спрямованість інструментів	Інструменти антикризового управління
Невідповідні ризикові рішення, негативні фінансові результати та неточна оцінка фінансових результатів (якість активів, перестраховання, адекватність виплат та актуарних зобов'язань, ліквідність, прибутковість)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення аудиту та корекція помилок</li> <li>– Незалежне зовнішнє консультування та технічна підтримка від зовнішніх кваліфікованих спеціалістів</li> <li>– Методи управління страховим ризиком (встановлення лімітів, франшизи, удосконалення андеррайтингу, розрахунок адекватних страхових тарифів, перестраховання)</li> <li>– Методи управління ринковим ризиком</li> <li>– Методи управління активами</li> <li>– Методи управління операційним ризиком</li> <li>– Методи управління витратами</li> <li>– Бенчмаркінг страхових послуг</li> <li>– Впровадження інноваційних страхових продуктів</li> <li>– Методи управління попитом на страхові послуги</li> </ul>

Примітка. Джерело: [12]

Інструменти загального характеру спрямовані на стабілізацію фінансової бази страхової компанії та включають збільшення капіталу, реорганізацію організаційної структури, передачу портфеля страхових договорів або залучення додаткових фінансових ресурсів. Такі інструменти дозволяють оперативно зміцнити фінансову стійкість страховика та забезпечити виконання нормативних вимог регулятора.

Інструменти, орієнтовані на внутрішні управлінські проблеми, передбачають удосконалення системи управління, стимулювання та мотивацію персоналу, формування кризових управлінських команд і впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Для страхових компаній важливе значення має також відновлення керованості та прозорості управлінських рішень у кризових умовах.

Особливу групу становлять інструменти, спрямовані на управління фінансовими та страховими ризиками, зокрема аудит і корекція помилкових рішень, зовнішнє консультування, управління страховими, ринковими та операційними ризиками, удосконалення актуарних розрахунків, перестраховання та тарифної політики. У цьому контексті ключову роль відіграє стрес-тестування, яке дозволяє оцінити здатність страхової компанії виконувати

свої зобов'язання за несприятливих сценаріїв розвитку подій.

Сучасні підходи до антикризового управління страховими компаніями дедалі частіше ґрунтуються на системних та resilience-орієнтованих моделях, які поєднують оперативне реагування на кризові явища з довгостроковим формуванням організаційної стійкості. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих переважно на фінансове оздоровлення, сучасні моделі антикризового управління враховують багатовимірний характер криз, що включає фінансові, операційні, регуляторні та репутаційні ризики.

Системні моделі антикризового управління базуються на комплексному підході до управління діяльністю страхової компанії та передбачають інтеграцію процесів управління ризиками, фінансового контролю, стратегічного планування і моніторингу ключових показників діяльності. У межах таких моделей кризові явища розглядаються не як ізольовані події, а як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що потребує узгоджених управлінських рішень на всіх рівнях управління.

Водночас у сучасних умовах військово-економічної нестабільності дедалі більшого поширення набувають resilience-орієнтовані моделі антикризового управління, спрямовані на підвищення здатності страхової компанії адаптуватися до тривалих кризових впливів. Такі моделі акцентують увагу не лише на мінімізації втрат, а й на збереженні безперервності страхових виплат, підтриманні довіри страхувальників та виконанні регуляторних вимог навіть за несприятливих сценаріїв розвитку подій.

Для страхових компаній застосування resilience-орієнтованих моделей дозволяє забезпечити гнучкість бізнес-моделі, підвищити якість управління ризиками та сформувати механізми швидкого відновлення після кризових потрясінь. Важливу роль у таких моделях відіграють інструменти сценарного аналізу, стрес-тестування, диверсифікації страхового портфеля та вдосконалення системи управління страховими резервами.

З урахуванням різноманіття підходів до антикризового управління доцільним є їх узагальнення у вигляді моделей, які відрізняються спрямованістю

управлінського впливу, інструментарієм та очікуваними результатами. Для систематизації сучасних підходів до антикризового управління страховими компаніями та визначення їх прикладного значення узагальнено основні моделі антикризового управління, що представлені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

### Основні моделі антикризового управління страховими компаніями

Модель антикризового управління	Характеристика моделі	Значення для страхових компаній
Фінансово-орієнтована модель	Спрямована на відновлення платоспроможності, ліквідності та фінансової стабільності	Забезпечує виконання страхових зобов'язань і дотримання нормативів
Системна модель	Передбачає інтеграцію фінансового, операційного та стратегічного управління	Дозволяє узгодити антикризові рішення на всіх рівнях управління
Ризик-орієнтована модель	Базується на управлінні страховими, ринковими та операційними ризиками	Підвищує ефективність перестрашування та тарифної політики
Resilience-орієнтована модель	Спрямована на формування організаційної стійкості та адаптивності	Забезпечує здатність страховика функціонувати в умовах тривалої нестабільності
Комбінована модель	Поєднує елементи фінансового, системного та resilience-підходів	Є найбільш придатною для страхових компаній в умовах кризи

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі узагальнення сучасних наукових підходів [14,29,35,37,41,43]

Розглянемо моделі антикризового управління страховими компаніями більш детально.

Фінансово-орієнтована модель антикризового управління зосереджується, насамперед, на відновленні платоспроможності та фінансової стабільності страхової компанії. У межах цієї моделі ключову роль відіграють заходи з управління ліквідністю, оптимізації структури активів і пасивів, формування достатніх страхових резервів та контролю витрат. Для страхових компаній дана модель є базовою, оскільки забезпечує виконання страхових зобов'язань і дотримання регуляторних вимог, проте її застосування має обмежений ефект у разі довготривалих або системних криз.

Системна модель антикризового управління передбачає комплексний підхід до управління діяльністю страхової компанії та інтеграцію фінансових, операційних і стратегічних управлінських рішень. У межах цієї моделі кризові явища розглядаються як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що потребує координації дій між різними рівнями управління. Застосування системної моделі дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень і ефективність реалізації антикризових заходів у страхових компаніях.

Ризик-орієнтована модель ґрунтується на ідентифікації, оцінюванні та управлінні страховими, ринковими, операційними та фінансовими ризиками. Для страхових компаній ця модель має особливе значення, оскільки страхування за своєю природою є діяльністю з управління ризиками. У межах ризик-орієнтованої моделі широко застосовуються інструменти перестраховування, актуарні розрахунки, управління тарифною політикою та стрес-тестування, що дозволяє зменшити ймовірність фінансових втрат у кризових умовах.

Resilience-орієнтована модель антикризового управління спрямована на формування здатності страхової компанії адаптуватися до кризових впливів і швидко відновлювати свою діяльність. На відміну від традиційних підходів, ця модель акцентує увагу на забезпеченні безперервності страхових виплат, збереженні довіри клієнтів і підвищенні гнучкості бізнес-моделі. Для страхових компаній застосування resilience-орієнтованої моделі є доцільним в умовах військово-економічної нестабільності, коли кризові явища мають тривалий і системний характер.

Комбінована модель поєднує елементи фінансово-орієнтованої, системної, ризик-орієнтованої та resilience-орієнтованої моделей і є найбільш адаптованою до сучасних умов функціонування страхових компаній. Використання комбінованого підходу дозволяє страховикам одночасно забезпечувати фінансову стабілізацію, ефективне управління ризиками та довгострокову організаційну стійкість.

У практиці антикризового управління страховими компаніями саме комбіновані та resilience-орієнтовані моделі розглядаються як найбільш

перспективні, оскільки відповідають сучасним умовам високої невизначеності та підвищених ризиків.

Узагальнення методів, інструментів і моделей антикризового управління дозволяє окреслити теоретико-методичні підходи до забезпечення стійкості страхових компаній у кризових умовах. Водночас ефективність реалізації зазначених підходів значною мірою визначається практикою їх застосування в різних країнах з урахуванням особливостей розвитку страхових ринків, регуляторного середовища та рівня інституційної зрілості. У зв'язку з цим доцільним є аналіз зарубіжного досвіду антикризового управління в страхових компаніях, що дозволяє виявити успішні управлінські практики та визначити можливості їх адаптації до умов функціонування страхового ринку України.

### **1.3. Зарубіжний досвід антикризового управління в страхових компаніях**

В умовах зростання глобальної нестабільності, фінансових криз, пандемій та геополітичних конфліктів зарубіжний досвід антикризового управління в страхових компаніях набуває особливої практичної цінності. Страховий сектор у розвинених країнах розглядається як один із ключових елементів фінансової стабільності, що зумовлює активний розвиток інструментів кризового реагування, управління ризиками та формування організаційної стійкості страховиків.

У наукових дослідженнях зарубіжних і вітчизняних авторів підкреслюється, що ефективність антикризового управління страхових компаній за кордоном ґрунтується на поєднанні жорсткого регуляторного контролю, ризик-орієнтованих підходів до управління та впровадженні сучасних resilience-стратегій [25,28].

У країнах Європейського Союзу антикризове управління страховими компаніями реалізується в межах єдиної системи фінансового нагляду, ключову роль у якій відіграє European Insurance and Occupational Pensions Authority

(EIOPA, Європейський орган з нагляду за страховою діяльністю та професійними пенсіями). Основна увага приділяється забезпеченню платоспроможності страховиків, прозорості діяльності та здатності витримувати шоківі сценарії.

Одним із центральних інструментів антикризового управління в ЄС є стрес-тестування страхових компаній, яке проводиться на регулярній основі. За результатами стрес-тестів оцінюється вплив негативних макроекономічних сценаріїв на капітал, страхові резерви та ліквідність страховиків, що дозволяє завчасно виявляти потенційні кризові загрози [36].

Водночас європейський підхід характеризується переходом від реактивного антикризового управління до превентивного та адаптивного, що орієнтований на довгострокову стійкість страхового бізнесу. Як зазначають Скриль В. В. та Свистун Л. А. [28], у країнах ЄС антикризове управління дедалі частіше інтегрується з корпоративним управлінням і системами управління ризиками.

На глобальному рівні ключову роль у формуванні стандартів антикризового управління відіграє International Association of Insurance Supervisors (IAIS). У документі Insurance Core Principles and Common Framework (Основні принципи страхового нагляду та Спільна рамкова основа) визначено вимоги до управління ризиками, кризового планування та забезпечення фінансової стійкості страхових компаній [35].

Згідно з рекомендаціями IAIS, антикризове управління страховими компаніями має базуватися на:

- ризик-орієнтованому нагляді;
- системі раннього попередження криз;
- планах відновлення та врегулювання;
- забезпеченні безперервності ключових страхових функцій.

Аналіз глобальних тенденцій страхового ринку, представлений у звіті OECD «Global Insurance Market Trends & Crisis Response» [34], свідчить, що страхові компанії у розвинених країнах активно впроваджують інструменти

сценарного аналізу, диверсифікації страхових портфелів та цифрові технології управління ризиками з метою підвищення стійкості до кризових шоків.

Сучасний зарубіжний досвід антикризового управління характеризується активним впровадженням resilience-орієнтованих моделей, які поєднують кризове реагування з формуванням здатності до адаптації та відновлення. Як зазначає Weber M. M. [43], управлінські системи, орієнтовані на організаційну стійкість, дозволяють компаніям ефективніше функціонувати в умовах довготривалих криз і невизначеності.

У дослідженні Sanjay K. et al. [41] підкреслюється, що зарубіжні страхові компанії дедалі частіше застосовують комбіновані моделі антикризового управління, які включають фінансові, операційні та поведінкові інструменти, спрямовані на збереження довіри клієнтів і стабільності бізнесу.

Таблиця 1.9

### **Порівняльна характеристика зарубіжних підходів до антикризового управління страховими компаніями**

<b>Країна / регіон</b>	<b>Основні інструменти</b>	<b>Управлінський акцент</b>
Європейський Союз	Стрес-тестування, ризик-орієнтований нагляд, Solvency II	Платоспроможність і превентивне управління
Міжнародний рівень (IAIS)	Кризове планування, ризико-орієнтований підхід	Фінансова стійкість і безперервність діяльності
Розвинені країни (OECD)	Сценарний аналіз, диверсифікація, цифрові інструменти	Адаптація до глобальних криз
Глобальні корпорації	Resilience-стратегії, комбіновані моделі	Довгострокова стійкість

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [34,35,36,41,43]

Наведена порівняльна характеристика зарубіжних підходів до антикризового управління страховими компаніями свідчить, що в міжнародній практиці домінує системний і превентивний підхід до управління кризами. Незалежно від рівня розвитку страхового ринку, ключовими елементами антикризового управління виступають ризик-орієнтований нагляд, регулярне стрес-тестування та інтеграція антикризових заходів у загальну систему корпоративного управління.

Водночас аналіз показує, що в розвинених країнах акцент поступово зміщується від виключно фінансової стабілізації до формування організаційної стійкості (resilience) страхових компаній. Такий підхід передбачає здатність страховиків не лише витримувати кризові шоки, а й адаптувати бізнес-моделі до умов тривалої нестабільності, зберігаючи довіру клієнтів і відповідність регуляторним вимогам. Зазначені підходи створюють методичне підґрунтя для подальшого аналізу конкретних інструментів і практик антикризового менеджменту, що застосовуються в міжнародній практиці.

Після загального огляду зарубіжного досвіду доцільно перейти до конкретизації інструментів антикризового менеджменту, які застосовуються в різних країнах з урахуванням особливостей національних страхових ринків та характеру кризових загроз. Узагальнення міжнародної практики дозволяє виокремити ключові регуляторні, фінансові та ринкові інструменти антикризового впливу, а також проілюструвати їх практичну реалізацію на прикладі реальних кризових ситуацій. Зазначене відображено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

### Міжнародна практика антикризового менеджменту у страхуванні

Країна	Інструменти	Кейси застосування
ЄС	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Директива Solvency II</li> <li>– Стрес-тести</li> <li>– Динамічні резерви</li> </ul>	COVID-19: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Відстрочка платежів страховикам</li> <li>– Тимчасове зниження капітальних буферів</li> <li>– Пулінгові фонди медстрахування (Німеччина)</li> </ul>
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гарантійні фонди штатів (до \$500 тис./поліс)</li> <li>– Обов'язкові внески компаній</li> <li>– Катастрофічні облігації</li> <li>– Програма NFIP</li> </ul>	Ураган Катріна (2005): <ul style="list-style-type: none"> <li>– Реструктуризація зобов'язань</li> <li>– Держпідтримка через NFIP</li> </ul>
Японія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Екстрене перестраховування стихійних лих</li> <li>– Державна участь у компенсаціях</li> </ul>	Землетруси, цунамі: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидке реагування через державну перестраховальну систему</li> </ul>
Сінгапур	<ul style="list-style-type: none"> <li>– RBC 2.0 (аналог Solvency II)</li> <li>– Обов'язкові сценарії БКР для великих компаній</li> <li>– Фокус на кіберризик</li> </ul>	Кіберінциденти та пандемії: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Стрес-тестування кіберзагроз–</li> <li>Підвищення вимог до капіталу</li> </ul>

## Продовження табл.1.10

Країна	Інструменти	Кейси застосування
Китай	– CISS (державний страховий стабілізаційний фонд) – Інтервенції під час криз	COVID-19, фінансові кризи: – Тимчасова підтримка ліквідності – Регуляторні послаблення

Примітка. Джерело: [28]

Аналіз міжнародної практики антикризового менеджменту у страхуванні свідчить, що більшість країн застосовують комплексний підхід, який поєднує регуляторні вимоги, фінансові інструменти стабілізації та спеціальні механізми покриття катастрофічних ризиків. При цьому інструментарій антикризового управління адаптується до типу кризових загроз - пандемій, природних катастроф, фінансових шоків або кіберризиків. Досвід ЄС, США, Японії та країн Азії демонструє важливість превентивного регулювання та державної участі у підтриманні стійкості страхового сектору.

Для поглиблення аналізу доцільно розглянути не лише загальні підходи до антикризового менеджменту, а й конкретні інструменти антикризового реагування, які використовуються страховими компаніями на практиці. Такі інструменти відрізняються за механізмом дії, рівнем залучення держави та масштабом впливу на фінансову стійкість страховиків. Узагальнення найбільш поширених інструментів антикризового реагування та прикладів їх застосування наведено в таблиці 1.11.

Дані табл. 1.11 свідчать, що в міжнародній практиці антикризового реагування ключову роль відіграють інструменти фінансової реструктуризації, перестраховування та диференційованого резервування, які дозволяють перерозподіляти ризики та зменшувати навантаження на окремі страхові компанії. Використання катастрофічних облігацій та глобальних перестраховальних механізмів демонструє зростання ролі фінансових інновацій у забезпеченні стійкості страхового сектору. При цьому ефективність зазначених інструментів значною мірою залежить від координації дій страховиків, регуляторів і фінансових інститутів.

Таблиця 1.11

## Міжнародна практика інструментів антикризового реагування в системі страхування

Інструмент	Механізм дії	Приклад
Фінансова реструктуризація	Рекапіталізація, санація зобов'язань	AIG (США, 2008): держпідтримка \$182 млрд у обмін на акції
Перестраховування	Трансфер ризиків на глобальний рівень	Swiss Re: покриття пандемійних ризиків для Європи
Диференційоване резервування	Формування резервів за сценаріями стресу	Allianz: окремі резерви для кліматичних ризиків
Катастрофічні облигації	Випуск облигацій, де купон «згорає» при катастрофі	Японія: \$2,3 млрд катастрофічних облигацій для покриття ризиків землетрусів

Примітка. Джерело: [28]

Окремого розгляду потребує роль інституційного середовища у системі антикризового управління страхуванням. У міжнародній практиці ключовими суб'єктами кризового реагування виступають регуляторні органи та професійні страхові асоціації, які забезпечують координацію дій учасників ринку, стабілізацію фінансового стану страховиків і розробку єдиних стандартів управління кризами. Основні функції регуляторів і роль страхових асоціацій у кризовий період узагальнено на рис.1.3.



**Рис.1.3. Міжнародна практика ролі державних регуляторів та асоціацій в системі страхування**

Примітка. Джерело: [28]

Узагальнення функцій регуляторів та страхових асоціацій у кризовий

період дозволяє зробити висновок, що ефективне антикризове управління в системі страхування неможливе без активної інституційної підтримки. Регулятори забезпечують нагляд за платоспроможністю страховиків, формування фінансових «амортизаторів» та оперативне реагування на кризові загрози, тоді як страхові асоціації виконують координаційну, лобістську та стандартизуючу функції. Така взаємодія сприяє підвищенню стабільності страхового ринку та зниженню системних ризиків у кризових умовах.

Таким чином, міжнародний досвід антикризового управління в страхових компаніях демонструє переваги системного, багаторівневого підходу, що поєднує інструменти регуляторного впливу, фінансові механізми стабілізації та активну участь професійних об'єднань. Узагальнення зазначених практик створює методичну основу для їх адаптації до умов функціонування страхового ринку України та формування ефективної системи антикризового управління вітчизняних страхових компаній.

## **Висновки до розділу 1**

Антикризове управління в сучасних умовах військово-економічної нестабільності набуває системного та стратегічного характеру, оскільки спрямоване на забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності функціонування компаній. Кризові явища є об'єктивним елементом розвитку соціально-економічних систем і водночас виступають чинником трансформації управлінських підходів. У таких умовах ефективне антикризове управління має ґрунтуватися на поєднанні превентивних, реактивних і адаптивних механізмів, що дозволяють не лише мінімізувати негативні наслідки криз, а й формувати передумови для подальшого розвитку.

Забезпечення результативності антикризового управління потребує чіткого визначення його суб'єктів і об'єктів, а також дотримання ключових принципів, серед яких особливе значення мають рання діагностика кризових загроз, своєчасність і адекватність управлінських рішень, багатоваріантність

антикризових заходів та реалістичність оцінки фінансового стану компанії. Зазначені принципи створюють методичну основу для побудови дієвих механізмів реагування на кризові впливи в умовах високої невизначеності.

Методи та інструменти антикризового управління характеризуються значною різноманітністю та мають застосовуватися з урахуванням специфіки діяльності компанії. Поєднання тактичних і стратегічних методів, фінансових, організаційних та ризик-орієнтованих інструментів дозволяє забезпечити стабілізацію діяльності в короткостроковій перспективі та формування довгострокової організаційної стійкості. Особливу роль у сучасних умовах відіграють resilience-орієнтовані та комбіновані моделі антикризового управління, які інтегрують управління ризиками, фінансовий контроль і стратегічне планування.

Міжнародний досвід антикризового управління в страхових компаніях свідчить про ефективність системного підходу, що поєднує регуляторний нагляд, фінансові інструменти стабілізації, стрес-тестування та активну участь професійних асоціацій. Застосування таких підходів у країнах з розвиненими страховими ринками підтверджує доцільність адаптації зарубіжних практик до національних умов з урахуванням специфіки військово-економічної нестабільності. Узагальнені теоретико-методичні положення створюють підґрунтя для подальшого аналізу діяльності конкретної страхової компанії та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи її антикризового управління.

## РОЗДІЛ 2

## **АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПРАТ «СГ «ТАС» В УМОВАХ КРИЗИ**

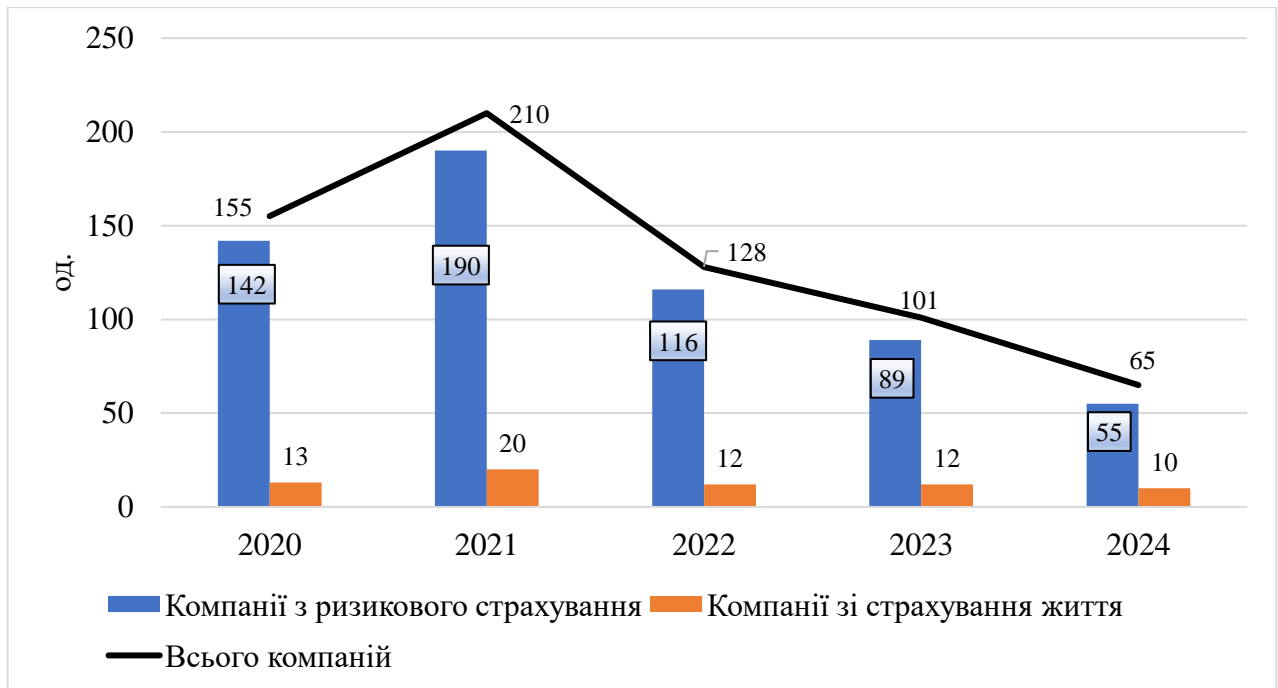
### **2.1. Аналіз впливу військово-економічної нестабільності на сучасний стан страхового ринку України**

Військово-економічна нестабільність, спричинена повномасштабною агресією проти України, істотно трансформувала умови функціонування фінансового сектору, зокрема страхового ринку. Поєднання макроекономічних дисбалансів, інфляційного тиску, зниження платоспроможного попиту, зростання ризиків та структурних змін у господарській діяльності суб'єктів економіки зумовило підвищене навантаження на страхові компанії. У таких умовах страховий ринок опинився під впливом одночасно фінансових, операційних і репутаційних ризиків, що вимагає ґрунтовного аналізу його поточного стану та ключових тенденцій розвитку.

Сучасний стан страхового ринку України формується в умовах адаптації до тривалої нестабільності та змін у регуляторному середовищі. З одного боку, страхові компанії змушені забезпечувати виконання зобов'язань перед клієнтами та дотримання нормативів платоспроможності, а з іншого - реагувати на скорочення обсягів страхових премій, зростання страхових виплат і підвищення волатильності фінансових показників. У зв'язку з цим аналіз впливу військово-економічної нестабільності на страховий ринок України набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє виявити ключові фактори формування кризових явищ і визначити передумови для подальшого дослідження системи управління та фінансового стану конкретної страхової компанії.

Для поглиблення оцінки впливу військово-економічної нестабільності на страховий ринок України доцільно проаналізувати динаміку кількості страхових компаній упродовж 2020-2024 років. Зміна чисельності страховиків є одним із ключових індикаторів структурної трансформації ринку, що відображає рівень

адаптації компаній до кризових умов, регуляторного тиску та загального стану економіки. Відповідну динаміку представлено на рис.2.1.



**Рис.2.1. Динаміка кількості страхових компаній на вітчизняному страховому ринку України у 2020-2024 роках, од.**

Примітка. Джерело: складено автором на основі [17-20]

Як свідчать дані, упродовж 2020-2021 років на страховому ринку України спостерігалось зростання загальної кількості страхових компаній - з 155 у 2020 році до 210 у 2021 році. Така тенденція була зумовлена відносно стабільними макроекономічними умовами, активізацією ринку ризикового страхування та збереженням попиту на страхові послуги з боку бізнесу і населення. Домінуючу частку ринку в цей період становили компанії з ризикового страхування, кількість яких у 2021 році досягла 190 одиниць, тоді як сегмент страхування життя залишався порівняно невеликим, але стабільним.

Починаючи з 2022 року, на тлі повномасштабної війни відбувається різке скорочення кількості страхових компаній. Загальна чисельність страховиків зменшилася до 128 у 2022 році, а в наступні роки тенденція до скорочення зберігалася - до 101 компанії у 2023 році та 65 у 2024 році. Найбільш суттєві втрати зазнав сегмент ризикового страхування, що пояснюється підвищенням

рівня страхових ризиків, зростанням виплат, зниженням платоспроможного попиту та посиленням регуляторних вимог у кризових умовах. Водночас сегмент страхування життя демонстрував відносно більшу стійкість, хоча також зазнав поступового скорочення.

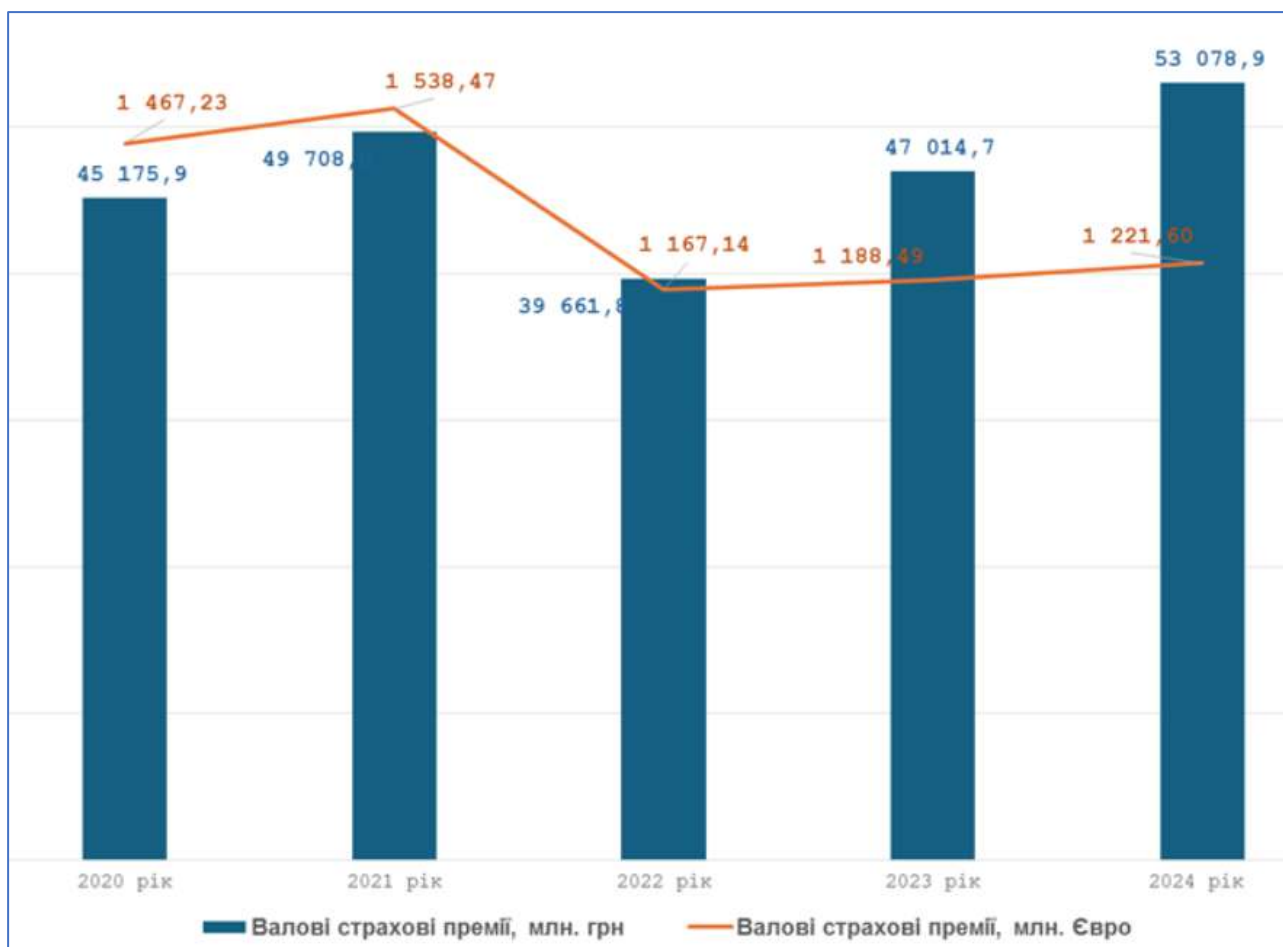
Варто зазначити, що скорочення кількості страхових компаній у 2022-2023 роках не означало повної дезінтеграції страхового ринку. Навпаки, як підкреслює Національний банк України, український бізнес загалом продемонстрував високу здатність до адаптації до умов повномасштабної війни, продовжуючи функціонувати навіть за знижених потужностей. Аналогічні процеси спостерігалися і на страховому ринку, де відбувалася концентрація капіталу, вихід фінансово слабких компаній та поступове пристосування діяльності страховиків до нових умов господарювання [44].

Таким чином, динаміка кількості страхових компаній у 2020-2024 роках свідчить про глибоку структурну трансформацію страхового ринку України під впливом військово-економічної нестабільності. Скорочення кількості страховиків супроводжувалося процесами очищення ринку та підвищення ролі фінансово стійких компаній, що формує нові виклики та водночас передумови для вдосконалення системи управління та антикризових механізмів у діяльності страхових компаній.

Важливим узагальнюючим показником розвитку страхового ринку та фінансової активності страхових компаній є обсяг валових страхових премій. Аналіз їх динаміки дозволяє оцінити зміни попиту на страхові послуги, рівень платоспроможності споживачів, а також здатність страховиків адаптуватися до кризових умов. Динаміку валових страхових премій в Україні у 2020-2024 роках у національній валюті та в євро наведено на рис.2.2.

Як свідчать дані, упродовж 2020-2021 років на страховому ринку України спостерігалось зростання обсягів валових страхових премій, що відповідало періоду відносної макроекономічної стабільності та поступового відновлення ділової активності. У 2021 році обсяг премій у гривневому еквіваленті

перевищив 49 млрд грн, що стало базою для подальших порівнянь у кризовий період.



**Рис.2.2. Динаміка страхових премій за 2020-2024 роки, млн.грн/млн.євро**

Примітка. Джерело: [21]

У 2022 році, на тлі повномасштабної війни, відбулося суттєве скорочення валових страхових премій - до близько 39,7 млрд грн. Така динаміка зумовлена різким падінням економічної активності, релокацією бізнесу та населення, зростанням невизначеності й скороченням попиту на страхові послуги, насамперед, у добровільних сегментах страхування.

Починаючи з 2023 року, страховий ринок демонструє ознаки поступового відновлення. У 2023 році обсяг валових страхових премій зріс до понад 47 млрд грн, а у 2024 році досяг 53,1 млрд грн, що стало найвищим показником за останні п'ять років. Таким чином, за номінальними показниками страховий ринок у 2024 році не лише відновився після спаду 2022 року, а й перевищив довоєнний рівень

2021 року на понад 3 млрд грн. Номінальне зростання страхових премій у 2024 році становило близько 12,9 % порівняно з попереднім роком.

Водночас зростання обсягів страхових премій у національній валюті значною мірою було зумовлене інфляційними процесами. Рівень інфляції у 2024 році майже відповідав темпам номінального зростання страхового ринку, що свідчить про обмежене реальне зростання страхових послуг. Структура страхових премій залишалася незмінною: домінуючу частку, близько 90%, становило ризикове страхування, тоді як страхування життя формувало близько 10 % загального обсягу премій.

Аналіз валових страхових премій у євро за середнім курсом НБУ демонструє іншу тенденцію. У 2024 році їх обсяг зріс лише незначно порівняно з 2023 роком, що свідчить про обмежене відновлення страхового ринку в реальному валютному вимірі. Водночас у порівнянні з довоєнним 2021 роком обсяг валових страхових премій у євро скоротився приблизно на 317 млн євро, що підтверджує тривалий вплив військово-економічної нестабільності на фінансові результати страхового сектору.

Таким чином, динаміка валових страхових премій у 2020-2024 роках свідчить про поступову адаптацію страхового ринку України до кризових умов. Попри номінальне зростання у гривневому еквіваленті, реальне відновлення страхового сектору залишається обмеженим, що зумовлює підвищені вимоги до ефективності управління, фінансової стійкості та застосування антикризових механізмів у діяльності страхових компаній.

Для комплексної оцінки розвитку страхового ринку доцільно проаналізувати не лише абсолютні обсяги страхових премій, а й відносні показники, що характеризують роль страхування в економіці країни. Одним із таких індикаторів є показник проникнення страхування, який відображає частку валових страхових премій у валовому внутрішньому продукті та дозволяє оцінити рівень залучення страхових механізмів у господарську діяльність. Динаміку цього показника в Україні у 2020-2024 роках наведено на рис.2.3.



**Рис.2.3. Динаміка показника проникнення страхування та страхових платежів у 2020-2024 роках, %/млн.євро**

Примітка. Джерело: [21]

Як свідчать дані, упродовж 2020-2021 років показник проникнення страхування в Україні перебував на відносно стабільному рівні та перевищував 1%, що відповідало довоєнному періоду функціонування економіки. У 2021 році цей показник досяг максимального значення - близько 1,08%, що свідчило про зростання ролі страхового сектору в національній економіці.

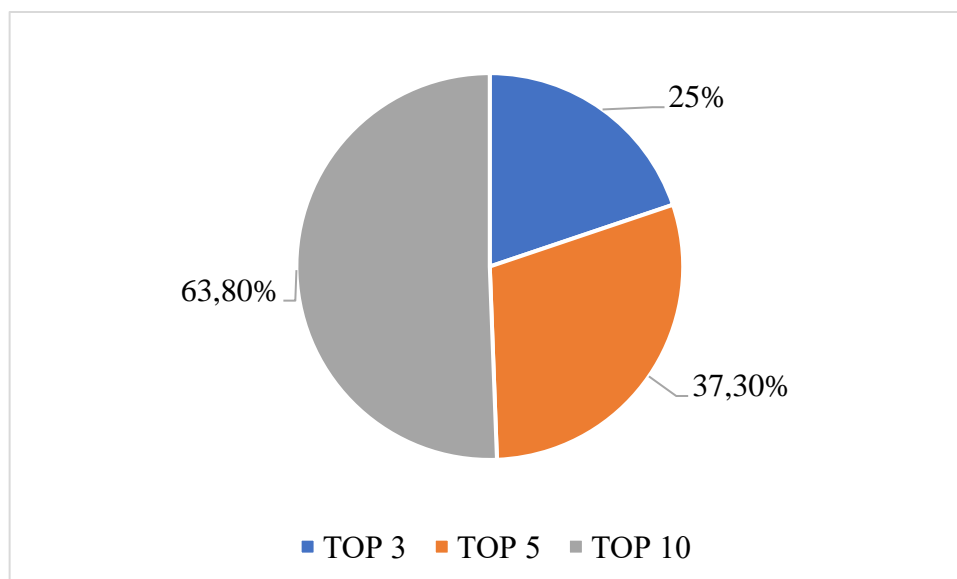
Починаючи з 2022 року, на тлі повномасштабної війни та різкого скорочення економічної активності, відбулося суттєве зниження показника проникнення страхування - до 0,76%. У 2023 році негативна тенденція зберіглася, і показник зменшився до 0,72%, що відображало як скорочення обсягів страхових премій у реальному вимірі, так і зміну структури валового внутрішнього продукту.

У 2024 році показник проникнення страхування знизився з 0,72% до 0,69% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про те, що, попри номінальне зростання обсягів страхових премій, темпи відновлення страхового ринку

залишалися нижчими, ніж темпи зростання номінального ВВП. Таким чином, роль страхового сектору в економіці країни у 2024 році дещо зменшилася.

Загалом динаміка показника проникнення страхування у 2020-2024 роках свідчить про зниження рівня інтеграції страхування в економічні процеси України в умовах військово-економічної нестабільності. Це вказує на наявність структурних обмежень розвитку страхового ринку та підкреслює необхідність підвищення ефективності системи управління страхових компаній, удосконалення продуктового портфеля та впровадження антикризових інструментів, спрямованих на розширення попиту на страхові послуги.

Важливим наслідком військово-економічної нестабільності та структурних змін на страховому ринку є посилення концентрації страхового бізнесу. Аналіз рівня концентрації дозволяє оцінити ступінь домінування провідних компаній, інтенсивність конкуренції та потенційні ризики для фінансової стабільності страхового сектору. Рівень концентрації страхового ринку України у 2024 році за показником валових страхових премій представлено на рис. 2.4.



**Рис.2.4. Концентрація страхового ринку України у 2024 році, %**

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі [17-21]

Як свідчать дані, упродовж 2024 року на страховому ринку України зберігалася тенденція до зростання концентрації бізнесу. Частка трьох

найбільших страхових компаній за загальним обсягом валових страхових премій (у сегментах non-life та life страхування) становила майже 25%, що свідчить про істотний вплив лідерів ринку на формування загальних фінансових результатів страхового сектору. Частка перших п'яти страхових компаній досягла 37,3%, а десяти найбільших - 63,8%, що вказує на високу концентрацію премій у обмеженого кола учасників ринку.

Аналогічні тенденції спостерігаються у сегменті ризикового страхування. Частка трьох найбільших ризикових страховиків за підсумками 2024 року становила близько 27%, п'яти найбільших - майже 42%, а десяти провідних компаній - близько 71% [21]. Це свідчить про поступове витіснення з ринку фінансово слабших учасників та концентрацію страхових операцій у компаніях з вищим рівнем капіталізації, розвиненими системами управління ризиками та ефективнішими антикризовими механізмами.

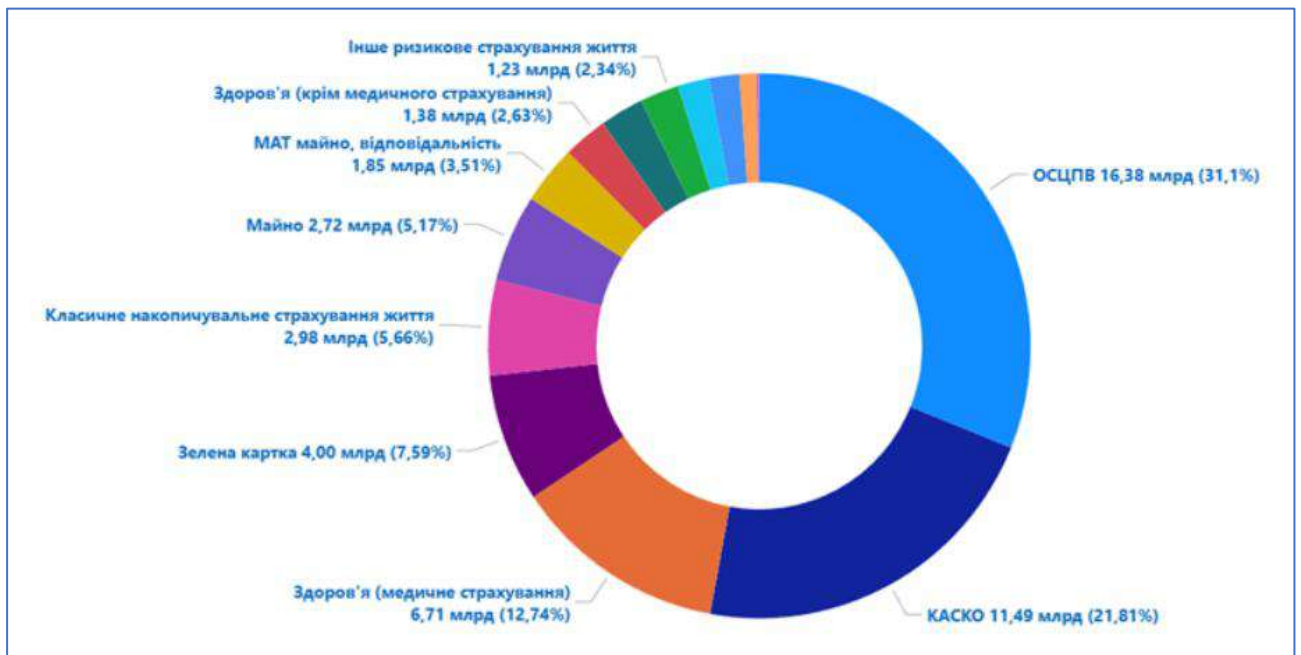
Особливо високий рівень концентрації характерний для ринку страхування життя. Найбільша компанія за обсягом валових страхових премій у цьому сегменті акумулює близько 48,8% загального обсягу премій, при цьому упродовж IV кварталу 2024 року її частка додатково зросла на 0,3 відсоткового пункту. Така структура ринку свідчить про домінування одного лідера та обмежену конкуренцію у сегменті страхування життя.

Водночас слід зазначити, що за результатами 12 місяців 2024 року склад лідерів страхового ринку за обсягами валових страхових премій як у сегменті non-life, так і у сегменті life страхування, не зазнав істотних змін порівняно з попереднім звітним періодом. Це свідчить про стабілізацію позицій ключових гравців ринку та формування відносно сталої конкурентної структури в умовах тривалої кризової нестабільності [21].

Таким чином, зростання концентрації страхового ринку України у 2024 році є наслідком структурної перебудови страхового сектору, що відбувається під впливом військово-економічних викликів. Посилення ролі провідних страхових компаній підвищує загальну стійкість ринку, водночас актуалізує питання ефективного корпоративного управління та антикризових стратегій, що

є особливо важливим для подальшого аналізу діяльності ПрАТ «СГ «ТАС».

Поряд із аналізом динаміки обсягів страхових премій та рівня концентрації ринку важливим елементом оцінки сучасного стану страхового сектору є дослідження його структурних характеристик. Структура страхових премій за видами страхування відображає пріоритети попиту, ступінь ризиковості ринку та напрями адаптації страхових компаній до кризових умов. Розподіл валових страхових премій за основними видами страхування за 9 місяців 2025 року наведено на рис. 2.5.



**Рис.2.5. Структура страхових премій за 9 місяців 2025 р., %**

Примітка. Джерело: [22]

Як свідчать дані рис. 2.5, у структурі валових страхових премій за 9 місяців 2025 року домінують транспортні та особисті види страхування, сукупна частка яких перевищує 75% загального обсягу премій. Провідну позицію займає обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (ОСЦПВ) з часткою 31,10%, що зумовлено його обов'язковим характером, а також зростанням вартості відновлювальних робіт в умовах інфляційного тиску та воєнних ризиків.

Другим за значущістю сегментом є добровільне страхування наземного

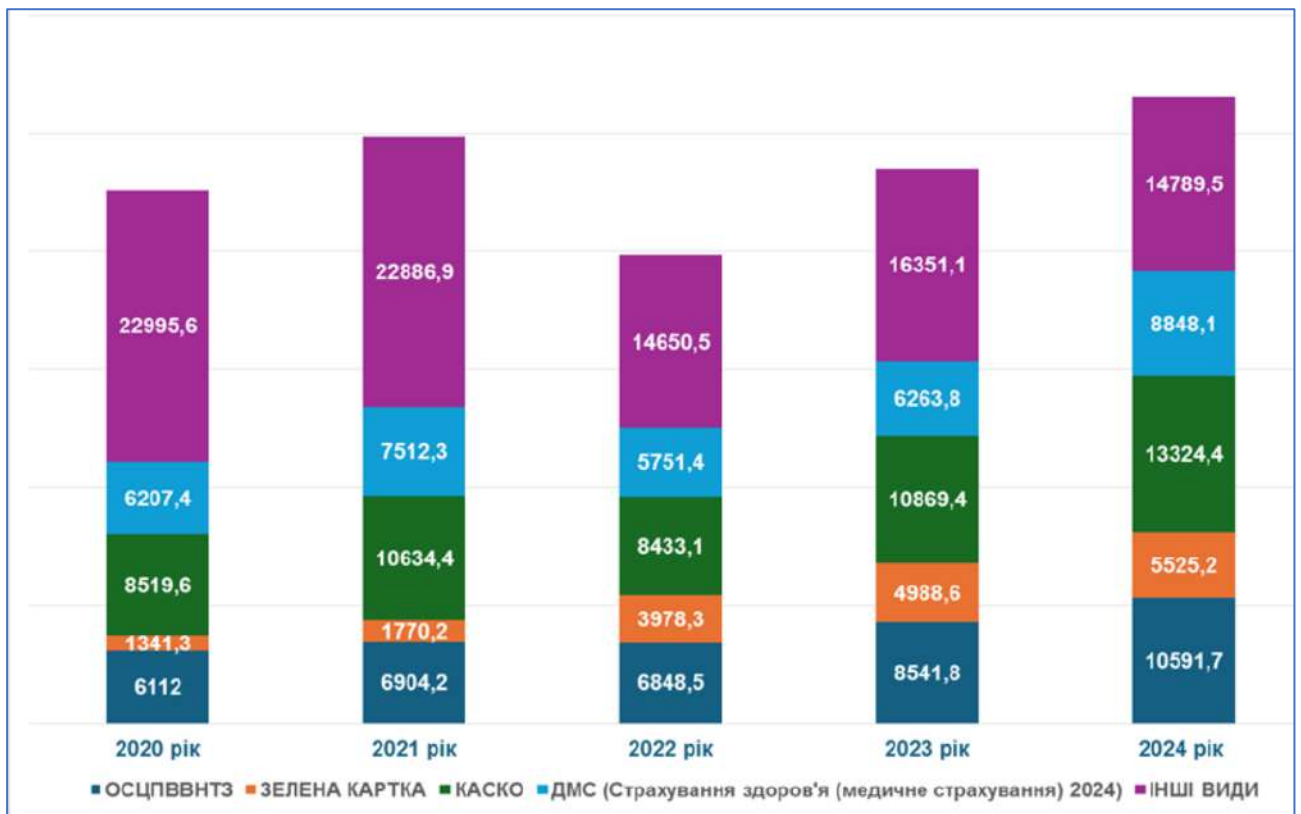
транспорту (КАСКО), частка якого становить 21,81%. Сукупно транспортне страхування формує понад половину страхових премій ринку, що свідчить про високу залежність страхового сектору від цього сегмента.

Важливу роль у структурі страхових премій відіграє також особисте страхування, зокрема страхування здоров'я, сукупна частка якого перевищує 15%. Це пов'язано зі зростанням потреби у медичному забезпеченні в умовах війни та обмеженого доступу до медичних послуг. Крім того, міжнародне автостраховання «Зелена картка» формує 7,59% премій, що обумовлено активною міграцією населення та використанням транспортних засобів за кордоном.

Інші види страхування мають відносно незначну частку, що свідчить про обмежену диверсифікацію страхового портфеля ринку. Загалом структура страхових премій відображає адаптацію страхового ринку України до умов військово-економічної нестабільності, водночас підкреслюючи необхідність удосконалення управління ризиками та антикризових стратегій страхових компаній, зокрема ПрАТ «СГ «ТАС».

Для поглиблення аналізу впливу військово-економічної нестабільності на страховий ринок України доцільно розглянути динаміку валових страхових премій у розрізі основних класів страхування. Такий підхід дозволяє виявити структурні зрушення у страхових портфелях, визначити класи страхування, що демонструють найбільшу стійкість або, навпаки, є найбільш чутливими до кризових впливів. Динаміку валових страхових премій за основними класами страхування у 2020-2024 роках наведено на рис. 2.6.

Як свідчать дані рис.2.6, упродовж 2020-2024 років динаміка валових страхових премій за основними класами страхування характеризується суттєвими структурними зрушеннями. Після скорочення у 2022 році, зумовленого повномасштабною війною, у 2023-2024 роках спостерігається відновлення обсягів страхових премій у більшості ключових класів, насамперед, у транспортному та медичному страхуванні.



**Рис.2.6. Динаміка валових страхових премій основних класів страхування, млн. грн.**

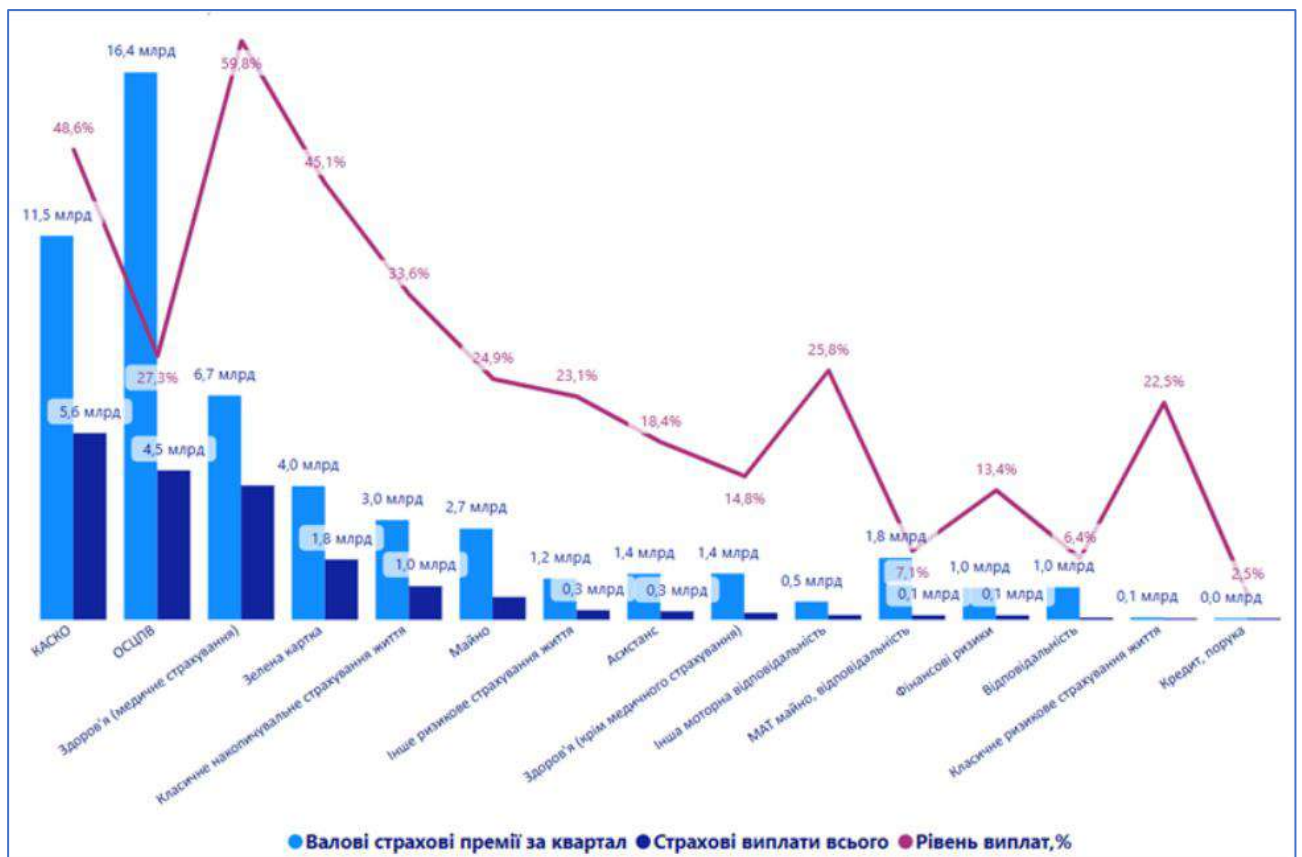
Примітка. Джерело: [21]

За підсумками 2024 року понад 76% загального обсягу валових страхових премій сформували п'ять провідних класів страхування. Найбільшу частку займало страхування КАСКО (25,10%), далі - ОСЦПВ (19,95%), медичне страхування (13,16%), міжнародне автостраховання «Зелена картка» (10,41%) та класичне накопичувальне страхування життя (7,42%). Сукупна частка трьох найбільших класів становила 58,22%, що свідчить про високу концентрацію страхового портфеля ринку.

У 2024 році валові страхові премії досягли 53,08 млрд грн, що на 6,06 млрд грн перевищує показник попереднього року. При цьому основну частину премій сформував сегмент страхування іншого ніж страхування життя (non-life), частка якого становила 89,2% або 47,35 млрд грн. Сегмент страхування життя забезпечив 5,72 млрд грн, що відповідає 10,8 % загального обсягу премій. Така структура підтверджує домінування ризикового страхування на страховому

ринку України та зумовлює підвищені вимоги до управління ризиками й антикризових механізмів страхових компаній.

Важливим показником фінансової стійкості страхового ринку та ефективності діяльності страхових компаній є обсяг і рівень страхових виплат. Аналіз страхових виплат у розрізі класів страхування дозволяє оцінити збитковість окремих сегментів ринку, рівень навантаження на страхові резерви та здатність страховиків виконувати зобов'язання перед клієнтами в умовах кризової нестабільності. Рівень страхових виплат за основними класами страхування за 9 місяців 2025 року наведено на рис. 2.7.



**Рис.2.7. Рівень виплат за класами страхування за 9 місяців 2025 року (СК non-life)**

Примітка. Джерело: [22]

За результатами 9 місяців 2025 року обсяг страхових виплат на страховому ринку України становив 18,77 млрд грн, що на 3,65 млрд грн перевищує показник аналогічного періоду 2024 року. Зростання обсягів виплат свідчить про

підвищене навантаження на страхові компанії, зумовлене як зростанням страхових ризиків, так і активізацією використання страхового захисту в умовах воєнних загроз.

Водночас середній рівень страхових виплат за результатами 9 місяців 2025 року становив 35,64%, що на 3,64 відсоткового пункту менше порівняно з відповідним періодом 2024 року. Зниження рівня виплат за умов зростання їх абсолютного обсягу свідчить про випереджальне зростання валових страхових премій, а також про посилення контролю за збитковістю та оптимізацію андеррайтингової політики страхових компаній.

Аналіз рівня виплат за окремими класами страхування показує суттєву диференціацію показників. Найвищі рівні виплат характерні для транспортного страхування, зокрема КАСКО та ОСЦПВ, що обумовлено високою частотою страхових подій, зростанням вартості ремонту та складністю логістики в умовах війни. Водночас у низці інших класів страхування рівень виплат залишається помірним, що позитивно впливає на фінансову стійкість страховиків.

Таким чином, динаміка страхових виплат за 9 місяців 2025 року свідчить про збереження високого рівня ризикового навантаження на страховий ринок України, водночас демонструючи ознаки адаптації страхових компаній до кризових умов через стримування збитковості та підвищення ефективності управління страховими портфелями. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу фінансового стану та системи управління конкретних страхових компаній, зокрема ПрАТ «СГ «ТАС».

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «СГ «ТАС»**

Страхова компанія, що досліджується, Приватне акціонерне товариство «Страхова група «ТАС» (далі - ПрАТ «СГ «ТАС»») є однією з провідних страхових компаній в Україні, що спеціалізується на наданні послуг у сфері недержавного страхування, окрім страхування життя. Компанія займає вагоме місце на ринку, пропонуючи клієнтам широкий спектр страхових продуктів,

адаптованих до сучасних потреб.

Основною метою діяльності ПрАТ «СГ «ТАС» є отримання прибутку шляхом забезпечення страхового захисту майнових інтересів фізичних та юридичних осіб. Компанія також здійснює фінансову діяльність у межах чинного законодавства та відповідно до внутрішніх нормативних документів. Це включає управління страховими резервами, які формуються з урахуванням вимог регуляторних органів і стратегічних пріоритетів організації.

Ключовим предметом діяльності страховика є проведення страхування та перестраховання, а також реалізація фінансових операцій, пов'язаних із формуванням, розміщенням і управлінням резервами. Для цього компанія має необхідні офіційні ліцензії, видані органом державного регулювання у сфері фінансових послуг.

ПрАТ «СГ «ТАС» здійснює діяльність у 38 напрямках страхування, а також пропонує клієнтам понад сотні страхових продуктів. Високий рівень доступності послуг забезпечується через розгалужену мережу офісів та точок продажу по всій Україні. Така інфраструктура дозволяє компанії охоплювати різноманітні регіони країни, забезпечуючи якісне обслуговування клієнтів і сприяючи розширенню її ринкових позицій [24].

Компанія має 28 філій (в містах: Вінниця, Дніпропетровськ, Донецьк, Житомир, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Київ, Кіровоград, Кременчук, Луганськ, Луцьк, Львів, Миколаїв, Нікополь, Одеса, Полтава, Рівне, Севастополь, Сімферополь, Суми, Тернопіль, Ужгород, Харків, Херсон, Хмельницький, Черкаси, Чернівці, Чернігів).

Структурні підрозділи Компанії не є самостійними юридичними особами та діють у відповідності до Положень, затверджених Загальними зборами акціонерів. З 01 січня 2009 року бухгалтерський та податковий облік в Компанії здійснюється в єдиній обліковій системі на рівні Головного офісу компанії [24].

Структуру власності ПрАТ «СГ «ТАС» станом на 01.01.2025 р. наведено в додатку А.

Аналіз структури власності ПрАТ «СГ «ТАС» свідчить про високий рівень

концентрації корпоративного контролю та чітко вибудовану холдингову модель управління. Ключовим власником компанії є іноземна холдингова структура, зареєстрована в Республіці Кіпр, що забезпечує контроль над переважною часткою статутного капіталу страховика. Така модель власності є типовою для великих фінансових груп та дозволяє централізувати стратегічні управлінські рішення, фінансове планування і контроль ризиків.

Наявність багаторівневої структури з використанням холдингових та інвестиційних компаній свідчить про орієнтацію на довгострокове управління активами, оптимізацію корпоративного управління та захист інтересів кінцевих бенефіціарів. Водночас концентрація контролю в межах однієї фінансової групи знижує ризики конфлікту інтересів між акціонерами, але підвищує залежність компанії від стратегічних рішень материнських структур, що набуває особливої ваги в умовах військово-економічної нестабільності.

Для поглиблення оцінки конкурентних позицій ПрАТ «СГ «ТАС» доцільно проаналізувати динаміку ключових показників діяльності компанії та її місце серед провідних страховиків України. Зокрема, аналіз обсягів страхових премій і виплат у розрізі основних видів страхування дозволяє оцінити масштаби діяльності компанії, напрями концентрації страхового портфеля та зміни ринкових позицій у період кризової нестабільності. Відповідні дані наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Рейтинг ПрАТ «СГ «ТАС»» на страховому ринку України у  
2022 - 9 міс.2025 роках, млн.грн./позиція**

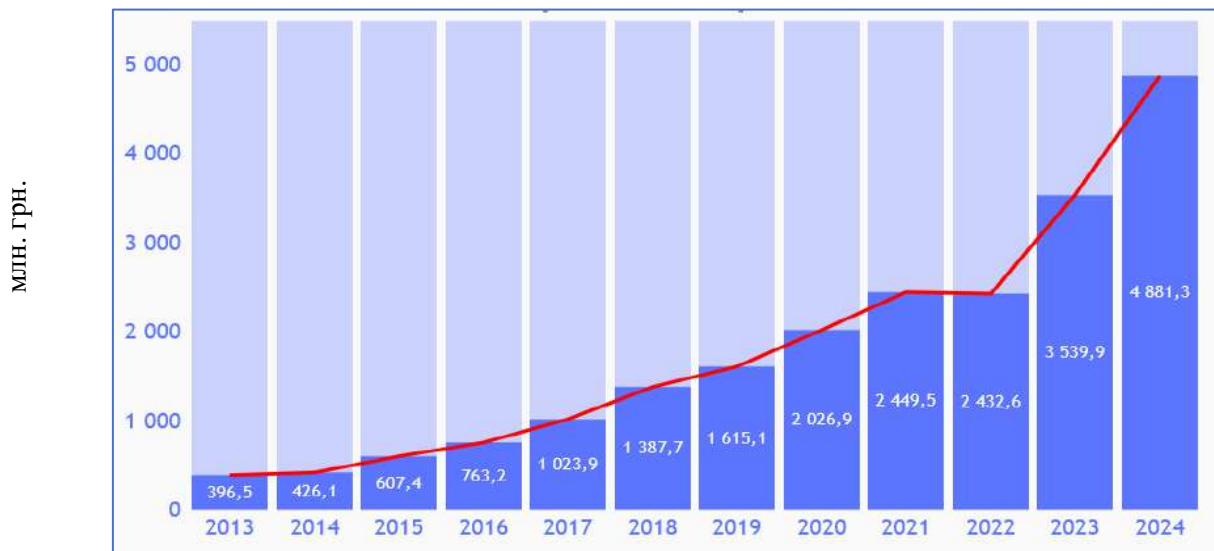
Показник	2022	2023	2024	9 м.2025
Страхові премії	2432,6	3539,9	4881,3	5716,6
<i>позиція на ринку</i>	4	2	1	1
Страхові виплати	904,3	1341,3	1975,3	2072,3
<i>позиція на ринку</i>	3	4	1	1
<b>в т. ч. страхові премії за видами:</b>				
ОСЦПВ	846,9	1149,8	1568,3	2959,7
<i>позиція на ринку</i>	1	1	1	1
Зелена картка	480,8	856,7	1396,0	960,5

## Продовження табл.2.1

Показник	2022	2023	2024	9 м.2025
<i>позиція на ринку</i>	2	1	1	1
КАСКО	512,8	723,2	869,3	741,1
<i>позиція на ринку</i>	5	5	7	7
Майно (вогонь та стихія	35,7	40,4	105,6	73,0
<i>позиція на ринку</i>	6	8	9	10
ДМС	224,1	385	511,8	552,4
<i>позиція на ринку</i>	7	6	5	5
Туристів	81,9	47,8	66,1	95,8
<i>позиція на ринку</i>	5	6	6	5

Примітка. Джерело: сформовано автором за даними [17-20,27]

## Страхові премії



## Страхові виплати

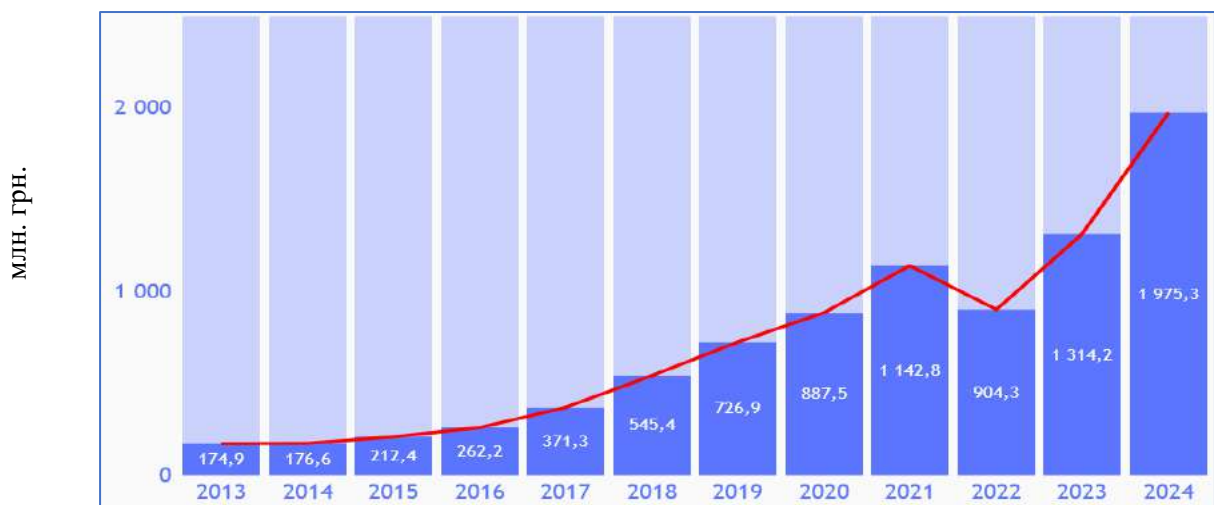


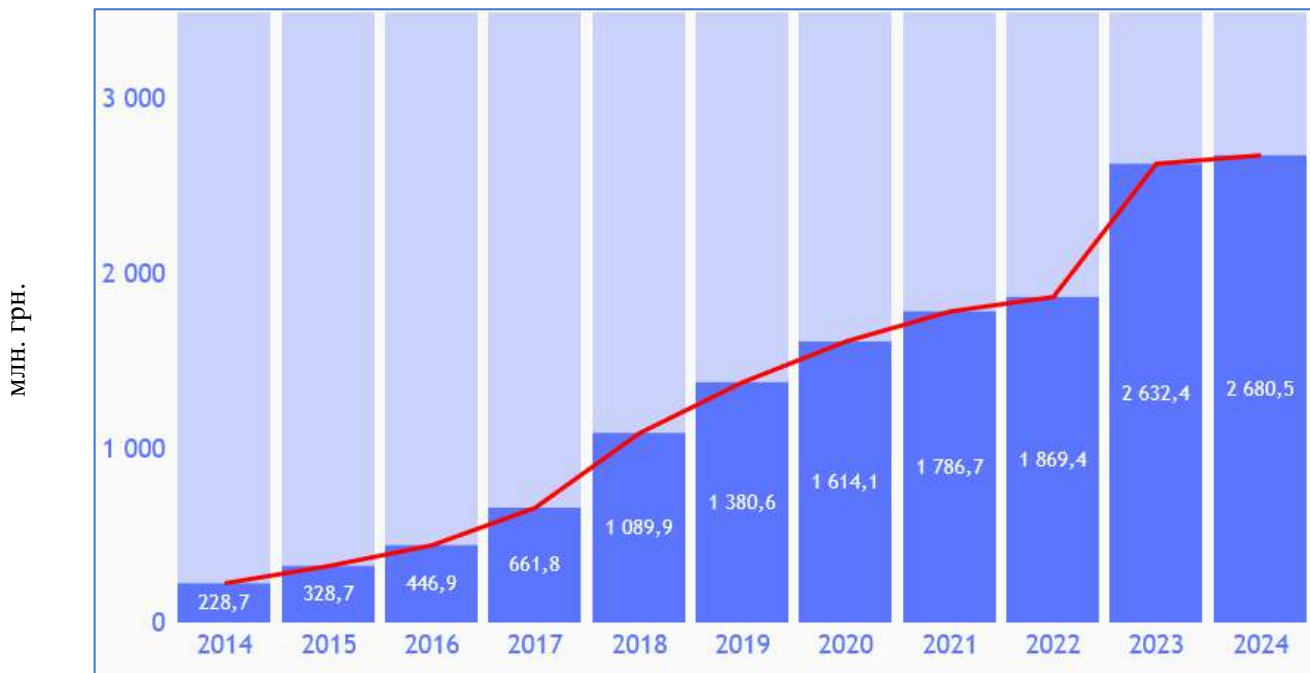
Рис. 2.8. Динаміка страхових премій та виплат ПрАТ «СГ «ТАС» за 2013-2024 роки, млн. грн.

Примітка. Джерело: [24]

Отже, узагальнення результатів аналізу рейтингових позицій ПрАТ «СГ «ТАС» та динаміки його страхових премій і виплат свідчить про суттєве зміцнення ринкових позицій компанії в умовах військово-економічної нестабільності. Стабільне зростання обсягів страхових премій у довгостроковому періоді, поєднане з нарощуванням страхових виплат, підтверджує розширення масштабів діяльності страховика та його здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами навіть у кризових умовах. Досягнення лідерських позицій за обсягами премій і виплат у 2024-2025 роках є результатом ефективної антикризової політики, концентрації на ключових сегментах страхування та адаптації бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища. Таким чином, поєднання високих рейтингових позицій із позитивною фінансовою динамікою свідчить про достатній рівень стійкості та управлінської ефективності ПрАТ «СГ «ТАС», що створює передумови для подальшого поглибленого аналізу системи управління та фінансового стану компанії.

Важливою складовою оцінки фінансової стійкості страхової компанії є аналіз динаміки страхових резервів, які виконують функцію фінансового буфера для покриття майбутніх страхових зобов'язань. В умовах військово-економічної нестабільності достатність і зростання страхових резервів набувають особливого значення, оскільки саме вони визначають здатність страховика своєчасно та в повному обсязі здійснювати страхові виплати. Динаміку страхових резервів ПрАТ «СГ «ТАС» у 2014-2024 роках наведено на рис.2.9.

Як свідчать дані, упродовж 2014-2024 років ПрАТ «СГ «ТАС» демонструє стійку тенденцію до зростання обсягу страхових резервів. Якщо у 2014 році їх обсяг становив 228,7 млн грн, то у 2024 році він досяг 2680,5 млн грн, що свідчить про більш ніж одинадцятикратне зростання за аналізований період. Найбільш інтенсивне нарощування страхових резервів спостерігалось у 2018-2020 роках, що було пов'язано з активним розширенням страхового портфеля та зростанням обсягів страхових премій.



**Рис. 2.9. Динаміка страхових резервів ПрАТ «СГ «ТАС» за 2014-2024 роки, млн. грн.**

Примітка. Джерело: [24]

Попри негативний вплив повномасштабної війни у 2022 році, динаміка страхових резервів залишалася позитивною. У 2023-2024 роках їх обсяг зріс на 318,1 млн. грн. або на 1,8%, що свідчить про збереження фінансової дисципліни та дотримання вимог регулятора щодо формування резервів. Така тенденція підтверджує орієнтацію компанії на забезпечення платоспроможності та довгострокової фінансової стабільності навіть в умовах підвищеної невизначеності.

Загалом зростання страхових резервів ПрАТ «СГ «ТАС» відображає ефективну політику управління ризиками та резервами, що є ключовим елементом антикризового управління страховою компанією. Наявність достатнього обсягу резервів створює підґрунтя для своєчасного виконання страхових зобов'язань, підтримки довіри страхувальників і забезпечення стабільності діяльності компанії в кризових умовах.

Проаналізуємо фінансові результати та майновий стан страхової компанії.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки активів, власного капіталу та зобов'язань ПрАТ «СГ «ТАС» у 2022-2024 рр., млн грн.**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023-2022, млн. грн.	Відхилення 2024-2023, млн. грн.	Темп росту 2023/2022, %	Темп росту 2024/2023, %
Активи	2955,9	3908,1	4093,5	+952,2	+185,4	138,5	104,7
Власний капітал	869,7	904,9	998,6	+35,2	+93,7	114,8	110,4
Зобов'язання	2086,2	3010,3	2714,6	+924,1	-295,7	130,1	90,2

Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «СГ «ТАС»

Зокрема, динаміка активів, власного капіталу та зобов'язань дозволяє оцінити вплив концентрації страхового портфеля на фінансову стійкість компанії, її здатність виконувати зобов'язання та адаптуватися до умов кризової нестабільності. Відповідні показники діяльності ПрАТ «СГ «ТАС» у 2022–2024 роках наведено в таблиці 2.2.

Аналіз динаміки фінансових показників ПрАТ «СГ «ТАС» у 2022–2024 роках свідчить про загальне зростання масштабів діяльності компанії в умовах військово-економічної нестабільності. Обсяг активів у 2024 році зріс на 1 137,6 млн грн порівняно з 2022 роком, що відповідає темпу зростання 138,5 %. Найбільш суттєве збільшення активів відбулося у 2023 році, що може бути пов'язано з відновленням страхового ринку та нарощуванням операційної діяльності.

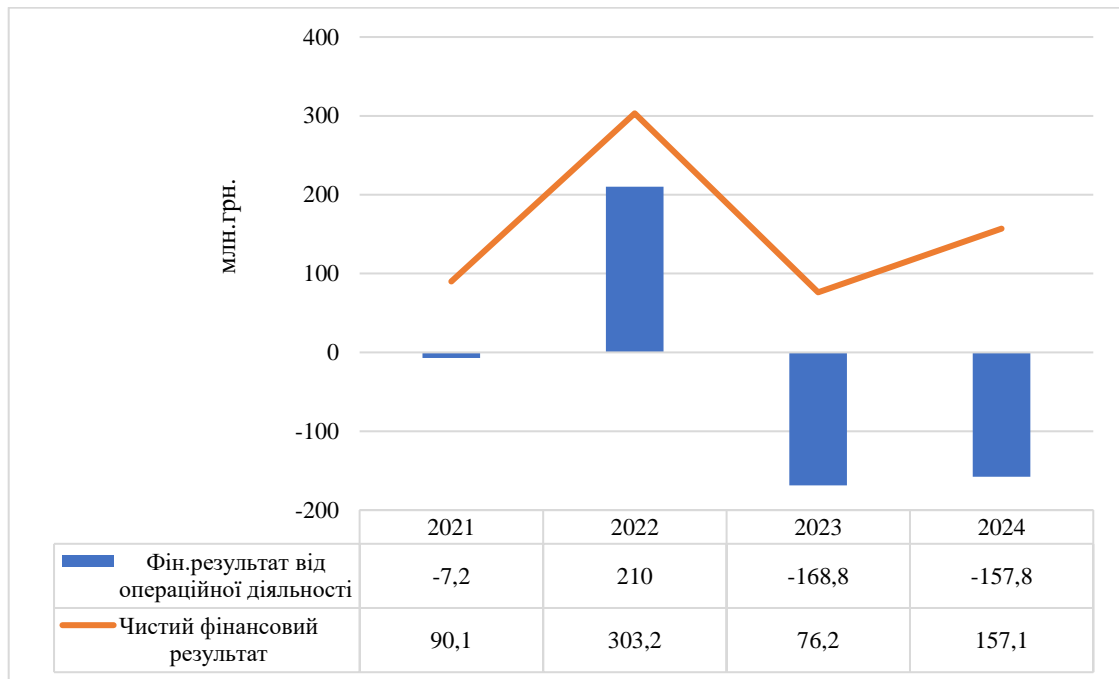
Власний капітал компанії демонструє помірну, але стабільну позитивну динаміку. У 2024 році його обсяг перевищив рівень 2022 року на 128,9 млн грн, що свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості страховика та формування внутрішнього запасу фінансової надійності.

Динаміка зобов'язань має більш неоднорідний характер: у 2023 році спостерігалось їх різке зростання, тоді як у 2024 році - скорочення на 295,7 млн грн. Це може свідчити про оптимізацію структури зобов'язань, зниження боргового навантаження та посилення контролю фінансових ризиків у межах антикризової політики компанії.

Загалом співвідношення темпів зростання активів, власного капіталу та зобов'язань свідчить про відносно збалансований фінансовий розвиток ПрАТ «СГ «ТАС» у 2022 - 2024 роках та підтверджує ефективність управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості в кризових умовах.

Для оцінки результативності діяльності ПрАТ «СГ «ТАС» в умовах військово-економічної нестабільності доцільно проаналізувати динаміку фінансового результату від операційної діяльності та чистого фінансового результату. Співставлення цих показників дозволяє виявити вплив операційних факторів і фінансових рішень на загальну прибутковість компанії. Відповідні

дані наведено на рис.2.10.



**Рис.2.10. Динаміка фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку ПрАТ «СГ «ТАС» за 2021-2024 роки, млн. грн.**

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі річної фінансової звітності компанії

Як свідчать дані рис.2.10, фінансові результати ПрАТ «СГ «ТАС» у 2021-2024 роках характеризуються суттєвою волатильністю, що зумовлено як загальною нестабільністю зовнішнього середовища, так і внутрішніми особливостями операційної діяльності компанії. У 2021 році фінансовий результат від операційної діяльності був незначно від'ємним, тоді як у 2022 році спостерігалось суттєве покращення цього показника - прибуток від операційної діяльності становив 210 млн грн. Це свідчить про ефективну адаптацію компанії до початкового етапу кризових викликів.

Водночас у 2023-2024 роках операційна діяльність знову стала збитковою, що може бути пов'язано зі зростанням страхових виплат, підвищенням операційних витрат та посиленням регуляторного й інфляційного тиску.

Незважаючи на це, компанія упродовж усього аналізованого періоду зберігала позитивний чистий фінансовий результат. Зокрема, у 2024 році чистий

прибуток зріс до 157,1 млн грн, що свідчить про наявність компенсаторних джерел доходів, ефективне фінансове управління та здатність нейтралізувати негативний вплив операційних збитків.

Таким чином, поєднання від'ємного фінансового результату від операційної діяльності з позитивним чистим прибутком свідчить про складну, але керовану фінансову модель ПрАТ «СГ «ТАС», що відповідає умовам антикризового функціонування страхової компанії.

### **2.3. Діагностика кризових загроз та ефективності чинної системи антикризового управління**

Діагностика кризових загроз для страхової компанії в умовах військово-економічної нестабільності має спиратися на системний аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Для ПрАТ «СГ «ТАС» така діагностика важлива не лише з позиції «що відбувається на ринку», а насамперед, з позиції «як це впливає на бізнес-модель, фінансову стійкість, портфель страхування та управлінські рішення». У цьому контексті доцільно застосувати інструменти стратегічної діагностики (PEST- та SWOT-аналіз), доповнивши їх оцінкою наслідків для компанії та можливими варіантами управлінських дій.

Оскільки ключові кризові загрози формуються під впливом зовнішнього середовища, першочергово доцільно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що визначають умови функціонування страхового ринку та напрями адаптації страхової компанії. Для цього застосуємо PEST-аналіз, орієнтований на виявлення факторів, їх впливу на діяльність ПрАТ «СГ «ТАС» та можливих управлінських реакцій.

Зовнішнє середовище ПрАТ «СГ «ТАС» у 2022-2025 роках характеризується високою волатильністю та поєднанням воєнних, макроекономічних і регуляторних ризиків, що безпосередньо впливають на рівень збитковості, достатність страхових резервів і загальну стійкість страхового портфеля.

## PEST-аналіз діяльності ПрАТ «СГ «ТАС»

Група факторів	Ключові фактори	Вплив на ПрАТ «СГ «ТАС»	Можливі управлінські дії
<b>Політичні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Воєнні ризики та безпекова нестабільність</li> <li>– Мобілізаційні та міграційні процеси</li> <li>– Підвищені вимоги до фінсектору та комплаєнсу</li> <li>– Посилення ролі НБУ як регулятора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зростання ризиковості портфеля, підвищення невизначеності щодо частоти збитків</li> <li>– Ускладнення операційної діяльності в окремих регіонах</li> <li>– Ризики втрати клієнтів через релокацію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сценарне планування та кризові протоколи</li> <li>– Перегляд андеррайтингу (територіальні ліміти, винятки, франшизи)</li> <li>– Посилення комплаєнсу</li> <li>– Диверсифікація каналів продажу та дистанційне обслуговування</li> </ul>
<b>Економічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інфляція та подорожчання ремонту/медпослуг</li> <li>– Валютні коливання;</li> <li>– Зниження реальних доходів</li> <li>– Перебої в ланцюгах постачання</li> <li>– Зростання операційних витрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зростання собівартості врегулювання збитків (особливо ОСЦПВ/КАСКО та ДМС)</li> <li>– Підвищення потреби в резервах</li> <li>– Ризик «номінального зростання премій» без реального розширення ринку</li> <li>– Тиск на маржинальність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Актуалізація тарифної політики та використання індексацийних механізмів</li> <li>– Регулярний перегляд резервів</li> <li>– Активніше перестраховування</li> <li>– Оптимізація витрат і цифровізація процесів урегулювання</li> </ul>
<b>Соціальні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Падіння/перерозподіл платоспроможного попиту</li> <li>– Зростання цінності медичного захисту</li> <li>– Зміна поведінки споживачів (онлайн, коротші поліси, фокус на базових ризиках)</li> <li>– Зростання недовіри/обережності клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення попиту на ДМС та базові транспортні продукти</li> <li>– Зміщення портфеля в масові й обов'язкові види</li> <li>– Підвищені вимоги до сервісу й швидкості виплат</li> <li>– Ризики репутаційних втрат у разі затримок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Продуктова адаптація (короткі програми, модульні пакети)</li> <li>– Посилення сервісної моделі (SLA для врегулювання)</li> <li>– Комунікаційна антикризова політика</li> <li>– Програми лояльності та утримання</li> </ul>
<b>Технологічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прискорена цифровізація</li> <li>– Розвиток InsurTech</li> <li>– Кіберризики</li> <li>– Автоматизація врегулювання</li> <li>– Аналітика/AI для тарифікації та боротьби з шахрайством</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість зниження витрат і прискорення виплат;</li> <li>– Підвищення якості андеррайтингу;</li> <li>– Ризик кібератак і витоку даних;</li> <li>– Конкурентний тиск з боку технологічно сильних гравців</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження цифрових каналів продажу та self-service</li> <li>– Підсилення кіберзахисту</li> <li>– Скоринг/аналітика для андеррайтингу та fraud detection</li> <li>– Цифрові двійники процесів/портфеля для сценарного моделювання</li> </ul>

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі результатів проведеного дослідження

Постійні зміни умов ведення бізнесу, зростання вартості врегулювання збитків та підвищені вимоги з боку регулятора формують складне середовище для діяльності страхової компанії та потребують підвищеної управлінської гнучкості.

Водночас результати PEST-аналізу свідчать про наявність можливостей для підвищення стійкості компанії за рахунок прискореної цифровізації бізнес-процесів, розвитку інструментів управління ризиками, удосконалення андеррайтингових підходів і адаптації страхових продуктів до змін у поведінці клієнтів.

Посилення сервісної складової, впровадження дистанційних каналів обслуговування та використання аналітичних інструментів дозволяють не лише пом'якшувати негативний вплив кризових факторів, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

У таких умовах критично важливою для ПрАТ «СГ «ТАС» є здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом регулярного перегляду андеррайтингу та тарифної політики, дотримання фінансової дисципліни у формуванні страхових резервів, а також забезпечення безперервності операційної діяльності. Саме системне поєднання превентивних і адаптивних управлінських рішень є необхідною умовою ефективного антикризового управління страховою компанією в умовах тривалої військово-економічної нестабільності.

PEST-аналіз дозволив визначити ключові зовнішні фактори та загрози, однак для формування обґрунтованих висновків щодо ефективності антикризового управління необхідно співставити зовнішні виклики з внутрішніми можливостями компанії. З цією метою доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити сильні й слабкі сторони ПрАТ «СГ «ТАС» та визначити напрями антикризових дій, що забезпечують стійкість компанії в умовах кризи.

### SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «СГ «ТАС»

Зовнішнє середовище	
Можливості (О)	Загрози (Т)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання попиту на ДМС і базові продукти захисту</li> <li>2. Цифровізація сервісу та продажів</li> <li>3. Розвиток аналітики/AI для тарифікації та антифроду (попередження страхового шахрайства)</li> <li>4. Поглиблення партнерств (банки, автодилери, медмережі)</li> <li>5. Використання перестраховування та інноваційних інструментів ризик-менеджменту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тривалі воєнні ризики та непередбачуваність збитків</li> <li>2. Інфляція й здорожчання врегулювання</li> <li>3. Валютні коливання</li> <li>4. Посилення регуляторних вимог та перевірок</li> <li>5. Зростання концентрації ринку і цінової конкуренції</li> <li>6. Кіберризики та репутаційні загрози через якість сервісу</li> </ol>
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідерські позиції за преміями та виплатами у 2024-2025 рр.</li> <li>2. Сильні позиції в ОСЦПВ та «Зеленій картці»</li> <li>3. Масштаб портфеля та висока впізнаваність бренду</li> <li>4. Позитивна динаміка премій/виплат і зростання резервів</li> <li>5. Адаптація до кризи та відновлення після 2022 р.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока залежність від транспортного страхування (ОСЦПВ/КАСКО)</li> <li>2. Чутливість до збитковості через інфляцію вартості ремонту</li> <li>Ризик концентрації портфеля на масових продуктах із жорсткою конкуренцією</li> <li>3. Підвищене навантаження на врегулювання збитків</li> <li>4. Потреба в постійному оновленні цифрових процесів та кіберзахисту</li> </ol>

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі результатів проведеного дослідження

SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «СГ «ТАС» має значні конкурентні переваги, підтвержені лідерськими позиціями на ринку та позитивною динамікою ключових фінансових показників, що є важливим сигналом стійкості у кризовий період. Водночас основними внутрішніми ризиками залишаються концентрація портфеля на транспортному страхуванні та чутливість до інфляційного зростання вартості врегулювання збитків. Це означає, що подальше підвищення ефективності антикризового управління має бути спрямоване на диверсифікацію портфеля, посилення контролю збитковості, розвиток цифрових інструментів, антифроду та resilience-орієнтованих практик

управління, що стане логічним підґрунтям для формування практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

Результати PEST- та SWOT-аналізів засвідчили, що діяльність ПрАТ «СГ «ТАС» у 2022-2025 роках здійснюється в умовах підвищеної нестабільності, зумовленої поєднанням воєнних, макроекономічних, регуляторних і ринкових факторів. Для поглиблення діагностики кризових загроз та оцінки ефективності чинної системи антикризового управління доцільно перейти від загально-стратегічної оцінки до кількісного та прикладного аналізу ключових ризиків, фінансової стійкості й управлінських механізмів компанії.

На основі узагальнення зовнішніх і внутрішніх чинників можна виокремити низку основних кризових загроз, що мають найбільший вплив на діяльність компанії (табл.2.5).

Таблиця 2.5

#### Ключові кризові загрози для діяльності ПрАТ «СГ «ТАС»

Кризова загроза	Джерело формування	Потенційний вплив на компанію
Зростання збитковості ОСЦПВ та КАСКО	Інфляція, воєнні ризики, подорожчання ремонту авто	Зниження прибутковості, тиск на резерви
Концентрація страхового портфеля	Домінування моторних видів страхування	Підвищена чутливість до регуляторних змін
Страхове шахрайство	Зростання кількості збитків у кризу	Необґрунтовані виплати, фінансові втрати
Регуляторні ризики	Посилення вимог НБУ	Додаткові витрати на капітал і комплаєнс
Операційні та кіберризики	Цифровізація, дистанційні сервіси	Переривання процесів, репутаційні ризики

Примітка. Джерело: сформовано автором за результатами PEST- та SWOT - аналізу та Звіту з управління компанії за 2024 рік

Узагальнення результатів діагностики кризових загроз свідчить, що ПрАТ «СГ «ТАС» функціонує в умовах підвищеного ризикового навантаження, характерного для страхового ринку України в період військово-економічної нестабільності. Найбільш суттєвими загрозами для компанії є ризик зростання збитковості моторних видів страхування, висока концентрація страхового портфеля, а також вплив інфляційних і регуляторних чинників на фінансові

результати діяльності.

Водночас результати кількісної діагностики свідчать про наявність у компанії достатнього запасу фінансової стійкості. Помірний рівень страхових виплат, зростання обсягів страхових резервів та перевищення ліквідних активів над технічними резервами підтверджують ефективність фінансової політики та дотримання принципів платоспроможності. Це дозволяє зробити висновок, що наявні кризові загрози наразі мають контрольований характер і не призводять до втрати фінансової стабільності компанії.

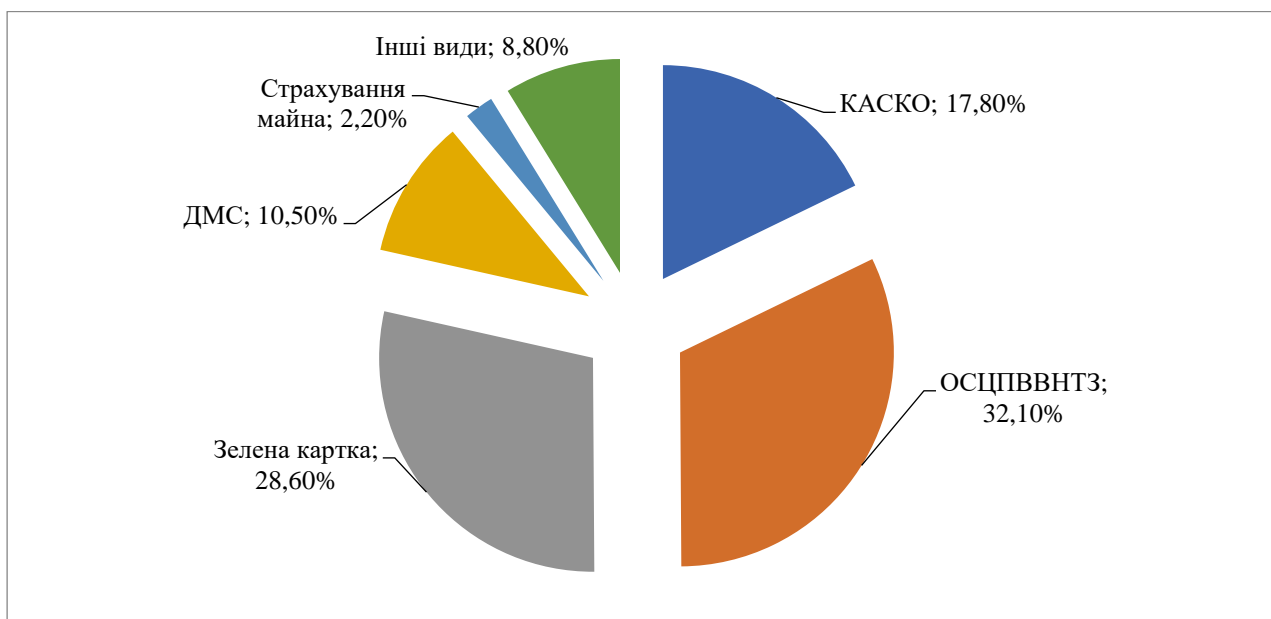
Разом з тим, аналіз ефективності чинної системи антикризового управління показав, що, попри загальну результативність управлінських рішень, окремі елементи потребують подальшого розвитку. Зокрема, актуальними залишаються питання диверсифікації страхового портфеля, впровадження цифрових антифрод-інструментів, розширення використання аналітики для прогнозування кризових сценаріїв та підвищення превентивного характеру управління ризиками. Умови тривалої нестабільності вимагають переходу від реактивного до проактивного та resilience-орієнтованого антикризового управління.

Узагальнення кризових загроз, виявлених у результаті PEST- та SWOT-аналізів, потребує подальшої конкретизації шляхом кількісної та показникової оцінки найбільш значущих ризиків для діяльності ПрАТ «СГ «ТАС». З огляду на специфіку страхового бізнесу та наявну інформаційну базу, доцільно зосередити увагу на тих ризиках і показниках, які безпосередньо впливають на фінансову та нефінансову стійкість страхової компанії в умовах кризового середовища.

У межах цього етапу аналізу здійснимо діагностику ризику концентрації страхового портфеля, ризику зростання збитковості, достатності страхових резервів і ліквідності, а також операційних і сервісних показників як індикаторів нефінансової стійкості компанії. Окрему увагу приділимо оцінці системи управління ризиками як базового елементу чинної системи антикризового управління. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити здатність ПрАТ «СГ «ТАС» протидіяти кризовим впливам і забезпечувати стабільність діяльності у

коротко- та середньостроковій перспективі.

Розглянемо структуру страхового портфеля базового страховика за 2024 рік (рис.2.11).



**Рис.2.11. Структура страхового портфеля ПрАТ «СГ «ТАС»» у 2024 році,  
%**

Примітка. Джерело: побудовано автором за даними звітів компанії

Як свідчать дані рис. 2.10, структура страхового портфеля ПрАТ «СГ «ТАС» у 2024 році характеризується високим рівнем концентрації в окремих сегментах страхування. У науковій та практичній літературі вважається, що страховий портфель набуває ознак дисбалансованості у разі, якщо частка одного виду страхування перевищує 30 % загального обсягу премій або якщо основний обсяг надходжень формується за рахунок видів страхування з підвищеним рівнем страхових виплат.

У портфелі ПрАТ «СГ «ТАС» найбільшу частку займає обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (ОСЦПВВНТЗ) - 32,10%, що вже саме по собі свідчить про домінування одного виду страхування. Крім того, значну частку формують страхування в системі «Зелена картка» (28,60%) та добровільне страхування наземного транспорту (КАСКО) - 17,80%. У сукупності ці три види, пов'язані з автострахуванням,

забезпечують понад три чверті страхових премій компанії, що вказує на виражену спеціалізацію страховика.

Така структура дозволяє охарактеризувати ПрАТ «СГ «ТАС» як компанію з домінуючою орієнтацією на сегмент автострахування. Подібна модель діяльності є поширеною у країнах із розвиненим автомобільним ринком і може забезпечувати ефект масштабу, стандартизацію процесів та стабільний грошовий потік. Водночас в умовах українського страхового ринку та військово-економічної нестабільності надмірна концентрація портфеля підвищує чутливість компанії до галузевих ризиків, зокрема зростання частоти страхових подій, збільшення середнього розміру виплат та регуляторних змін.

Таким чином, сформована структура страхового портфеля ПрАТ «СГ «ТАС» з одного боку забезпечує компанії лідерські позиції на ринку автострахування, а з іншого - створює потенційні ризики з точки зору диверсифікації та довгострокової фінансової стійкості. Це обумовлює необхідність посилення антикризових підходів до управління страховим портфелем, зокрема через розвиток альтернативних видів страхування та зниження залежності від окремих сегментів.

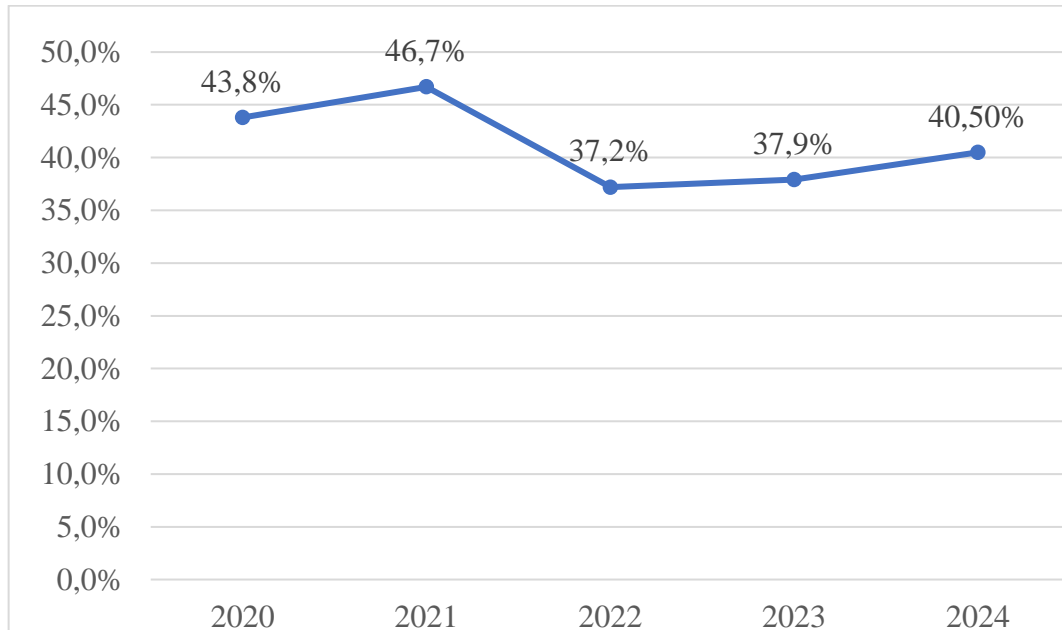
Зазначений структурний ризик безпосередньо пов'язаний із ризиком зростання збитковості, що потребує окремої кількісної оцінки.

Ключовим індикатором ризику зростання збитковості є рівень страхових виплат компанії, динаміка якого за 2020-2024 роки наведена на рис.2.12.

Як свідчать дані рис. 2.11, у 2020-2021 роках рівень страхових виплат ПрАТ «СГ «ТАС» демонстрував зростання - з 43,8% у 2020 році до 46,7% у 2021 році. Така динаміка характерна для докризового періоду та може бути пов'язана з активним нарощуванням страхового портфеля, підвищенням частоти страхових випадків і зростанням витрат на врегулювання збитків.

У 2022 році, на тлі початку повномасштабної війни та різкого погіршення макроекономічних умов, рівень страхових виплат знизився до 37,2%. Це свідчить про суттєвий перегляд підходів компанії до андеррайтингу, посилення відбору ризиків та адаптацію тарифної політики з метою стримування збитковості в

умовах підвищеної невизначеності.



**Рис.2.11. Динаміка рівня виплат ПрАТ «СГ «ТАС» за 2020-2024 роки, %**

Примітка. Джерело: побудовано автором за даними звітності компанії та [17-21]

У 2023 році показник залишався відносно стабільним і становив 37,9%, що відображає збереження контролю за страховими виплатами на фоні поступового відновлення ділової активності. У 2024 році рівень виплат зріс до 40,5%, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів страхування, активізацією врегулювання збитків, а також впливом інфляційних процесів і підвищенням вартості страхових виплат.

Загалом динаміка рівня страхових виплат ПрАТ «СГ «ТАС» у 2020-2024 роках свідчить про здатність компанії адаптуватися до кризових умов та утримувати показник збитковості на прийнятному рівні. Незважаючи на зростання рівня виплат у 2024 році, його значення не досягло докризових пікових рівнів 2020-2021 років, що свідчить про ефективність антикризових рішень у сфері управління ризиками та страхового портфеля. Водночас тенденція до зростання показника у 2024 році потребує подальшого моніторингу, оскільки може посилювати навантаження на страхові резерви та ліквідність компанії у разі поглиблення кризових явищ.

У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу достатності страхових резервів і ліквідності ПрАТ «СГ «ТАС» як ключових індикаторів фінансової стійкості та спроможності компанії виконувати зобов'язання перед страхувальниками в умовах кризових ризиків.

Як свідчать дані рис. 2.9 (розділ 2.2) упродовж 2014-2024 років обсяг страхових резервів ПрАТ «СГ «ТАС» демонструє стійку висхідну динаміку. За вказаний період вони збільшилися на 1066,4 млн. грн. або на 50%. У 2022-2024 роках, незважаючи на військово-економічну нестабільність, компанія зберегла тенденцію до збільшення резервів, що свідчить про дотримання принципів фінансової обережності та вимог регулятора щодо платоспроможності.

Варто відзначити, що зростання резервів у 2023-2024 роках відбувалося паралельно зі збільшенням страхових премій і рівня виплат, що вказує на узгодженість резервної політики з масштабами операційної діяльності та ризиковим профілем компанії.

Для більш глибокої оцінки достатності страхових резервів доцільно проаналізувати структуру та обсяг коштів, розміщених у централізованих страхових резервних фондах ПрАТ «СГ «ТАС», які виконують функцію фінансового буфера в умовах кризових ризиків.

Таблиця 2.6

**Аналіз динаміки коштів, розміщених у централізованих страхових резервних фондах ПрАТ «СГ «ТАС» у 2022-2024 роках, тис. грн.**

Вид централізованого страхового резервного фонду	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Відхилення 2024/2022, тис. грн	Темп росту 2024/2022, %
Центральний страховий резервний фонд страхових гарантій (цільові додаткові внески)	22736	504253	874216	644480	-
Центральний страховий резервний фонд захисту потерпілих у дорожньо-транспортних пригодах	318435	439 315	542556	224121	170,4
Центральний страховий резервний фонд страхових гарантій	15216	67209	51269	36053	336,8

## Продовження табл.2.6

Вид централізованого страхового резервного фонду	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Відхилення 2024/2022, тис. грн	Темп росту 2024/2022, %
Центральний страховий резервний фонд щомісячних відрахувань за договорами добровільного страхування	–	–	37819	–	–
Центральний страховий резервний фонд страхових гарантій за договорами добровільного страхування	67209	67209	51269	–15940	76,3
Центральний страховий резервний фонд щомісячних відрахувань за договорами обов'язкового страхування	–	–	7429	–	–
<b>Усього коштів у централізованих страхових резервних фондах</b>	<b>563387</b>	<b>1010777</b>	<b>1534224</b>	<b>970837</b>	<b>272,4</b>

Примітка. Джерело: сформовано автором за даними річної звітності компанії

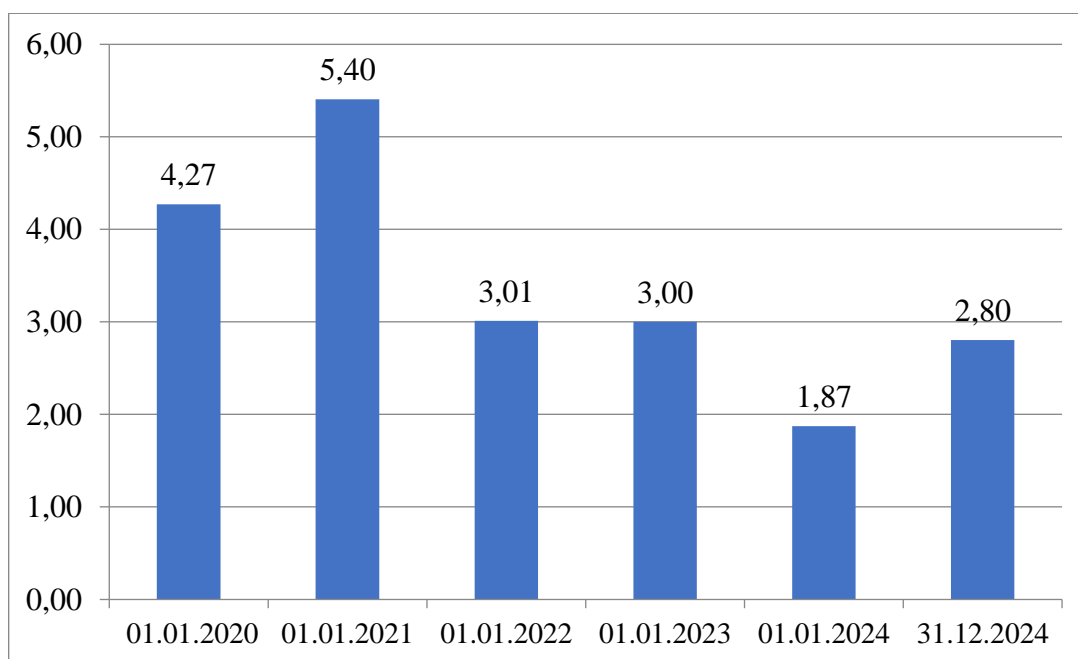
Проведений аналіз свідчить про суттєве посилення резервної політики ПрАТ «СГ «ТАС» у 2022-2024 роках. Загальний обсяг коштів, розміщених у централізованих страхових резервних фондах, за досліджуваній період зріс на 970837 тис. грн, або у 2,7 рази, що є важливим індикатором підвищення фінансової стійкості компанії в умовах військово-економічної нестабільності.

Найбільш динамічне зростання зафіксовано у центральному страховому резервному фонді страхових гарантій (цільові додаткові внески), обсяг якого збільшився майже у 3,8 рази. Це свідчить про концентрацію фінансових ресурсів у фондах, безпосередньо спрямованих на гарантування виконання зобов'язань перед страхувальниками. Значне зростання також характерне для фонду захисту потерпілих у дорожньо-транспортних пригодах, що відповідає високій частці обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності у портфелі компанії.

Формування у 2024 році окремих резервних фондів щомісячних відрахувань свідчить про подальшу деталізацію та інституціоналізацію резервної

системи, що підвищує її адаптивність до кризових сценаріїв. Загалом динаміка централізованих страхових резервних фондів підтверджує достатність фінансових буферів ПрАТ «СГ «ТАС» та ефективність чинної системи антикризового управління в частині забезпечення платоспроможності й ліквідності компанії.

Забезпечення достатнього обсягу страхових резервів є необхідною, але не достатньою умовою фінансової стійкості страхової компанії. Не менш важливим є рівень ліквідності, який визначає здатність страховика своєчасно виконувати зобов'язання за страховими виплатами без залучення зовнішніх джерел фінансування. У цьому контексті доцільно здійснити аналіз коефіцієнта абсолютної ліквідності ПрАТ «СГ «ТАС» як базового індикатора поточної платоспроможності в умовах кризових ризиків.



**Рис.2.12. Динаміка показника абсолютної ліквідності  
ПрАТ «СГ «ТАС» за 2020-2024 роки**

Примітка. Джерело: розраховано та сформовано автором за даними річної фінансової звітності компанії

Як свідчать дані, наведені на рис.2.12, коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «СГ «ТАС» у досліджуваному періоді демонструє значення, що перебувають у межах або вище рекомендованого рівня для страхових компаній.

У фінансовому аналізі страхових компаній нормативне (рекомендоване) значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зазвичай становить 1-3. Такий підхід узгоджується з практикою фінансового аналізу страховиків і вимогами до підтримання поточної платоспроможності.

Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності ПрАТ «СГ «ТАС» свідчить про збереження достатнього обсягу високоліквідних активів навіть у період військово-економічної нестабільності. Коливання показника в окремі роки можуть бути зумовлені нерівномірністю страхових виплат, змінами структури активів та концентрацією коштів у страхових резервах, однак загалом значення коефіцієнта не опускалося до критичного рівня.

Проведений аналіз фінансових показників, страхових резервів, ліквідності та структури страхового портфеля дозволяє перейти до підсумкової оцінки системи управління ризиками ПрАТ «СГ «ТАС». Для цього доцільно використати інформацію, розкрити в примітках до фінансової звітності компанії, де систематизовано основні види ризиків, джерела їх виникнення та підходи до їх контролю. Такий підхід дає змогу оцінити не лише наявність ризиків, а й зрілість та ефективність чинної системи ризик-менеджменту у кризових умовах.

Таблиця 2.7

### Оцінка системи управління ризиками ПрАТ «СГ «ТАС»

Вид ризику	Зміст ризику	Інструменти управління	Аналітична оцінка ефективності
Валютний ризик	Наявність активів та операцій в іноземній валюті; чутливість до коливань валютного курсу	Контроль валютних позицій, обмеження відкритої валютної експозиції	Управління ризиком є контрольованим, однак у період високої волатильності курсу потребує посилення сценарного аналізу
Кредитний ризик	Ризик неплатоспроможності банків-контрагентів і дебіторів	Диверсифікація розміщення коштів, моніторинг фінансового стану контрагентів	Система управління є достатньою, концентраційні ризики загалом обмежені

## Продовження табл.2.7

Вид ризику	Зміст ризику	Інструменти управління	Аналітична оцінка ефективності
Ризик ліквідності	Потреба у своєчасному виконанні страхових виплат	Формування страхових резервів, підтримання нормативів ліквідності	Ризик ліквідності мінімізований, що підтверджується зростанням резервів і нормативним рівнем абсолютної ліквідності
Страховий (андеррайтинг овий) ризик	Ризик перевищення страхових виплат над преміями	Перестраховання, тарифна політика, коригування умов страхування	Ризик є керованим, проте зростання рівня виплат у 2024 р. формує зону підвищеної уваги
Операційний ризик	Збої процесів, IT-ризик, людський фактор в умовах війни	Внутрішній контроль, цифровізація процесів, резервні канали обслуговування	Система має адаптивний характер, що підвищує нефінансову стійкість компанії

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі приміток до фінансової звітності ПрАТ «СГ «ТАС» за 2022-2024 рр.

Проведена оцінка свідчить, що в ПрАТ «СГ «ТАС» сформовано комплексну систему управління ризиками, яка охоплює ключові фінансові, страхові та операційні ризики, притаманні діяльності страхової компанії в умовах військово-економічної нестабільності. Наявність структурованого розкриття у примітках до фінансової звітності підтверджує ідентифікацію основних ризиків та застосування інструментів їх контролю відповідно до регуляторних вимог.

Разом з тим результати аналізу вказують на наявність окремих зон підвищеної ризиковості, зокрема концентрації страхового портфеля та зростання рівня страхових виплат. Це свідчить про доцільність подальшого розвитку системи управління ризиками в напрямі проактивного антикризового менеджменту, зокрема через розширення практик стрес-тестування, сценарного аналізу та диверсифікації ризиків.

Загалом чинна система управління ризиками ПрАТ «СГ «ТАС» може бути оцінена як ефективна та адаптована до кризових умов, що створює належну

основу для розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в межах антикризового управління.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз системи управління та фінансового стану ПрАТ «СГ «ТАС» в умовах військово-економічної нестабільності дозволяє зробити висновок про суттєву трансформацію як страхового ринку України загалом, так і моделей функціонування окремих страхових компаній. Повномасштабна війна стала катализатором структурних змін, що проявилися у скороченні кількості страховиків, посиленні концентрації бізнесу, зміні структури страхових портфельів та зростанні вимог до фінансової стійкості й якості управління ризиками.

Аналіз динаміки страхового ринку України у 2020-2024 роках свідчить про різке скорочення кількості страхових компаній після 2022 року, що супроводжувалося процесами «очищення» ринку та посиленням ролі фінансово стійких учасників. Попри номінальне відновлення обсягів валових страхових премій у 2023-2024 роках і досягнення максимального за п'ять років рівня у 2024 році, реальне зростання страхового ринку залишається обмеженим через інфляційний тиск та девальваційні процеси. Зниження показника проникнення страхування до 0,69% у 2024 році підтверджує, що роль страхового сектору в економіці країни поки що не відновилася до довоєнного рівня.

Виявлені тенденції концентрації страхового бізнесу, зокрема домінування ТОП-10 компаній та високий рівень монополізації сегмента страхування життя, формують як стабілізаційний ефект для ринку, так і додаткові ризики, пов'язані зі зменшенням конкуренції та зростанням системної значущості окремих страховиків. У таких умовах особливого значення набуває ефективність систем управління та антикризових механізмів провідних компаній, до яких належить ПрАТ «СГ «ТАС».

Дослідження організаційно-економічних характеристик ПрАТ «СГ «ТАС» засвідчило, що компанія займає стійкі лідерські позиції на страховому ринку України та зберігає високий рівень ринкової активності навіть у кризових умовах. Зростання обсягів страхових премій і виплат у 2022-2025 роках, а також досягнення першого місця за окремими ключовими видами страхування свідчать про здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища та утримувати довіру страхувальників. Водночас структура страхового портфеля характеризується високою концентрацією у моторних видах страхування, що підвищує чутливість компанії до інфляційних, регуляторних і збиткових ризиків.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «СГ «ТАС» у 2022-2024 роках підтверджує загальне зростання масштабів діяльності компанії та поступове зміцнення її фінансової бази. Позитивна динаміка активів і власного капіталу, а також оптимізація структури зобов'язань у 2024 році свідчать про виважену фінансову політику та прагнення знизити боргове навантаження в умовах нестабільності. Водночас волатильність операційного фінансового результату та залежність чистого прибутку від фінансових і інвестиційних компонентів доходу вказують на підвищені ризики операційної діяльності.

Важливим елементом фінансової стійкості компанії є динаміка страхових резервів. ПрАТ «СГ «ТАС» упродовж 2014-2024 років демонструє стале нарощування резервів, що свідчить про дотримання принципів обачності та вимог регулятора. Значне зростання обсягів коштів, розміщених у централізованих страхових резервних фондах у 2022-2024 роках, підтверджує посилення резервної політики та формування додаткового фінансового буфера на випадок кризових сценаріїв.

Оцінка ризику зростання збитковості на основі динаміки рівня страхових виплат показала, що компанії вдалося утримувати показник виплат на контрольованому рівні навіть в умовах війни. Зниження рівня виплат у 2022-2023 роках та помірне зростання у 2024 році свідчать про ефективний перегляд андеррайтингових підходів і тарифної політики. Водночас зростання показника

у 2024 році вимагає підвищеної уваги до управління витратами та страхових резервів у середньостроковій перспективі.

Результати PEST- та SWOT-аналізів дозволили систематизувати ключові зовнішні та внутрішні загрози для ПрАТ «СГ «ТАС», серед яких домінують воєнні ризики, інфляція, валютна нестабільність, регуляторний тиск і висока концентрація страхового портфеля. Разом із тим компанія володіє значними сильними сторонами, зокрема лідерськими позиціями на ринку, масштабом діяльності, позитивною динамікою резервів і здатністю до цифрової трансформації, що створює передумови для ефективного антикризового управління.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що чинна система антикризового управління ПрАТ «СГ «ТАС» у цілому є результативною та дозволяє компанії зберігати фінансову стійкість у складних умовах військово-економічної нестабільності. Водночас виявлені ризики концентрації портфеля, потенційного зростання збитковості та операційної волатильності свідчать про необхідність подальшого вдосконалення антикризових механізмів, зокрема через диверсифікацію страхових продуктів, розвиток аналітики та цифрових інструментів управління ризиками, а також посилення превентивного характеру управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

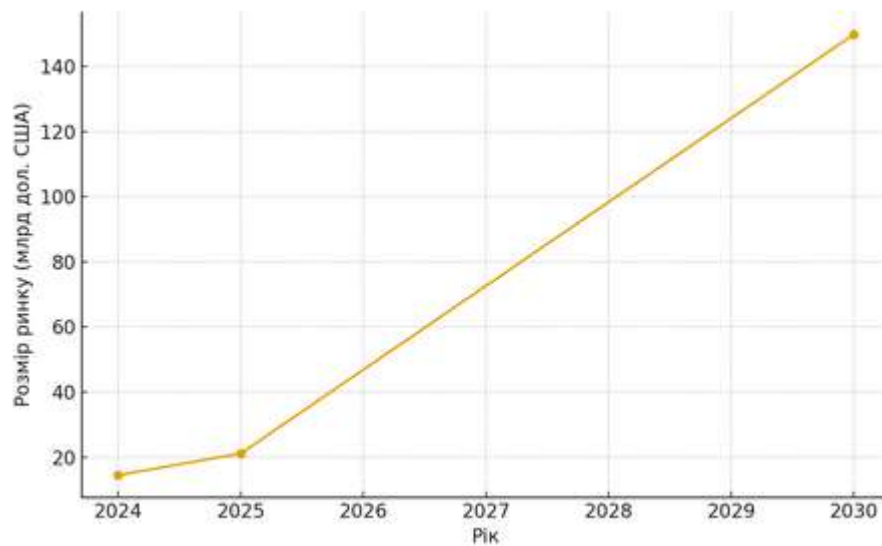
#### **3.1. Цифрові двійники як інструмент антикризового менеджменту в період нестабільності**

Останні роки стали періодом постійної турбулентності для бізнесу: змінюються логістичні маршрути, коливаються ринки, зростають операційні ризики. У таких умовах компаніям важливо не просто реагувати на події, а й передбачати їхні можливі наслідки. Саме тому технологія цифрових двійників стрімко вийшла за межі «інноваційної концепції» й перетворилася на практичний інструмент підтримки рішень. Цифровий двійник - це віртуальна модель підприємства чи окремого процесу, яка дозволяє побачити, що відбудеться з бізнесом у різних сценаріях, ще до того, як ці події стануть реальністю.

Ринок таких рішень зростає надзвичайно швидко: за даними Markets&Markets [38], у 2023 році він досягнув близько 16,9 млрд дол. США, і очікується, що в найближчі роки зростатиме темпами понад 37% щорічно. Це свідчить про те, що цифрові двійники стають частиною повсякденної практики підприємств - від промисловості до логістики. Дослідження Singh G. [42] та Roman та ін. [40] показують, що компанії використовують цифрові двійники не лише для оптимізації виробництва чи ресурсів. Вони допомагають моделювати потенційні збої, оцінювати чутливість систем до ризиків і готуватися до кризових ситуацій, не зупиняючи роботу підприємства.

Усе це робить дослідження цифрових двійників у контексті антикризового планування та підвищення стійкості підприємств особливо актуальним. Технологія дає бізнесу те, чого сьогодні бракує найбільше: можливість бачити наперед і приймати обґрунтовані рішення навіть у нестабільні часи.

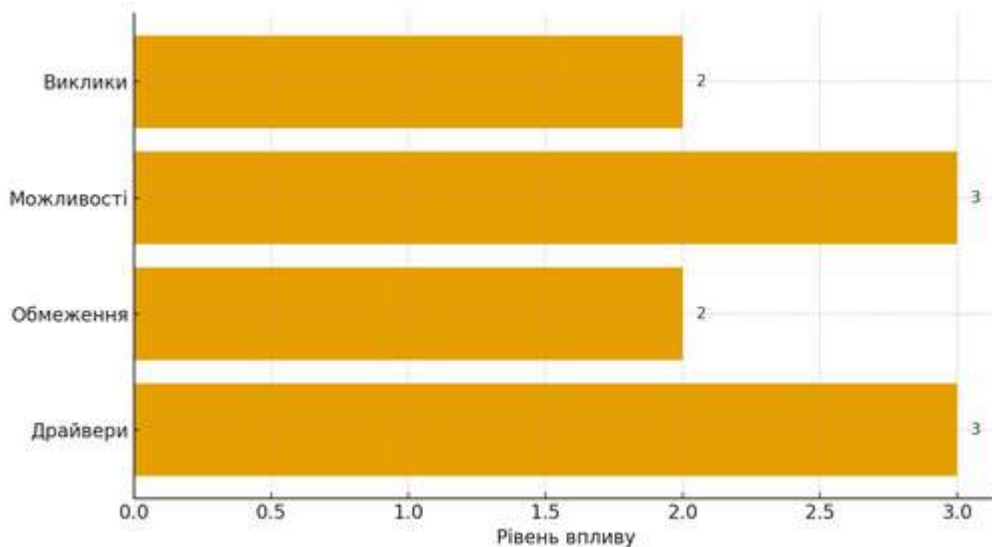
У сучасних умовах високої турбулентності ринку та різких зовнішніх шоків цифрові двійники дедалі частіше розглядаються як інструмент, здатний забезпечити випереджувальне антикризове управління. Згідно з даними аналітичної платформи Markets&Markets [38], глобальний ринок цифрових двійників демонструє вибухове зростання: з USD 21.14 млрд у 2025 році до прогнозованих USD 149.81 млрд у 2030 році, із вражаючим CAGR 47.9% (рис. 3.1). Це свідчить про стрімке поширення технології, що забезпечує моделювання, симуляцію, прогнозування ризиків і підвищення стійкості операцій. Саме ці можливості стають фундаментом для систем антикризового реагування.



**Рис.3.1. Динаміка зростання глобального ринку цифрових двійників (2024-2030 рр.)**

Примітка. Джерело: [38]

Отже, динаміка світового ринку цифрових двійників демонструє не лише стрімке зростання інвестицій, а й підвищення стратегічної цінності цих технологій для підприємств у різних секторах. Щоб глибше зрозуміти, які саме чинники зумовлюють таку позитивну траєкторію розвитку та які бар'єри можуть стримувати впровадження digital twin у практику антикризового управління, доцільно розглянути ключові драйвери, обмеження, можливості та виклики ринку.



1 - низький вплив  
 2 - середній вплив  
 3 - високий вплив

**Рис.3.2. Ключові чинники розвитку ринку цифрових двійників: драйвери, обмеження, можливості та виклики**

Джерело: побудовано автором за [38]

Аналіз ринкових чинників показує, що впровадження цифрових двійників підтримується потужними драйверами - інноваціями у швидкому цифровому прототипуванні, зростанням застосування прогностичного обслуговування та розвитком аналітики реального часу. Водночас підприємства стикаються з істотними обмеженнями, такими як висока капіталомісткість, кіберризик та складність інтеграції цифрових моделей із застарілою інфраструктурою. Однак потенційні можливості, зокрема розроблення людиноцентричних і урбан-масштабних цифрових двійників, значно переважають наявні виклики. Це свідчить про те, що digital twin має стати важливим елементом антикризового управління, забезпечуючи адаптивність, прогнозованість і стійкість виробничих систем у період нестабільності.

З огляду на масштаби впровадження цифрових двійників у провідних промислових компаніях та їхнє зростаюче значення для забезпечення операційної стійкості, доцільно розглянути конкретні приклади використання технології на рівні глобальних виробників. Огляд комерційних use cases

демонструє, як цифрові двійники інтегруються у виробництво, енергетику та інженерію, а також які антикризові можливості вони відкривають для підприємств. Це дозволяє простежити зв'язок між технологічними рішеннями світових лідерів і базовими принципами сучасного антикризового управління.

Таблиця 3.1

### Комерційні кейси цифрових двійників та їх значення в антикризовому менеджменті

Компанія	Опис кейсу використання	Переваги	Антикризові можливості
Siemens	Проектування, симуляція та верифікація фізичних продуктів і виробничих процесів за допомогою історичних та потокових даних	Точні прогнози, скорочення часу розробки, повна відстежуваність життєвого циклу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Моделювання кризових сценаріїв у виробництві</li> <li>– Підсилення стійкості ланцюгів постачання через симуляції</li> <li>– Раннє виявлення ризиків у виробничих циклах</li> </ul>
GE Vernova	Моніторинг виробничих ліній, оцінка стану обладнання та оптимізація енергетичних активів через цифрові симуляції	Підвищена якість рішень, зменшення простоїв завдяки прогнозуванню відмов, ефективніше енергогенерування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прогнозне технічне обслуговування як основа превентивного антикризового реагування</li> <li>– Зниження ризику аварій критичної інфраструктури</li> <li>– Підвищення енергетичної автономності підприємства</li> </ul>
Dassault Systèmes	Створення віртуальних двійників для реальних виробничих симуляцій з тестуванням продуктів і процесів до їх фізичного виготовлення	Швидша розробка продуктів, прогнозне обслуговування, вища операційна гнучкість	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Превентивний ризик-менеджмент через симуляції</li> <li>– Тестування реакції системи на стресові фактори</li> <li>– Адаптація процесів у кризових умовах</li> </ul>
Ansys	Розробка віртуальних прототипів для аналізу систем у реальному часі, прогнозного обслуговування та управління життєвим циклом продукту	Запобігання непередбаченим відмовам, комбіновані інсайти фізичного моделювання і штучного інтелекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Усунення «точок відмови» через детальне цифрове моделювання</li> <li>– Підтримка операційної безперервності під час нестабільності</li> <li>– Аналіз фізичних і кіберризиків на ранній стадії</li> </ul>
PTC	Збір даних у реальному часі в інженерії, виробництві та сервісі для потреб прогнозного обслуговування.	Вища задоволеність клієнтів, краща якість продукту, швидший вихід на ринок, сталість.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Швидке реагування на виробничі збої</li> <li>– Стійкість життєвого циклу продукту</li> <li>– Підтримка безпечного масштабування виробничих процесів</li> </ul>

Джерело: сформовано автором за джерелами [33,40,42]

Представлені комерційні кейси свідчать, що цифрові двійники уже стали ключовим елементом операційної стійкості у провідних світових компаніях. Вони дають змогу не лише прогнозувати технічні збої та оптимізувати виробничі процеси, але й формувати комплексні антикризові стратегії - від раннього виявлення ризиків і моделювання альтернативних сценаріїв до підтримки безперервності операцій у стресових умовах. Таким чином, digital twin виступає не просто технологією індустрії 4.0, а фундаментальним інструментом управління у період нестабільності, що підтверджується як практикою світових лідерів, так і сучасними науковими дослідженнями.

### **3.2. Удосконалення системи управління ризиками ПрАТ «СГ «ТАС» в умовах військово-економічної нестабільності**

Результати аналізу фінансового стану та діагностики кризових загроз, проведені у другому розділі роботи, засвідчили, що ПрАТ «СГ «ТАС» загалом зберігає фінансову стійкість і лідерські позиції на страховому ринку України. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів, зокрема високу концентрацію страхового портфеля у моторних видах страхування, потенційний ризик зростання збитковості, вплив валютних коливань та необхідність подальшого розвитку проактивних інструментів управління ризиками.

У цих умовах удосконалення системи управління ризиками розглядається як ключовий елемент антикризової стратегії компанії, спрямованої на забезпечення її стійкості, платоспроможності та адаптивності до тривалої військово-економічної нестабільності.

До основних проблем і зон підвищеної ризиковості діяльності компанії доцільно віднести:

- високу концентрацію страхового портфеля у сегментах ОСЦПВ, КАСКО та «Зелена картка»;
- зростання рівня страхових виплат у 2024 році;
- вплив валютного ризику на фінансовий результат;

- обмежене використання сценарного аналізу та стрес-тестування;
- потребу в подальшій цифровізації процесів ризик-менеджменту.

З урахуванням виявлених у другому розділі роботи ризиків та обмежень чинної системи управління, доцільно систематизувати напрями її вдосконалення з позицій антикризового менеджменту. Для цього узагальнимо основні проблеми діяльності ПрАТ «СГ «ТАС», відповідні управлінські рішення та очікувані результати їх реалізації у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Пропоновані напрями удосконалення системи управління ризиками  
ПрАТ «СГ «ТАС»**

<b>Проблема</b>	<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Інструменти реалізації</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Висока концентрація портфеля	Диверсифікація страхових продуктів	Розвиток ДМС, майнового та корпоративного страхування	Зниження ризику залежності від авто-сегмента
Зростання рівня виплат	Посилення андеррайтингу	Перегляд тарифів, використання AI-аналізу ризиків	Контроль збитковості
Валютний ризик	Управління валютною експозицією	Обмеження відкритих валютних позицій, сценарний аналіз	Зменшення курсових втрат
Недостатня превентивність	Стрес-тестування	Моделювання кризових сценаріїв (військові, інфляційні)	Підвищення антикризової готовності
Операційні ризики	Цифровізація ризик-менеджменту	Інтеграція аналітичних платформ, автоматизація контролю	Підвищення оперативності управління

Примітка. Джерело: розроблено автором

Запропоновані напрями удосконалення орієнтовані на перехід від реактивного до проактивного управління ризиками, що відповідає сучасним підходам антикризового менеджменту страхових компаній.

Стрес-тестування є одним із ключових інструментів антикризового управління страхових компаній та рекомендоване регулятором для оцінки стійкості до несприятливих макроекономічних і ринкових шоків. Стрес-тестування дозволяє змоделювати потенційний вплив кризових сценаріїв на фінансовий стан страховика та оцінити здатність компанії зберігати

платоспроможність і ліквідність у разі реалізації негативних подій.

З урахуванням специфіки діяльності ПрАТ «СГ «ТАС» та результатів аналізу розділу 2, доцільно застосувати сценарний підхід до стрес-тестування, орієнтований на ключові ризики: зростання збитковості, валютну нестабільність та погіршення ліквідності.

Таблиця 3.3

### Стрес-тестування фінансової стійкості ПрАТ «СГ «ТАС»

Стрес-сценарій	Умови сценарію	Потенційний вплив на показники	Оцінка стійкості
<b>Сценарій 1.</b> Зростання збитковості	Збільшення рівня страхових виплат на +10 в.п.	Зниження прибутковості; зростання навантаження на резерви	Прийнятна за умови коригування тарифів
<b>Сценарій 2.</b> Валютний шок	Девальвація гривні на 20%	Переоцінка валютних активів і зобов'язань; коливання фін. результату	Керована за умови обмеження валютної позиції
<b>Сценарій 3.</b> Ліквідний стрес	Зростання обсягу страхових виплат на 15% протягом короткого періоду	Тимчасове зниження коефіцієнтів ліквідності	Стійка за рахунок сформованих резервів
<b>Сценарій 4.</b> Комплексний кризовий сценарій	Поєднання зростання виплат, валютної волатильності та інфляції	Сукупний тиск на фінансову стабільність	Стійкість зберігається, але потребує антикризових заходів

Примітка. Джерело: розроблено автором

Отримані результати стрес-тестування свідчать, що фінансовий стан ПрАТ «СГ «ТАС» є чутливим до зростання рівня страхових виплат, валютної волатильності та підвищеного ліквідного навантаження, що є характерним для умов військово-економічної нестабільності. Найбільш критичним для компанії виступає сценарій зростання збитковості, який без належного управлінського реагування може призвести до погіршення фінансового результату та додаткового навантаження на систему страхових резервів.

Водночас результати моделювання підтверджують, що за наявності сформованих резервів і дотримання нормативних вимог платоспроможності компанія здатна витримати реалізацію окремих негативних сценаріїв у

короткостроковій перспективі. Це свідчить про загальну стійкість ПрАТ «СГ «ТАС», але водночас підкреслює необхідність активного використання антикризових інструментів управління ризиками.

Разом з тим, стрес-тестування відображає потенційні наслідки розвитку несприятливих сценаріїв за умов обмеженого або несвоечасного управлінського реагування. Для оцінки економічної доцільності та результативності запропонованих заходів з удосконалення системи управління ризиками доцільно перейти до моделювання альтернативного управлінського сценарію, що передбачає їх повноцінне впровадження.

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є побудова прогнозних фінансових результатів ПрАТ «СГ «ТАС» на основі звіту про фінансові результати за 2024 рік, що дозволяє оцінити вплив антикризових заходів на рівень страхових виплат, прибутковість та загальну фінансову стійкість страхової компанії.

Прогноз відображає управлінський (антикризовий) сценарій, тобто ситуацію, за якої компанія впроваджує запропоновані заходи з удосконалення системи управління ризиками: посилення андеррайтингу, коригування тарифної політики, зниження збитковості, розширення перестрахового захисту, оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності.

Для забезпечення прозорості прогнозування доцільно чітко визначити, які саме статті фінансового результату коригуються, у який бік і з якої причини.

1. Премії підписані, валова сума – збільшення. Зростання цього показника є наслідком:

- утримання ринкових позицій компанії та мережі продажів;
- переформатування продуктів під актуальні потреби клієнтів (у т.ч. сервісні переваги, швидше врегулювання);
- точнішої тарифікації на основі ризик-орієнтованого підходу (менше «дотаційних» договорів, більше якісних ризиків). Водночас збільшення планується помірним, щоб прогноз залишався реалістичним у кризових умовах.

2. Премії, передані у перестраховування - помірне збільшення. Підсилення

перестраховання є прямою реакцією на результати стрес-тестування: воно знижує ризик різкого погіршення збитковості при катастрофічних/масових подіях і стабілізує виплати. Тому частка премій, переданих у перестраховання, може зрости, особливо для найбільш ризикових сегментів.

3. Чисті премії зароблені - зростання або стабілізація. Показник змінюється залежно від співвідношення двох факторів:

- валові премії зростають;
- водночас частина премій передається у перестраховання.

У прогнозі очікується помірне зростання чистих зароблених премій, оскільки перестраховання використовується точково - як інструмент зниження ризикового навантаження, а не як механізм «вимивання» доходу.

4. Чиста сума понесених витрат на страхові відшкодування – зменшення. Це ключова зміна у прогнозі, що відображає ефект антикризових рішень:

- посилення андеррайтингу (відбір ризиків);
- коригування тарифів і франшиз у збиткових сегментах;
- використання аналітики/ підходів попередження шахрайства для зниження неправомірних виплат;
- перестраховий захист (частина великих збитків перекладається на перестраховиків).

Отже, компанія «купує» стабільність результату через управління ризиком, а не через скорочення діяльності.

5. Собівартість реалізованих послуг - оптимізація/стримування. Собівартість у страховика значною мірою пов'язана із витратами на ведення справи та організацію врегулювання. У прогнозі доцільно закладати стримування темпів зростання цього показника завдяки автоматизації процесів, цифровим каналам та оптимізації операційних процедур.

6. Валовий прибуток – збільшення. Зростання валового прибутку є логічним наслідком двох факторів:

- зростання чистих зароблених премій;
- зниження (або більш повільного зростання) чистих витрат на

відшкодування. Саме цей блок демонструє економічний сенс удосконалення ризик-менеджменту.

7. Зростання інших операційних доходів у прогнозному періоді зумовлене реалізацією антикризових заходів, спрямованих на підвищення ефективності врегулювання страхових випадків, активізацію роботи з регресними вимогами, оптимізацію управління майном, отриманим у результаті страхових виплат, а також зменшення негативного впливу коригування страхових резервів.

8. Адміністративні витрати та витрати на збут - зниження або стримування. Прогнозне коригування передбачає:

- оптимізацію адміністративних витрат через регламентацію процесів і цифровізацію;
- перехід частини продажів у більш ефективні канали;
- контроль витрат на маркетинг/агентські винагороди без втрати якості портфеля.

Важливо: у прогнозі доцільно закладати не «різке урізання», а кероване зниження/стримування, щоб модель виглядала реалістично.

9. Інші операційні доходи/витрати - без різких змін. Ці статті, як правило, волатильні і менш керовані. У прогнозі логічно застосовувати обережний підхід: або залишати на рівні 2024 року, або коригувати в межах невеликого відсотка.

10. Фінансові доходи/витрати – стабілізація. З огляду на валютні та процентні ризики, прогноз має враховувати більш консервативний підхід до фінансового результату: уникати завищення доходів і, навпаки, закладати контроль фінансових витрат через управління ліквідністю та інвестиційною політикою.

11. Результат до оподаткування та чистий фінансовий результат – зростання. Підсумковий ефект прогнозу формується за рахунок:

- зниження збитковості (виплат);
- оптимізації витрат;
- стабілізації фінансових статей.

Це дозволяє обґрунтовано показати, що антикризові заходи мають не лише

«захисну», а й економічну результативність.

Наступна таблиця демонструє кількісно основні управлінські припущення щодо зміни доходів і витрат ПрАТ «СГ «ТАС». Вони сформовані з урахуванням результатів аналізу діяльності компанії за 2024 рік, виявлених ризиків та запропонованих антикризових заходів.

Таблиця 3.4

### Прогнозні припущення щодо зміни ключових показників фінансових результатів

Показник	База (2024 р.)	Прогнозна зміна	Обґрунтування
Премії підписані, валова сума	Факт 2024	+5%	Помірне зростання за рахунок утримання позицій і адаптації продуктів
Премії, передані у перестраховування	Факт 2024	+8-10 %	Посилення перестрахового захисту для зниження ризику збитковості
Чисті зароблені премії	Факт 2024	+3-4 %	Компенсація зростання перестраховування за рахунок валових премій
Чисті страхові виплати	Факт 2024	-5 %	Ефект андеррайтингу, тарифних коригувань, заходи з попередження страхового шахрайства
Рівень страхових виплат	40,5 %	36-38 %	Орієнтація на докризовий керований рівень
Собівартість реалізованих послуг	Факт 2024	-3 %	Оптимізація процесів врегулювання збитків
Інші операційні доходи	Факт 2024	+2-4%	Посилення роботи з регресами та іншими операційними надходженнями
Адміністративні витрати	Факт 2024	-4-5 %	Цифровізація, контроль витрат
Витрати на збут	Факт 2024	-2-3 %	Перехід у більш ефективні канали продажу
Інші операційні витрати	Факт 2024	0-2 %	Консервативний підхід
Фінансові доходи	Факт 2024	+2%	Стабілізація інвестиційної політики
Фінансові витрати	Факт 2024	-1%	Управління ліквідністю

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних річної фінансової звітності та прогнозних розрахунків

Запропоновані прогнозні параметри мають помірний характер і

відповідають умовам військово-економічної нестабільності. Зростання валових страхових премій на рівні 5% не перевищує темпів ринку та не суперечить фактичній динаміці компанії у попередні роки. Водночас посилення перестраховування (+8-10 %) розглядається як антикризовий інструмент зниження ризику різкого погіршення збитковості.

Зниження чистих страхових виплат на 5% є результатом управлінського впливу, а не скорочення діяльності, і досягається через підвищення якості андеррайтингу, коригування тарифів і використання аналітичних інструментів виявлення шахрайства. Оптимізація адміністративних та збутових витрат у межах 2-5 % не носить характеру жорсткої економії, а відображає ефект цифровізації та підвищення операційної ефективності.

У сукупності ці зміни забезпечують прогнозне зростання чистого фінансового результату на 20-30 %, що свідчить про економічну доцільність запропонованих антикризових заходів.

На основі наведених кількісних припущень щодо коригування доходів і витрат сформуємо прогнозний звіт про фінансові результати ПрАТ «СГ «ТАС» та оцінимо відхилення прогнозних показників від фактичних значень 2024 року.

Таблиця 3.5

**Прогнозування фінансових результатів ПрАТ «СГ «ТАС» з урахуванням антикризових заходів, млн. грн.**

Показник	Факт	Прогноз	Відхилення, млн. грн.	Темп росту, %
Премії підписані, валова сума	4881,3	5125,5	244,2	105,0
Премії, передані у перестраховування	197,3	215,1	17,8	109,0
Чисті премії зароблені	4084,9	4227,9	143	103,5
Чиста сума понесених витрат на страхові відшкодування	1975,3	1876,5	-98,8	95,0
Собівартість реалізованих послуг	1178,6	1143,3	-35,3	97,0
Валовий прибуток	931,0	1208,1	277,1	129,8
Інші операційні доходи	195,4	199,3	3,9	102,0
Адміністративні витрати	701,7	666,6	-35,1	95,0
Витрати на збут	3,7	3,6	-0,1	97,3

## Продовження табл.3.5

Показник	Факт	Прогноз	Відхилення, млн. грн.	Темп росту, %
Інші операційні витрати	149,1	149,1	0	100,0
Чистий фінансовий результат від операційної діяльності	-157,8		157,8	0,0
Інші фінансові доходи	476,3	485,8	9,5	102,0
Інші доходи	170,3	170,3	0	100,0
Фінансові витрати	7,4	7,3	-0,1	98,6
Інші витрати	150,4	150,4	0	100,0
Фінансовий результат до оподаткування	331,0	699,9	368,9	211,5
Витрати з податку на прибуток	173,9	367,7	193,8	211,4
Чистий фінансовий результат	157,1	332,1	175	211,4

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних річної фінансової звітності та прогнозних розрахунків

Прогнозна модель показує, що навіть помірні управлінські коригування (зниження збитковості на 5%, оптимізація адміністративних витрат на 5% та підсилення перестрахового захисту) формують відчутний фінансовий ефект: прибуток до оподаткування зростає на 368,9 млн.грн, а чистий фінансовий результат – на 175 млн.грн. або на 111,4%. Отже, удосконалення системи управління ризиками має не лише «захисний», а й економічно вимірюваний результат, що підсилює антикризову стійкість компанії.

Для узагальнення результатів впровадження запропонованих антикризових заходів та оцінки їх впливу на фінансову стійкість і ефективність діяльності ПрАТ «СГ «ТАС» доцільно здійснити порівняльний аналіз ключових фінансово-економічних показників у фактичному та прогнозному вимірах. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити зміни у структурі капіталу, рівні ліквідності та показниках рентабельності компанії. Порівняння відповідних показників наведено в таблиці 3.8.

Як свідчать дані табл.3.8, реалізація запропонованих антикризових заходів у системі управління ризиками ПрАТ «СГ «ТАС» забезпечує суттєве покращення фінансово-економічних параметрів діяльності компанії. Зокрема, коефіцієнт фінансової автономії зростає з 0,24 до 0,30, що свідчить про

підвищення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування та зменшення залежності від залучених ресурсів.

Таблиця 3.8

### Порівняння фактичних фінансово-економічних показників

#### ПрАТ «СГ «ТАС» з прогнозними

Показники	Факт	Прогноз	Відхилення
Коефіцієнт фінансової автономії	0,24	0,30	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,80	3,69	0,89
Рентабельність активів, %	3,84	7,50	3,66
Рентабельність власного капіталу, %	15,73	24,96	9,23
Рентабельність продажів, %	3,85	7,85	4

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі річної фінансової звітності компанії та прогнозних розрахунків

Позитивна динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності (з 2,80 до 3,69) підтверджує посилення платоспроможності страховика та його здатності своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання навіть за умов підвищеної невизначеності та кризових загроз.

Водночас прогнозні розрахунки демонструють істотне зростання показників рентабельності. Так, рентабельність активів збільшується майже вдвічі - з 3,84% до 7,5%, а рентабельність власного капіталу зростає з 15,73% до 24,96%, що свідчить про ефективніше використання як активів, так і капіталу компанії. Найбільш показовим є зростання рентабельності продажів з 3,85% до 7,85%, що підтверджує позитивний вплив запропонованих заходів на фінансові результати страхової діяльності та здатність компанії трансформувати зростання премій у прибуток.

### Висновки до розділу 3

Цифрові двійники мають значний потенціал для підвищення стійкості та ефективності українських підприємств. Проте попри очевидні переваги, впровадження цифрових двійників на вітчизняних підприємствах стикається з низкою викликів.

По-перше, значна частина підприємств має застаріле обладнання та слабку цифрову інфраструктуру, що ускладнює інтеграцію з сучасними технологіями.

По-друге, фінансові обмеження підприємств, особливо в умовах воєнної економіки, знижують можливості для масштабних інвестицій у цифровізацію.

По-третє, існує дефіцит спеціалістів, здатних працювати з технологіями digital twin, що створює додаткові організаційні бар'єри.

Водночас перспективним напрямом є інтеграція цифрових двійників з уже наявними системами управління підприємством, зокрема ERP-рішеннями. Така інтеграція дозволяє отримати єдиний інформаційний простір, у якому поєднуються дані про виробництво, постачання, фінанси та персонал. Це забезпечує комплексний підхід до управління підприємством і підвищує прозорість прийняття рішень.

У перспективі цифрові двійники можуть стати одним з ключових інструментів модернізації української промисловості та основою для формування стійких виробничих систем. Поєднання технологій моделювання, прогнозування аналітики та інтегрованих управлінських платформ створює умови для переходу від реактивного до проактивного антикризового управління. Враховуючи виклики воєнного часу та структурні обмеження економіки, digital twin здатні відіграти важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств і зміцненні їхньої здатності адаптуватися до невизначеності та зовнішніх шоків.

Удосконалення системи управління ризиками ПрАТ «СГ «ТАС» в умовах військово-економічної нестабільності має ключове значення для забезпечення фінансової стійкості та довгострокової життєздатності страхової компанії. Проведений аналіз дозволив виявити, що основними викликами для страховика

залишаються зростання збитковості за окремими класами страхування, концентрація страхового портфеля, підвищені валютні та операційні ризики, а також необхідність підтримання достатнього рівня ліквідності та резервів у кризових умовах.

Запропоновані антикризові заходи в межах удосконалення системи управління ризиками ґрунтуються на поєднанні ризик-орієнтованого підходу, елементів стрес-тестування та прогнозного фінансового моделювання. Проведене стрес-тестування підтвердило доцільність посилення контролю за рівнем страхових виплат, резервною політикою та операційними витратами, що дозволяє знизити чутливість фінансових результатів компанії до негативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.

Побудова прогнозних фінансових результатів на основі запропонованих заходів свідчить про їх позитивний вплив на ключові фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «СГ «ТАС». Зокрема, прогнозується зростання коефіцієнта фінансової автономії, підвищення рівня абсолютної ліквідності та істотне покращення показників рентабельності активів, власного капіталу і продажів. Це підтверджує, що вдосконалення системи управління ризиками дозволяє не лише мінімізувати кризові загрози, а й трансформувати антикризові заходи у джерело підвищення ефективності страхової діяльності.

Таким чином, реалізація запропонованої антикризової стратегії управління ризиками створює передумови для підвищення фінансової стійкості ПрАТ «СГ «ТАС», збереження його лідерських позицій на страховому ринку України та формування адаптивної моделі розвитку в умовах тривалої військово-економічної нестабільності. Поєднання цифрових інструментів, ризик-орієнтованого управління та прогнозного аналізу забезпечує перехід компанії від реактивного реагування на кризові явища до проактивного антикризового менеджменту.

## **ВИСНОВКИ**

Антикризове управління в сучасних умовах військово-економічної нестабільності набуває системного та стратегічного характеру, оскільки спрямоване на забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності функціонування компаній. Кризові явища є об'єктивним елементом розвитку соціально-економічних систем і водночас виступають чинником трансформації управлінських підходів. У таких умовах ефективно антикризове управління має ґрунтуватися на поєднанні превентивних, реактивних і адаптивних механізмів, що дозволяють не лише мінімізувати негативні наслідки криз, а й формувати передумови для подальшого розвитку.

Забезпечення результативності антикризового управління потребує чіткого визначення його суб'єктів і об'єктів, а також дотримання ключових принципів, серед яких особливе значення мають рання діагностика кризових загроз, своєчасність і адекватність управлінських рішень, багатоваріантність антикризових заходів та реалістичність оцінки фінансового стану компанії. Зазначені принципи створюють методичну основу для побудови дієвих механізмів реагування на кризові впливи в умовах високої невизначеності.

Методи та інструменти антикризового управління характеризуються значною різноманітністю та мають застосовуватися з урахуванням специфіки діяльності компанії. Поєднання тактичних і стратегічних методів, фінансових, організаційних та ризик-орієнтованих інструментів дозволяє забезпечити стабілізацію діяльності в короткостроковій перспективі та формування довгострокової організаційної стійкості. Особливу роль у сучасних умовах відіграють resilience-орієнтовані та комбіновані моделі антикризового управління, які інтегрують управління ризиками, фінансовий контроль і стратегічне планування.

Міжнародний досвід антикризового управління в страхових компаніях свідчить про ефективність системного підходу, що поєднує регуляторний нагляд, фінансові інструменти стабілізації, стрес-тестування та активну участь професійних асоціацій. Застосування таких підходів у країнах з розвиненими

страховими ринками підтверджує доцільність адаптації зарубіжних практик до національних умов з урахуванням специфіки військово-економічної нестабільності. Узагальнені теоретико-методичні положення створюють підґрунтя для подальшого аналізу діяльності конкретної страхової компанії та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи її антикризового управління.

Проведений аналіз системи управління та фінансового стану ПрАТ «СГ «ТАС» в умовах військово-економічної нестабільності дозволяє зробити висновок про суттєву трансформацію як страхового ринку України загалом, так і моделей функціонування окремих страхових компаній. Повномасштабна війна стала катализатором структурних змін, що проявилися у скороченні кількості страховиків, посиленні концентрації бізнесу, зміні структури страхових портфельів та зростанні вимог до фінансової стійкості й якості управління ризиками.

Аналіз динаміки страхового ринку України у 2020-2024 роках свідчить про різке скорочення кількості страхових компаній після 2022 року, що супроводжувалося процесами «очищення» ринку та посиленням ролі фінансово стійких учасників. Попри номінальне відновлення обсягів валових страхових премій у 2023-2024 роках і досягнення максимального за п'ять років рівня у 2024 році, реальне зростання страхового ринку залишається обмеженим через інфляційний тиск та девальваційні процеси. Зниження показника проникнення страхування до 0,69% у 2024 році підтверджує, що роль страхового сектору в економіці країни поки що не відновилася до довоєнного рівня.

Виявлені тенденції концентрації страхового бізнесу, зокрема домінування ТОП-10 компаній та високий рівень монополізації сегмента страхування життя, формують як стабілізаційний ефект для ринку, так і додаткові ризики, пов'язані зі зменшенням конкуренції та зростанням системної значущості окремих страховиків. У таких умовах особливого значення набуває ефективність систем управління та антикризових механізмів провідних компаній, до яких належить ПрАТ «СГ «ТАС».

Дослідження організаційно-економічних характеристик ПрАТ «СГ «ТАС» засвідчило, що компанія займає стійкі лідерські позиції на страховому ринку України та зберігає високий рівень ринкової активності навіть у кризових умовах. Зростання обсягів страхових премій і виплат у 2022-2025 роках, а також досягнення першого місця за окремими ключовими видами страхування свідчать про здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища та утримувати довіру страхувальників. Водночас структура страхового портфеля характеризується високою концентрацією у моторних видах страхування, що підвищує чутливість компанії до інфляційних, регуляторних і збиткових ризиків.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «СГ «ТАС» у 2022-2024 роках підтверджує загальне зростання масштабів діяльності компанії та поступове зміцнення її фінансової бази. Позитивна динаміка активів і власного капіталу, а також оптимізація структури зобов'язань у 2024 році свідчать про виважену фінансову політику та прагнення знизити боргове навантаження в умовах нестабільності. Водночас волатильність операційного фінансового результату та залежність чистого прибутку від фінансових і інвестиційних компонентів доходу вказують на підвищені ризики операційної діяльності.

Важливим елементом фінансової стійкості компанії є динаміка страхових резервів. ПрАТ «СГ «ТАС» упродовж 2014-2024 років демонструє стале нарощування резервів, що свідчить про дотримання принципів обачності та вимог регулятора. Значне зростання обсягів коштів, розміщених у централізованих страхових резервних фондах у 2022-2024 роках, підтверджує посилення резервної політики та формування додаткового фінансового буфера на випадок кризових сценаріїв.

Оцінка ризику зростання збитковості на основі динаміки рівня страхових виплат показала, що компанії вдалося утримувати показник виплат на контрольованому рівні навіть в умовах війни. Зниження рівня виплат у 2022-2023 роках та помірне зростання у 2024 році свідчать про ефективний перегляд андеррайтингових підходів і тарифної політики. Водночас зростання показника

у 2024 році вимагає підвищеної уваги до управління витратами та страхових резервів у середньостроковій перспективі.

Результати PEST- та SWOT-аналізів дозволили систематизувати ключові зовнішні та внутрішні загрози для ПрАТ «СГ «ТАС», серед яких домінують військові ризики, інфляція, валютна нестабільність, регуляторний тиск і висока концентрація страхового портфеля. Разом із тим компанія володіє значними сильними сторонами, зокрема лідерськими позиціями на ринку, масштабом діяльності, позитивною динамікою резервів і здатністю до цифрової трансформації, що створює передумови для ефективного антикризового управління.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що чинна система антикризового управління ПрАТ «СГ «ТАС» у цілому є результативною та дозволяє компанії зберігати фінансову стійкість у складних умовах військово-економічної нестабільності. Водночас виявлені ризики концентрації портфеля, потенційного зростання збитковості та операційної волатильності свідчать про необхідність подальшого вдосконалення антикризових механізмів, зокрема через диверсифікацію страхових продуктів, розвиток аналітики та цифрових інструментів управління ризиками, а також посилення превентивного характеру управлінських рішень.

Цифрові двійники мають значний потенціал для підвищення стійкості та ефективності українських підприємств. Проте попри очевидні переваги, впровадження цифрових двійників на вітчизняних підприємствах стикається з низкою викликів.

По-перше, значна частина підприємств має застаріле обладнання та слабку цифрову інфраструктуру, що ускладнює інтеграцію з сучасними технологіями.

По-друге, фінансові обмеження підприємств, особливо в умовах воєнної економіки, знижують можливості для масштабних інвестицій у цифровізацію.

По-третє, існує дефіцит спеціалістів, здатних працювати з технологіями digital twin, що створює додаткові організаційні бар'єри.

Водночас перспективним напрямом є інтеграція цифрових двійників з уже

наєвними системами управління підприємством, зокрема ERP-рішеннями. Така інтеграція дозволяє отримати єдиний інформаційний простір, у якому поєднуються дані про виробництво, постачання, фінанси та персонал. Це забезпечує комплексний підхід до управління підприємством і підвищує прозорість прийняття рішень.

У перспективі цифрові двійники можуть стати одним з ключових інструментів модернізації української промисловості та основою для формування стійких виробничих систем. Поєднання технологій моделювання, прогнозування аналітики та інтегрованих управлінських платформ створює умови для переходу від реактивного до проактивного антикризового управління. Враховуючи виклики воєнного часу та структурні обмеження економіки, digital twin здатні відіграти важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств і зміцненні їхньої здатності адаптуватися до невизначеності та зовнішніх шоків.

Удосконалення системи управління ризиками ПрАТ «СГ «ТАС» в умовах військово-економічної нестабільності має ключове значення для забезпечення фінансової стійкості та довгострокової життєздатності страхової компанії. Проведений аналіз дозволив виявити, що основними викликами для страховика залишаються зростання збитковості за окремими класами страхування, концентрація страхового портфеля, підвищені валютні та операційні ризики, а також необхідність підтримання достатнього рівня ліквідності та резервів у кризових умовах.

Запропоновані антикризові заходи в межах удосконалення системи управління ризиками ґрунтуються на поєднанні ризик-орієнтованого підходу, елементів стрес-тестування та прогнозного фінансового моделювання. Проведене стрес-тестування підтвердило доцільність посилення контролю за рівнем страхових виплат, резервною політикою та операційними витратами, що дозволяє знизити чутливість фінансових результатів компанії до негативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.

Побудова прогнозних фінансових результатів на основі запропонованих заходів свідчить про їх позитивний вплив на ключові фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «СГ «ТАС». Зокрема, прогнозується зростання коефіцієнта фінансової автономії, підвищення рівня абсолютної ліквідності та істотне покращення показників рентабельності активів, власного капіталу і продажів. Це підтверджує, що вдосконалення системи управління ризиками дозволяє не лише мінімізувати кризові загрози, а й трансформувати антикризові заходи у джерело підвищення ефективності страхової діяльності.

Таким чином, реалізація запропонованої антикризової стратегії управління ризиками створює передумови для підвищення фінансової стійкості ПрАТ «СГ «ТАС», збереження його лідерських позицій на страховому ринку України та формування адаптивної моделі розвитку в умовах тривалої військово-економічної нестабільності. Поєднання цифрових інструментів, ризик-орієнтованого управління та прогнозного аналізу забезпечує перехід компанії від реактивного реагування на кризові явища до проактивного антикризового менеджменту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43
2. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С.914-918. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf> (дата звернення: 17.11.2025)
3. Бонба І. Антикризове управління у страхових компаніях. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 16–19. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-32>
4. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 14. С.10-14. URL: [https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/16676/Dzhedzhula\\_Yepifanova\\_Oranska\\_2017.pdf](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/16676/Dzhedzhula_Yepifanova_Oranska_2017.pdf) (дата звернення: 15.11.2025)
5. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С.265-269. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf) (дата звернення: 17.11.2025).
6. Закон України: Про страхування від 18.11.2021 р. № № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 29.11.2025)
7. Золоташко І. О. Теоретичні основи антикризового фінансового управління. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/2735.pdf> (дата звернення: 12.11.2025)
8. Іванченко К., Біловодська О. Концептуальні підходи до визначення та класифікації кризи діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. Вип. 1 (224). С. 28-36. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4>
9. Карвацька Н. Теоретичні основи антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *V International Scientific and*

*Theoretical Conference «Sectoral research XXI: characteristics and features».*  
Chicago, USA, 3 February 2023

10. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій. Харків, 2016. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).

11. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_107.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_107.pdf) (дата звернення: 16.11.2025)

12. Корват О.В., Бурлака Г.О. Інструменти та технології антикризового управління в страховій компанії. *Гроші, фінанси і кредит*. Випуск 14, 2017. С.229-233. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14\\_2017\\_ukr/52.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/52.pdf) (дата звернення: 16.11.2025)

13. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

14. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25)

15. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *БізнесІнформ*. 2024. № 1. С. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>

16. Небрат А. М. Теоретичні основи антикризового управління на підприємстві. *Історія народного господарства та економічної думки України*. 2016. Вип. 49. С. 289-308

17. Огляд страхового ринку України за 2021 рік. *Insurance Top*. №1(85). 2022. С.18-23

18. Огляд страхового ринку України за 2022 рік. *Insurance Top*. №1(93). 2023. С.20-24

19. Огляд страхового ринку України за 2023 рік. *Insurance Top*. №1(97). 2024. С.34-40

20. Огляд страхового ринку України за 2024 рік. Insurance Top. №1(101). 2025. С.30-33
21. Основні тенденції страхового ринку у 2024 році. Ліга страхових організацій України. URL: <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi/>
22. Основні тенденції страхового ринку України за 9 місяців 2025 р. Ліга страхових організацій України. URL: <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-ukrainy-za-9-misiatsiv-2025-r/>
23. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
24. Офіційний сайт ПАТ «СГ «ТАС». URL: <https://sgtas.ua> (дата звернення: 15.12.2025)
25. Парій Л.В., Левандовська В.А. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №4(38). С. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.049398>
26. Редькін Д. О. Концептуальні основи антикризового управління. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf> (дата звернення: 12.11.2025)
27. Рейтинг страхових компаній України. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife> (дата звернення: 15.12.2025)
28. Скриль В. В., Свистун Л. А. Антикризове управління в системі страхування: світовий досвід та українські реалії. *Інклюзивна економіка*. 2025. №3 (09). С.121-130. DOI: [https://doi.org/10.32/inclusive\\_economics.9-16](https://doi.org/10.32/inclusive_economics.9-16)
29. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 268 с.
30. Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Т. 2, № 1. С. 189-195. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.1.2013.18985>

31. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.15. С. 292-298
32. Aldiabat Bassam and Radi Alzoubi Majed (2024). The impact of human resources flexibility on crisis management: Evidence from Jordanian manufacturing companies. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. 22(2). p.17-28. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.02](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.02)
33. Besigomwe, K. (2025). Self-Healing Digital Twins for Manufacturing Process Resilience. *Cognizance Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(3), 23-38. <https://doi.org/10.47760/cognizance.2025.v05i03.003>
34. Global Insurance Market Trends & Crisis Response. Report. (2024). URL: [https://www.oecd.org/en/publications/global-insurance-market-trends-2025\\_0d11ecf4-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/global-insurance-market-trends-2025_0d11ecf4-en.html) (дата звернення: 18.11.2025)
35. Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups (2024). URL: <https://www.iais.org/uploads/2025/06/IAIS-ICPs-and-ComFrame-December-2024.pdf>
36. Insurance stress test. Report (2024). URL: [https://www.eiopa.europa.eu/document/download/f8a234b0-a84a-49ff-975e-c47f8849bfc0\\_en?filename=Report%20-%20Insurance%20Stress%20Test%202024.pdf](https://www.eiopa.europa.eu/document/download/f8a234b0-a84a-49ff-975e-c47f8849bfc0_en?filename=Report%20-%20Insurance%20Stress%20Test%202024.pdf)
37. Keinänen J., Halonen M., Luoto I. What Can We Learn about Crisis Management in the Polycrisis Era? Insights from Finland's International Public Policy Network. *International Journal of Public Sector Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2024-0191>
38. Markets&Markets. (2025). Digital twin market size, share & trends 2025–2030. Retrieved from <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/digital-twin-market-225269522.html> (дата звернення: 25.12.2025)
39. Pekdemir T., Günlü Küçükaltan E. *Organizational Resilience & Crisis Management Relationship on Hospitality Businesses*. *Journal of Business Research-*

*Turk.* 2024. 16(1): p.206–222. DOI: <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1786>

40. Roman, E.-A., Stere, A.-S., Roșca, E., Radu, A.-V., Codroiu, D., & Anamaria, I. (2025). State of the art of digital twins in improving supply chain resilience. *Logistics*, 9(1), 22. <https://doi.org/10.3390/logistics9010022>

41. Sanjay K., Fathima S., Singh R., Pandey N. Crisis Management and Organizational Resilience: Learning from Global Business Disruptions. *Cuestiones Fisioterapia*. 2025. Vol. 54, № 3. P. 721–730. DOI: <https://doi.org/10.48047/vfjt5k93>

42. Singh, G., Rajesh, R., Misra, S. C., & Singh, S. (2024). Analyzing the role of digital twins in developing a resilient-sustainable manufacturing supply chain: A grey influence analysis (GINA) approach. *Technological Forecasting & Social Change*, 209, Article 123763. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123763>

43. Weber M. M. Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Journal of Management Control*. 2024. Vol. 35. p.563-620. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00385-2>

44. Yastreb D. (2024). A frontline perspective: the impact of war on Ukraine's insurance market. URL: <https://insurancEurope.eu/news/3222/denis-yastreb-a-frontline-perspective-the-impact-of-war-on-ukraine-s-insurance-market> (дата звернення: 25.11.2025)

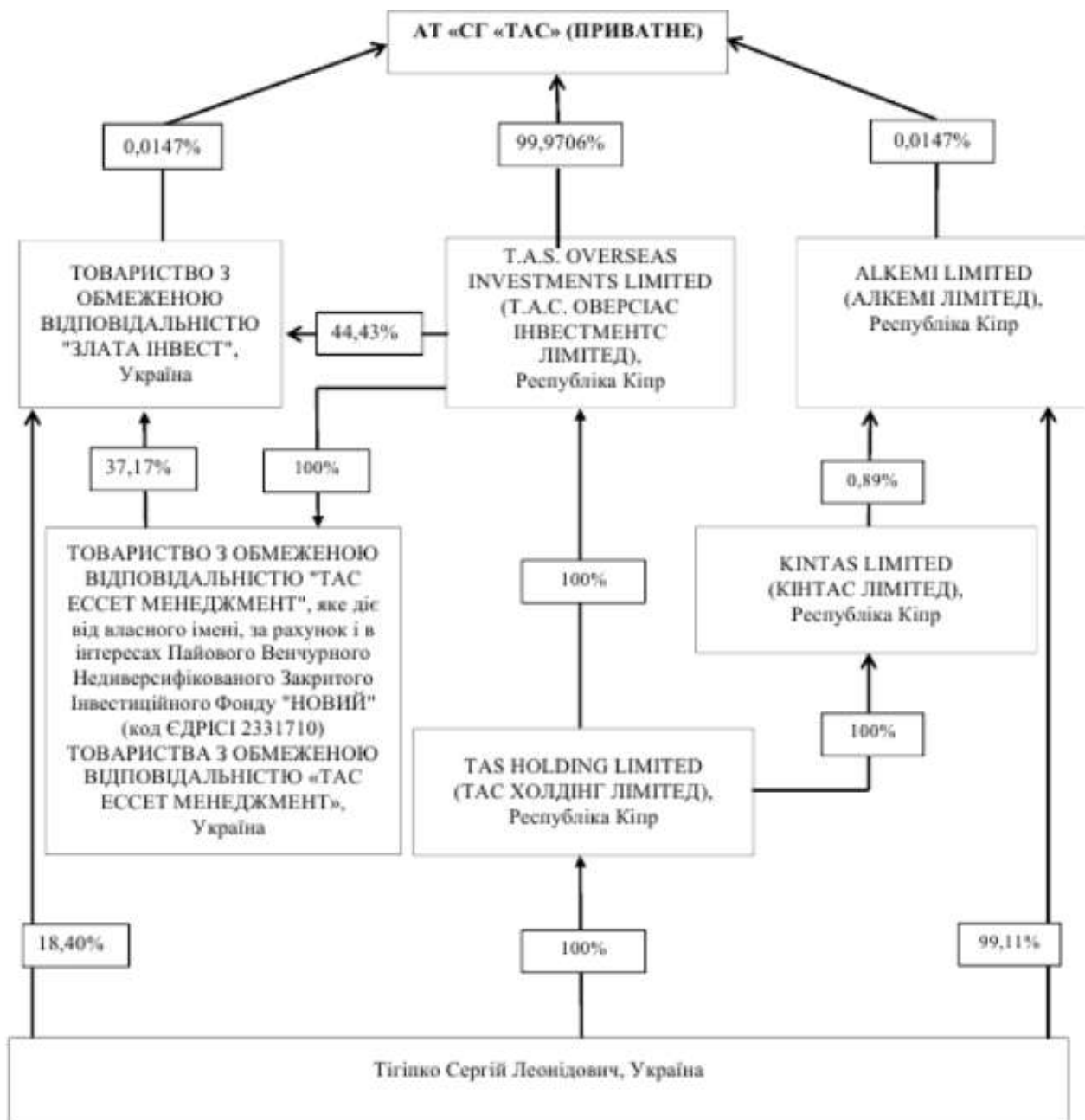
12.01.2026 р.



## Схематичне зображення структури власності АТ «СГ «ТАС» (ПРИВАТНЕ) станом

на «01» січня 2025 року

Код ЄДРПОУ 30115243



## Додаток Б

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	<b>ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА ГРУПА "ТАС"</b>	Дата (рік, місяць, число)	2022	КОДИ	
Територія	<b>М.КИЇВ</b>	за ЄПР	802	Код звітності	802
Організаційно-правова форма господарювання	<b>приватне акціонерне товариство</b>	за КВЕД	65.12	ЄДРПОУ	048000000000875983
Вид економічної діяльності	<b>Інші види страхування, крім страхування життя</b>	за КОПФ	230		
Середня кількість працівників	<b>2 1 001</b>	за КВЕД	65.12		
Адреса, телефон	<b>проспект Перемоги, буд. 65, М.КИЇВ обл., 03062</b>		5360020		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форми №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

v
---

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
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2 520	3 845
первісна вартість	1001	14 713	14 874
накопичена амортизація	1002	12 193	11 029
Незавершені капітальні 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	-	-
накопичена 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 аквізиційні витрати	1060	225 825	225 521
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	562 942	563 387
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 699 281</b>	<b>1 664 428</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
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
з 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	-	-
рахунки в банках	1167	1 637	122 529
Витрати майбутніх періодів	1170	1 125	2 131
Частка перестраховика 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 Б

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

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (найовий) 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	-	-
накопичені курсові 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
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>655 709</b>	<b>869 688</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
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	-	-
благодійна допомога	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 незароблених премій	1533	1 103 609	1 156 301
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1 817 346</b>	<b>1 901 326</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
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 із внутрішніх розрахунків	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
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>135 820</b>	<b>184 850</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>1700</b>	-	-	
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>			
<b>1800</b>	-	-	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2 608 875</b>	<b>2 955 864</b>

ЕП Царук Павло  
Вікторович  
ЕП Кульгінська  
Ірина  
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна



1 Класифікація адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## Продовження додатку Б

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

Дата (рік, місяць, число) **2023 01 01**

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

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

КОДИ  
2023 01 01  
30115243

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

## 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
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	2 432 613	2 449 545
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	89 714	135 915
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	52 692	161 845
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	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
<b>Валовий:</b>			
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)
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	(30 060)	(10 796)
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	(22 604)	(40 356)
Інші операційні доходи	2120	151 597	267 217
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	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	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
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	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 6 653 )	( 5 785 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 4 929 )	( 161 361 )
Прибуток (збиток) від валютних операцій на монетарні статті	2275	-	-

## Продовження додатку Б

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	439 555	173 893
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(136 316)	(83 826)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	303 239	90 067
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	303 239	90 067

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 166	4 946
Витрати на оплату праці	2505	144 604	144 074
Відрахування на соціальні заходи	2510	32 720	32 269
Амортизація	2515	37 751	33 376
Інші операційні витрати	2520	865 886	845 623
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	1 085 127	1 060 288

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Царук Павло  
Вікторович  
ЕП Кульгінська  
Ірина  
Олександрівна

Царук Павло Вікторович

Кульгінська Ірина Олександрівна



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

*станом на 31 грудня*

	<b>Примітка</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>АКТИВИ</b>			
Гроші та їх еквіваленти	5	107 045	122 529
Інвестиційні активи	6	1 706 793	1 468 029
Активи за контрактами з перестраховування	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
<b>Активи, всього</b>		<b>3 134 517</b>	<b>2 409 470</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
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			
<b>Зобов'язання, всього</b>		<b>2 334 392</b>	<b>1 598 738</b>
<b>Капітал</b>			
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
<b>Капітал, всього</b>	12	<b>800 125</b>	<b>810 732</b>
<b>Капітал та зобов'язання, всього</b>		<b>3 134 517</b>	<b>2 409 470</b>

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

*рік, що закінчився 31 грудня*

<i>у тисячах гривень</i>	<b>Примітка</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
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 перестраховування	16(1.4.1.)	(121 486)	(82 175)
<b>Результат страхових послуг</b>	16(1.4.1.)	<b>(144 019)</b>	<b>285 644</b>
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)
<b>Чистий інвестиційний дохід</b>		<b>349 092</b>	<b>221 242</b>
Фінансові доходи за наданими страховими контрактами		7 862	17 755
Фінансові витрати від наявних контрактів на перестраховування		(301)	(1 486)
<b>Чисті фінансові витрати на страхуванні</b>		<b>7 561</b>	<b>16 269</b>
<b>Чистий результат від страхування та інвестицій</b>		<b>212 635</b>	<b>523 154</b>
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			
<b>Прибуток до податку на прибуток</b>		<b>51 826</b>	<b>405 553</b>
Витрати з податку на прибуток	15	(21 441)	(70 974)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>30 385</b>	<b>334 579</b>
<b>Інший сукупний дохід за рік, без податків</b>			
<b>Всього сукупний дохід за рік</b>		<b>30 385</b>	<b>334 579</b>

## АТ «СГ «ТАС» (приватне)

## Звіт про фінансовий стан

станом на 31 грудня

У тисячах гривень	Примітка	2024	2023
<b>АКТИВИ</b>			
Гроші та їх еквіваленти	5	109 817	107 045
Інвестиційні активи	6	2 052 624	1 706 793
Активи за контрактами перестраховування	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
<b>Активи, всього</b>		<b>4 093 454</b>	<b>3 134 517</b>
<b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
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			
<b>Зобов'язання, всього</b>		<b>3 094 824</b>	<b>2 334 392</b>
<b>Капітал</b>			
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
<b>Капітал, Разом</b>	12	<b>998 629</b>	<b>800 125</b>
<b>Капітал та зобов'язання, всього</b>		<b>4 093 454</b>	<b>3 134 517</b>

Активация Winс  
Перейдіть до розділу

## АТ «СГ «ТАС» (приватне)

## Звіт про прибутки та збитки

рік, що закінчився 31 грудня

<i>У тисячах гривень</i>	Примітка	2024	2023
Дохід від страхування	16(1.4.1.1)	4 286 288	3 021 124
Витрати на страхові послуги	16(1.4.1.2)	-4 371 399	-3 043 657
Чисті витрати за контрактами з перестраховування	16(1.4.1.3)	-157 623	-121 486
<b>Результат від страхової діяльності</b>		<b>-242 734</b>	<b>-144 019</b>
Відсотковий дохід від фінансових активів, що не вимірюються за справедливою вартістю через прибуток/збиток	17	471 607	364 736
Чисті збитки від знецінення фінансових активів	6	-34 266	-15 644
<b>Чистий інвестиційний дохід</b>		<b>437 341</b>	<b>349 092</b>
Фінансові доходи за наданими страховими контрактами		-2741	7 862
Фінансовий дохід від наявних контрактів на перестраховування		375	-301
<b>Чисті фінансові витрати на страхуванні</b>		<b>-2366</b>	<b>7 561</b>
<b>Чистий результат від страхування та інвестицій</b>		<b>192 241</b>	<b>212 635</b>
Інші фінансові витрати	18	-7 446	-7 175
Інші операційні витрати	19	0	-153 633
Інші операційні доходи	19	15 098	0
<b>Прибуток до податку на прибуток</b>		<b>199 893</b>	<b>51 826</b>
Витрати з податку на прибуток	15	-42 809	-21 441
<b>Прибуток за рік</b>		<b>157 084</b>	<b>30 385</b>

**ЗГОДА**  
**здобувача освіти Державного університету економіки і технологій**  
**на розміщення в Репозитарії ДУЕТ**

Я, Толмач Юрій Сергійович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота магістра на тему: «Антикризове управління компанією в умовах військово-економічної нестабільності України» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

Дата  
14.01.2026

Підпис

