

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Богданової Вікторії Дмитрівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему **«Стратегія конкурентоспроможності компаній зі
страхування життя»**

(повна назва теми)

за матеріалами **страхової компанії ПрАТ «МетЛайф»**

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

к. е. н.

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Супрун Н. В.

(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від 18 червня 2026 р. № 13

Завідувач кафедри

(підпис)

к. е. н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

О.В. Неізнєстна

Ініціали, прізвище

Кривий Ріг – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____	Неізнєстна О.В.
(підпис)	(Прізвище, ініціали)
«06» квітня	2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

- Тема роботи: «Стратегія конкурентоспроможності компаній зі страхування життя»
Керівник роботи к.е.н., доцент кафедри фінансів і бухгалтерського обліку Супрун Наталія Вікторівна.
затверджені наказом закладу вищої освіти від «06» квітня 2025 р. № 224-ст
- Строк подання здобувачем роботи до «05» червня 2026 р.
- Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти стратегії конкурентоспроможності компаній зі страхування життя: сутність та основні складові конкурентоспроможності страхових компаній; особливості стратегії та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності компаній зі страхування життя.

Розділ 2. Оцінка конкурентоспроможності та фінансового стану компанії зі страхування життя: характеристика страхової компанії ПрАТ «МетЛайф» та тенденцій її розвитку; визначення місця ПрАТ «МетЛайф» на ринку страхування життя в Україні; аналіз фінансового стану та фінансових результатів страхової компанії ПрАТ «МетЛайф».

Розділ 3. Рекомендації щодо подальшої стратегії конкурентоспроможності страхової компанії в умовах невизначеності: заходи щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МетЛайф»; стратегічні напрями зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «МетЛайф».

Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя у динамічному ринковому середовищі України.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів, а також організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «МетЛайф» на вітчизняному ринку довгострокового особистого страхування.

Мета кваліфікаційної роботи: поглиблення теоретико-методичних засад стратегічного управління фінансовими установами та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії конкурентоспроможності компанії зі страхування життя ПрАТ «МетЛайф» для зміцнення її ринкових позицій.

5. Дата видачі завдання « 06 » квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів КБР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Затвердження керівників КБР	до 11.03.2026	виконано
2	Обговорення з керівником та затвердження теми КБР	до 18.03.2026	виконано
3.	Затвердження плану КБР	до 25.03.2026	виконано
4	Підготовка розділу 1	до 15.04.2026	виконано
5	Підготовка розділу 2	до 06.05.2026	виконано
6	Підготовка розділу 3	до 27.05.2026	виконано
7	Написання вступу та висновків до КБР, оформлення супровідних документів	до 01.05.2026	виконано
8	Подання електронного варіанту КБР керівнику для перевірки дотримання академічної доброчесності	до 05.06.2026	виконано
9	Перевірка тексту КБР на дотримання академічної доброчесності	08.06-16.06.2026	виконано
10	Отримання відгуку від наукового керівника	до 10.06.2026	виконано
11	Отримання рецензії	до 12.06.2026	виконано
12	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 15.06.2026	виконано
13	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 17.06.2026	Реєстраційний № <u> </u> «17» червня 2026 р.
14	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 18.06.2026	виконано
15	Підготовка до захисту в ЕК	до 19.06.2026	виконано

Завдання підготував науковий керівник

Завдання одержав

(підпис)

(підпис)

Супрун Н.В.

(прізвище та ініціали)

Богданова В.Д.

(прізвище та ініціали)

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

Я, **Богданова Вікторія Дмитрівна**, студентка 3 курсу, групи ЗФБС-23ск Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Вікторія БОГДАНОВА
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

04.06.2026 р.
(дата)

ЗГОДА
на використання кваліфікаційної бакалаврської роботи

Я, **Богданова Вікторія Дмитрівна**, даю згоду на використання наданих матеріалів, а саме: внесення кваліфікаційної бакалаврської роботи у базу даних репозитарію Державного університету економіки і технологій; відтворення роботи чи її частини в електронній формі, не змінюючи її змісту; виготовлення електронних копій для постійного архівного зберігання; надання електронних копій роботи для відкритого доступу в мережі Internet.

Підтверджую, що розміщуючи роботу в репозитарії ДУЕТ, я не порушую прав третіх осіб.

(підпис)

Вікторія БОГДАНОВА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

04.06.2026
(дата)

АНОТАЦІЯ

Богданова В. Д. Стратегія конкурентоспроможності компаній зі страхування життя (за матеріалами ПрАТ «МетЛайф»). – Рукопис.

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

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена питанням теорії та практичним аспектам стратегії конкурентоспроможності страхових компаній зі страхування життя в умовах невизначеності.

В роботі визначена сутність і основні складові конкурентоспроможності страховиків, розглянуті особливості стратегії конкурентоздатності компаній зі страхування життя та методичні підходи для її оцінки.

Наведена характеристика страхової компанії ПрАТ «МетЛайф», визначено її місце на ринку страхування життя в Україні та описано стратегічні можливості, які має страхова компанія. Проведено аналіз фінансового стану ПрАТ «МетЛайф», а також формування фінансових результатів компанії. Оцінено фактори ефективності діяльності компанії та визначено сильні і слабкі сторони у контексті реалізації стратегії.

В роботі розроблені рекомендації зі зміцнення лідерської позиції страхової компанії ПрАТ «МетЛайф». Запропоновані заходи з підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МетЛайф» підтверджені обчисленнями.

Ключеві слова: конкурентоспроможність, страхування життя, страхова компанія, стратегія, фінансовий стан, фінансові результати, ефективність.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 Теоретичні та методичні аспекти стратегії конкурентоспроможності компаній зі страхування життя	9
1.1 Сутність та основні складові конкурентоспроможності страхових компаній	9
1.2 Особливості стратегії та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності компаній зі страхування життя	16
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 Оцінка конкурентоспроможності та фінансового стану компанії зі страхування життя	35
2.1 Характеристика страхової компанії ПрАТ «МетЛайф» та тенденцій її розвитку	35
2.2 Визначення місця ПрАТ «МетЛайф» на ринку страхування життя в Україні	53
2.3 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів страхової компанії ПрАТ «МетЛайф»	61
Висновки до розділу 2	80
РОЗДІЛ 3 Рекомендації щодо подальшої стратегії конкурентоспроможності страхової компанії в умовах невизначеності	83
3.1 Заходи щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МетЛайф»	83
3.2 Стратегічні напрями зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «МетЛайф»	94
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Трансформація фінансового сектору України в умовах глобалізаційних викликів, посилення регуляторних вимог Національного банку України та тривалого воєнного стану актуалізує питання забезпечення стійкості ринку страхування життя. На відміну від ризикового сегменту, life-страхування виконує не лише захисну функцію для населення, а й виступає потужним джерелом внутрішніх довгострокових інвестиційних ресурсів для національної економіки, що є критично важливим для її повоєнного відновлення. Успішне функціонування страховиків у цьому високоризиковому сегменті безпосередньо залежить від їхньої здатності формувати та реалізовувати ефективні стратегії управління конкурентоспроможністю, які дозволяють утримувати клієнтський портфель протягом десятиліть.

Актуальність розробки та вдосконалення стратегії конкурентоспроможності компаній зі страхування життя зумовлена специфічною архітектурою цього ринку, яка наразі характеризується надвисоким рівнем концентрації капіталу. Більша частина вітчизняного ринку довгострокового особистого страхування контролюється обмеженою кількістю потужних гравців, що загострює конкурентну боротьбу за клієнта та вимагає постійної диверсифікації накопичувальних і медичних програм. В умовах макроекономічної нестабільності, падіння купівельної спроможності громадян та тривалих інфляційних ризиків компанії змушені шукати нові гнучкі інструменти збереження фінансової стійкості та захисту вартості довгострокових заощаджень. Додатковим викликом є масштабна цифровізація бізнес-процесів, оскільки успіх у life-страхуванні сьогодні неможливий без диджиталізації каналів дистрибуції, онлайн-сервісів та спрощення процедур врегулювання збитків. У цьому контексті виникає гостра необхідність детального аналізу та адаптації досвіду системних лідерів ринку, зокрема

ПрАТ «МетЛайф», яке демонструє унікальну здатність масштабувати глобальні корпоративні стандарти, утримувати лідерські позиції за обсягами чистих премій та забезпечувати найвищі показники платоспроможності в локальних умовах.

Теоретичні, методичні та практичні аспекти функціонування ринку особистого страхування, оцінки конкурентоспроможності фінансових установ та стратегічного управління відображені у працях багатьох вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження цих процесів зробили такі вчені, як В. Базилевич, який заклав фундаментальні засади розвитку страхового ринку, О. Гаманкова, яка детально дослідила фінансовий менеджмент страховиків та модернізацію системи страхування, а також О. Залетов, у працях якого визначено стратегічні вектори розвитку та регулювання ринку довгострокового страхування. Методологія оцінки конкурентоспроможності фінансових компаній та трансформаційні процеси в особистому страхуванні знайшли своє відображення у наукових доробках Н. Внукової, М. Клапківа, І. Козьми, Л. Куделі, Г. Куліної, Я. Медвідь та інших дослідників. Проте, попри наявність ґрунтовних праць, більшість із них не повною мірою враховують сучасні реалії жорсткого нагляду з боку НБУ та специфіку утримання лідерства міжнародними холдингами в умовах воєнного стану та системної цифровізації, що обумовлює необхідність подальшої оптимізації стратегій на прикладі ПрАТ «МетЛайф».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя у динамічному ринковому середовищі України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів, а також організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю ПрАТ «МетЛайф» на вітчизняному ринку довгострокового особистого страхування.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є поглиблення теоретико-методичних засад стратегічного управління фінансовими установами та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії конкурентоспроможності компанії зі страхування життя ПрАТ «МетЛайф» для зміцнення її ринкових позицій.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичну сутність категорії «конкурентоспроможність страхової компанії» та систематизувати її основні структурні складові;
- визначити специфічні особливості формування конкурентних стратегій та узагальнити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності компаній у сегменті страхування життя;
- надати комплексну організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «МетЛайф» на сучасному етапі;
- проаналізувати та визначити поточне місце і частку ПрАТ «МетЛайф» на вітчизняному ринку довгострокового особистого страхування;
- здійснити детальний аналіз фінансового стану та фінансових результатів діяльності досліджуваної страхової компанії;
- обґрунтувати практичні заходи та рекомендації щодо підвищення загальної ефективності операційної та інвестиційної діяльності ПрАТ «МетЛайф»;
- сформулювати ключові стратегічні напрями зміцнення довгострокової конкурентоспроможності компанії в умовах регуляторних трансформацій та макроекономічних викликів.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, застосування яких дозволило забезпечити об'єктивність і достовірність отриманих результатів. У процесі дослідження теоретичних засад конкурентоспроможності та сутності страхових стратегій було використано методи логічного та системно-структурного аналізу, індукції та дедукції, а також метод теоретичного

узагальнення. Для оцінювання ринкового становища компанії та аналізу показників її фінансового стану було застосовано комплекс методів фінансово-економічного аналізу, зокрема горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний аналіз. Крім того, у процесі визначення місця страховика на ринку та візуалізації тенденцій розвитку ринку лайф-страхування активно використовувалися статистико-економічні, порівняльні та графічні методи. Обґрунтування стратегічних напрямів зміцнення конкурентоспроможності здійснювалося із застосуванням методів стратегічного планування та прогнозування.

Практична цінність отриманих результатів полягає у тому, що сформульовані висновки, аналітичні узагальнення та запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути безпосередньо використані у практичній діяльності менеджменту ПрАТ «МетЛайф» для оптимізації портфеля послуг, диверсифікації каналів продажу та підвищення загального рівня конкурентоспроможності компанії. Окремі методичні підходи до оцінювання ринкових позицій та фінансової стійкості страховиків можуть бути адаптовані іншими суб'єктами ринку страхування життя, які прагнуть зміцнити свої конкурентні переваги.

Базу дослідження в кваліфікаційній роботі склали законодавчі та нормативно-правові акти України, які регулюють діяльність фінансового сектору, офіційні постанови та аналітичні звіти Національного банку України як головного регулятора страхового ринку. Важливою практичною основою роботи стали офіційні публікації, річна фінансова звітність Приватного акціонерного товариства «МетЛайф», підручники, навчальні посібники, монографії та наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених, а також профільні інтернет-ресурси зі страхової тематики.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ ЗІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ

1.1 Сутність та основні складові конкурентоспроможності страхових компаній

Сучасні політичні та соціально-економічні умови розвитку України зумовлюють необхідність використання результативних механізмів управління національною економікою, важливою складовою якої виступає страховий ринок. Ринок страхових послуг забезпечує фінансову стійкість суб'єктів господарювання в умовах підвищеної невизначеності та ризику, створює можливості для оперативного відшкодування збитків, сприяє підвищенню рівня добробуту населення, реалізації державної політики соціально-економічного захисту та формуванню інвестиційних ресурсів країни. У зв'язку з цим якість страхових послуг, результативність діяльності страховиків і рівень їх конкурентоспроможності впливають не лише на розвиток страхового ринку, а й на економічну безпеку держави та її господарюючих суб'єктів.

Страхові компанії є ключовими учасниками ринку страхових послуг, оскільки саме вони забезпечують страховий захист і компенсують фінансові втрати у разі настання передбачених договором страхових подій.

Відповідно до європейської практики найбільш поширеним підходом до класифікації страхових компаній є їх поділ за класами страхування, які вони здійснюють. Законодавство України розмежовує страховиків, що працюють у сфері страхування життя (life insurance), та компанії, які здійснюють страхування іншого, ніж страхування життя (non-life insurance). До сфери life-страхування належать п'ять основних класів, серед яких класичне страхування

життя, страхування життя до шлюбу або народження дитини, інвестиційне страхування життя, безперервне страхування здоров'я та пенсійне страхування. Компанії non-life-сегмента здійснюють вісімнадцять класів ризикового страхування, що охоплюють особисте, майнове страхування та страхування відповідальності. Така класифікація визначає особливості функціонування страхових компаній, специфіку управління їх діяльністю та підходи до формування конкурентних переваг.

На страховому ринку України функціонує значна кількість страхових компаній, що обумовлює важливу роль конкуренції як одного з ключових чинників його ефективного розвитку. Конкурентне середовище впливає на характер діяльності страховиків, визначає напрями їх стратегічного розвитку та стимулює постійне вдосконалення страхових продуктів і управлінських рішень.

У науковій літературі поняття конкуренції традиційно пов'язують із суперництвом або змаганням між учасниками ринку. У широкому розумінні вона означає боротьбу суб'єктів господарювання за досягнення кращих результатів діяльності, розширення ринкової присутності та збільшення прибутку. Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання, у процесі якого завдяки власним досягненням вони здобувають переваги над іншими учасниками ринку. За таких умов споживачі отримують можливість вибору між кількома постачальниками товарів або послуг, а жоден окремий суб'єкт не може одноосібно встановлювати умови обігу на ринку [41].

На думку Н. Налукової, конкуренцію на страховому ринку доцільно розглядати як процес взаємодії та суперництва між страховиками, спрямований на досягнення найбільш вигідного ринкового становища, яке забезпечує переваги над конкурентами та створює кращі умови для задоволення потреб страхувальників [32, с. 105].

Конкуренція у сфері страхування має низку специфічних ознак, обумовлених особливостями страхових послуг та характером страхових

відносин. По-перше, цей процес перебуває під постійним державним регулюванням, оскільки страхування виконує важливу соціально-економічну функцію та сприяє зниженню негативних наслідків ризикових подій для населення і бізнесу. По-друге, момент укладення договору та фактичне отримання страхової виплати можуть бути суттєво розмежовані у часі, що ускладнює оцінювання ефективності послуги. По-третє, страхова послуга є нематеріальною, а її реальна цінність проявляється переважно в момент здійснення страхового відшкодування або страхової виплати. По-четверте, страхові компанії повинні володіти достатнім обсягом фінансових ресурсів, забезпечувати високий рівень платоспроможності та підтримувати довіру клієнтів. По-п'яте, перестраховування зумовлює можливість одночасного поєднання конкурентних і партнерських відносин між страховиками.

До основних складових конкурентного процесу на страховому ринку належать сфера його виникнення, об'єкт, предмет та суб'єкти. Сферою прояву конкуренції є ринок страхових послуг як сукупність економічних відносин між його учасниками. Центральним об'єктом виступає страхувальник, за прихильність якого змагаються страхові компанії. Водночас конкурентна боротьба може бути спрямована також на збільшення частки ринку, зміцнення позицій у певному сегменті або досягнення інших стратегічних цілей. Предметом конкуренції є страхові продукти та послуги, які відрізняються умовами страхового захисту, якістю обслуговування та ціновими параметрами. Суб'єктами конкуренції є страхові компанії, між якими споживач здійснює вибір при укладенні договору страхування.

Для забезпечення стійких конкурентних переваг і зміцнення позицій на ринку страхові компанії мають постійно вдосконалювати бізнес-процеси, контролювати ефективність своєї діяльності та впроваджувати сучасні управлінські й технологічні рішення. Такі заходи сприяють не лише підвищенню результативності окремого страховика, а й розвитку страхового ринку в цілому. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження сутності конкурентоспроможності та чинників, що визначають її рівень.

Конкурентоспроможність є складною багатовимірною економічною категорією, яка не має єдиного універсального трактування. Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити її як характеристику суб'єкта або об'єкта, що відображає здатність відповідати вимогам споживачів та успішно функціонувати в умовах ринкового суперництва. Ця категорія має порівняльний характер, оскільки оцінюється лише у співставленні з конкурентами, є динамічною та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вона формується на основі використання конкурентних переваг і відображає сукупний вплив як кількісних, так і якісних показників діяльності.

Конкурентоспроможність може аналізуватися на різних рівнях: міжнародному, національному, галузевому та рівні окремого підприємства. Крім того, її доцільно оцінювати як на конкретну дату, так і в межах певного періоду або з позиції потенційних можливостей розвитку. У наукових дослідженнях традиційно розрізняють конкурентоспроможність товару чи послуги та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. У першому випадку йдеться про здатність продукту максимально задовольняти потреби споживача, у другому — про спроможність підприємства ефективно використовувати власні ресурси та переваги для досягнення кращих результатів порівняно з конкурентами.

У сучасній науковій літературі сформувалося кілька підходів до визначення конкурентоспроможності страхової компанії. Найпоширенішим є трактування цієї категорії як здатності страховика створювати, підтримувати та реалізовувати конкурентні переваги. Такої позиції дотримуються Н. М. Внукова, Е. Р. Мамедова, О. Б. Пономарьова, А. В. Перетятко, С. С. Дегтярьова, Л. В. Временко, Д. В. Кондратенко, В. Левченко та Г. І. Мазурук [6, 7, 28, 29, 37].

Зокрема, Н. М. Внукова та Е. Р. Мамедова пов'язують конкурентоспроможність страхової компанії зі зростанням попиту на страхові послуги та підвищенням їх привабливості для клієнтів. Запропонована ними

ієрархічна модель включає шість взаємопов'язаних рівнів. На верхньому рівні розташовуються конкурентна стратегія та конкурентний потенціал, які формують основу для подальших елементів системи. Наступним компонентом є привабливість страхової послуги, що визначає конкурентні переваги та конкурентоспроможність страхового продукту. На базі цих складових формується конкурентоспроможність страхової компанії, а кінцевим результатом виступає її конкурентна позиція на ринку, яка відображає загальну ефективність реалізації всіх зазначених елементів [6].

Зі свого боку, Пономарьова О. Б., Перетятко А. В., Дегтярьова С. С. пропонують визначати конкурентоспроможність страхової компанії в певний проміжок часу, адже задля утримання або покращення власної конкурентної позиції страховикам необхідно постійно перебувати в стані конкурентної боротьби, вдосконалювати свою діяльність та підвищувати якість страхових послуг, швидко реагувати на зміни ринкових потреб та запити споживачів, впроваджувати інновації тощо. Спроможність страхової компанії конкурувати на ринку піддається впливу сукупності внутрішніх (наприклад, диверсифікація страхових послуг, розвинена мережа представництв, частка на ринку, залучення іноземного капіталу тощо) та зовнішніх факторів (політичні, інвестиційні, макроекономічні та інші) [37].

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

потенційні; індивідуальні та корпоративні; зовнішні та внутрішні; ринкові та ресурсні [7, с. 406].

На думку Левченко В., в основі визначення конкурентоспроможності страховика лежить здатність витримувати тиск конкурентів із врахуванням усіх чинників конкурентного середовища задля досягнення довготривалого ефекту, що ґрунтується на її конкурентних перевагах [28, с. 170]. Фактори, що впливають на здатність страховика конкурувати на ринку, автор розподіляє на ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні). Перші відображають внутрішні особливості функціонування страхової компанії та визначають її здатність адаптуватись до змін зовнішнього середовища і впливу другої групи чинників. Також Левченко В. пропонує досліджувати рівень конкурентоспроможності страховика як відношення використаних конкурентних переваг до максимально можливих.

Мазурук Г. І. акцентує увагу на основних інструментах досягнення такої здатності страхової компанії, як конкурентоспроможність, зокрема, технології, ресурси, методи управління, навички та знання персоналу, компоненти маркетингової діяльності, і вважає, що вона безпосередньо залежить від конкурентоспроможності страхової послуги, ефективності управління компанією [29, с. 376].

Відомий науковець Осадець С. С. визначає конкурентоспроможність як наявність певних можливостей. Автор акцентує увагу на необхідності використання цього потенціалу для надання таких страхових послуг, що будуть пріоритетними для споживача, користуватимуться попитом і забезпечуватимуть ефективність діяльності страхової компанії у довгостроковому періоді [50, с. 264]. Отже, визначальним фактором успіху страховика виступає можливість збуту його страхових продуктів, що дещо звужує поняття та фактори формування конкурентоспроможності.

Різноманітність наукових підходів до трактування конкурентоспроможності страхової компанії свідчить про те, що її формування потребує збалансованого розвитку всіх напрямів діяльності

страховика. У сучасних умовах саме комплексне вдосконалення управлінських, фінансових, продуктових, маркетингових та кадрових складових створює основу для формування стійких конкурентних переваг на ринку страхових послуг.

На нашу думку, конкурентоспроможність страхової компанії доцільно визначати як здатність страховика, реалізуючи інструменти стратегічного та тактичного управління, формувати й ефективно використовувати власні переваги для досягнення кращих результатів у конкурентній боротьбі. Результатом цього процесу є зміцнення ринкових позицій, підвищення рівня задоволеності потреб страхувальників, зростання прибутковості компанії та покращення ефективності функціонування страхового ринку в цілому.

Позиція страховика на ринку відображає ту частину конкурентних переваг, яка вже реалізована у практичній діяльності. Водночас певні можливості можуть залишатися невикористаними через відсутність потреби або обмеження щодо їх застосування в конкретний момент часу. Саме така сукупність наявних, але не повністю реалізованих можливостей формує конкурентний потенціал страхової компанії.

У науковій літературі конкурентний потенціал розглядається з різних позицій. Н. М. Внукова та Е. Р. Мамедова трактують його як сукупність ресурсів і можливостей, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей страховика [6]. Г. В. Кравчук визначає цю категорію як сукупність конкурентних переваг компанії [22, с. 62]. М. Є. Іонін пов'язує конкурентний потенціал зі здатністю страховика підтримувати конкурентоспроможність завдяки ефективному використанню наявних переваг, наголошуючи на ключовій ролі економічного потенціалу та його значенні як індикатора адаптивності, стійкості до кризових впливів і загальної результативності діяльності [16].

Отже, конкурентний потенціал страхової компанії слід розглядати як сукупність наявних і перспективних переваг, ресурсів та можливостей,

використання яких забезпечує збереження або посилення ринкових позицій страховика в умовах динамічного конкурентного середовища.

1.2 Особливості стратегії та методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності компаній зі страхування життя

У сучасних умовах розвитку страхового ринку України, що характеризується високою динамічністю та значною кількістю учасників, особливого значення набуває прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на адаптацію страхових компаній до змін зовнішнього середовища [20]. За таких обставин забезпечення, підтримання та підвищення конкурентоспроможності стає одним із ключових чинників успішного функціонування страховиків. У системі менеджменту компанії цей напрям має стратегічне значення, оскільки передбачає не лише досягнення певних ринкових позицій, а й здатність зберігати їх у довгостроковій перспективі шляхом своєчасного реагування на зміни конкурентного середовища.

Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємств є предметом активних наукових досліджень. Водночас питання, пов'язані з особливостями управління конкурентоспроможністю страхових компаній, зокрема у сфері страхування життя, висвітлені у науковій літературі недостатньо. М. М. Новікова, М. В. Волкова та А. Б. Швед наголошують, що система управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя повинна бути орієнтована на формування, розвиток і практичне використання конкурентних переваг, а також на створення умов для забезпечення їх стабільного функціонування в конкурентному середовищі [33].

Окремі теоретичні положення щодо управління конкурентоспроможністю підприємств можуть бути ефективно адаптовані до діяльності страхових компаній. Н. О. Кондратенко та М. В. Волкова

визначають головною метою стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя зростання вартості бізнесу, навіть якщо в короткостроковому періоді це супроводжується певними ризиками або тимчасовим зниженням окремих показників ефективності [20].

Управління конкурентоспроможністю страхової компанії доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування, підтримання та посилення її ринкових переваг під впливом змінного зовнішнього середовища. У науковій літературі сформовано широкий спектр методологічних підходів до дослідження цього процесу. Для компаній зі страхування життя найбільш значущими є системний, синергетичний, процесний, ситуаційний, ресурсний, порівняльний, цільовий, структурний, функціональний, поведінковий, маркетинговий, інноваційний, цифровий, глобальний та інтеграційний підходи.

Системний підхід розглядає управління конкурентоспроможністю страхової компанії як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, до яких належать мета, об'єкт і суб'єкти управління, внутрішнє та зовнішнє середовище, принципи, методи й інструменти впливу. Його розвитком є синергетичний підхід, який орієнтований на досягнення максимального ефекту за рахунок узгодженого застосування різних управлінських методів і механізмів. Процесний підхід трактує управління як послідовність взаємопов'язаних процесів, через які реалізуються основні функції менеджменту щодо формування та підтримання конкурентних переваг страховика. В умовах нестабільності особливого значення набуває ситуаційний підхід, що передбачає аналіз можливих сценаріїв розвитку подій та вибір найбільш доцільних управлінських рішень залежно від конкретних умов функціонування страхового ринку.

Ресурсний і компаративний підходи акцентують увагу на наявності та ефективному використанні ресурсів, які можуть забезпечити страховій

компанії стійкі порівняльні переваги. Цільовий підхід ґрунтується на визначенні стратегічних орієнтирів та послідовному досягненні поставлених цілей. Логічний підхід забезпечує внутрішню послідовність управлінських рішень, тоді як структурний передбачає встановлення пріоритетів щодо розподілу ресурсів, організації процесів та вибору методів управління. Функціональний підхід пов'язує досягнення необхідного результату з виконанням конкретних функцій, спрямованих на задоволення потреб компанії та її клієнтів.

Поведінковий підхід базується на використанні інструментів мотивації персоналу, розвитку творчого потенціалу працівників та підвищення продуктивності їхньої праці. Маркетинговий підхід орієнтує систему управління на виявлення та задоволення потреб страхувальників, підвищення привабливості страхових продуктів і формування довгострокових відносин із клієнтами.

Трансформація страхового ринку України та його інтеграція у світовий фінансовий простір обумовлюють необхідність застосування сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю. Інноваційний і цифровий підходи передбачають активне впровадження нових технологій, автоматизацію процесів, розвиток онлайн-сервісів та електронних каналів взаємодії з клієнтами. Інтеграційний підхід спрямований на посилення ринкових позицій шляхом співпраці з іншими страховиками, банками та фінансовими посередниками. Глобальний підхід орієнтує компанію на використання міжнародного досвіду та формування конкурентних переваг, достатніх для ефективної роботи не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках.

Вхідні ресурси компанії зі страхування життя утворюють підсистему ресурсного забезпечення, яка є базою для формування та реалізації її конкурентних переваг. Керуюча підсистема охоплює суб'єктів управління, що визначають стратегічні цілі, напрями розвитку та порядок прийняття і впровадження управлінських рішень. У ролі керованої підсистеми виступає

конкурентний потенціал страховика, який формується за рахунок наявних і перспективних конкурентних переваг та перебуває під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників функціонування компанії.

Результативність взаємодії між керуючою та керованою підсистемами безпосередньо визначає ефективність цільової підсистеми та рівень досягнення стратегічних орієнтирів, зокрема зміцнення конкурентної позиції й підвищення конкурентоспроможності страховика. Застосування системного підходу дає можливість комплексно дослідити взаємозв'язки між окремими елементами управління, виявити слабкі місця в організації діяльності, мінімізувати їх негативний вплив та визначити ключові чинники успішного функціонування компанії зі страхування життя на ринку страхових послуг.

Об'єктом управління у даному процесі є рівень конкурентоспроможності компанії зі страхування життя, який формується на основі ефективного використання її конкурентного потенціалу. Суб'єктами управління виступають керівники та інші представники управлінського персоналу, які приймають і реалізують рішення, спрямовані на досягнення стратегічних цілей страховика.

Методологічну основу управління конкурентоспроможністю становлять положення загальної теорії менеджменту, а також закономірності розвитку страхового ринку, принципи формування конкурентних переваг та сучасні методи дослідження й аналізу. У процесі управління застосовуються інструменти економічного аналізу, прогнозування, моделювання, а також розрахункові, графічні та матричні методи.

Система управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя реалізується через основні функції менеджменту: цілепокладання, планування, організацію, мотивацію та контроль (табл. 1.1).

Важливим елементом системи управління є сукупність інструментів і важелів впливу. До економічних інструментів належать бюджети, фінансові плани та аналітичні розрахунки, а до соціально-психологічних — програми адаптації персоналу, підвищення кваліфікації, мотивації та системи

винагород, які стимулюють працівників до ефективного виконання управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Характеристика принципів конкурентоспроможності компаній зі страхування життя

Принцип	Зміст
Цілепокладання	Передбачає визначення стратегічної мети та конкретних завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності.
Планування	Охоплює розроблення стратегічних і тактичних заходів, програм та строків їх реалізації.
Організація	Забезпечує практичне виконання запланованих дій, розподіл ресурсів і повноважень між структурними підрозділами.
Мотивація	Спрямована на підвищення зацікавленості персоналу в досягненні високих результатів, генеруванні нових ідей та пошуку шляхів посилення ринкових позицій компанії.
Контроль	Забезпечує оцінювання ефективності реалізованих заходів і ступеня досягнення поставлених цілей за визначеними критеріями та показниками.

Примітка. Розроблено автором

Успішна реалізація управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності передбачає створення ефективного механізму управління. Аналіз наукових підходів показує, що такий механізм зазвичай трактується як сукупність взаємопов'язаних функцій, методів, інструментів і важелів, за допомогою яких система управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт для досягнення поставлених цілей.

У цьому контексті механізм управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя можна визначити як комплекс взаємодіючих елементів, які використовуються управлінським персоналом для розроблення та впровадження рішень, спрямованих на створення та реалізацію конкурентних переваг, посилення ринкових позицій і підвищення загального рівня конкурентоспроможності страховика. Ефективність такого механізму забезпечується його цілісністю, послідовністю, адаптивністю, налагодженими

комунікаційними зв'язками, а також здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні рішення.

Формування механізму управління потребує дотримання принципів менеджменту конкурентоспроможності, раціонального використання ресурсів і орієнтації на досягнення високих результатів як у поточному, так і в стратегічному періоді.

Ефективне функціонування цього механізму можливе лише за наявності належної підсистеми забезпечення, яка охоплює інформаційні, фінансові, кадрові, організаційні та технологічні компоненти (рис. 1.1). Їх взаємодія створює необхідні передумови для результативного управління та підвищення ефективності діяльності страхової компанії.



Рис. 1.1. Складові елементи системи забезпечення конкурентоспроможності компаній зі страхування життя

Примітка. Розроблено автором

Основними сферами реалізації управлінського впливу виступають функціональні підсистеми страховика, у межах яких формуються та розвиваються його конкурентні переваги. Сукупність цих переваг утворює

конкурентний потенціал компанії зі страхування життя та визначає її здатність успішно конкурувати на ринку страхових послуг (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функціональні підсистеми механізму управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

Примітка. Розроблено автором

До таких підсистем належать: сфера управління страховою діяльністю, яка є основним джерелом конкурентних переваг страховика і забезпечення його конкурентоспроможності; сфера управління якістю і конкурентоспроможністю страхової послуги; сфера страхового маркетингу, яка охоплює широкий спектр внутрішніх чинників забезпечення конкурентоспроможності страховика; сфера управління фінансово-інвестиційною діяльністю, що є необхідною особливо для компаній life типу; сфера компетентності суб'єктів, які приймають управлінські рішення щодо зацікавленості та мотивації у спільному результаті персоналу по пошуку нових ідей.

Управління конкурентоспроможністю страхової компанії, зокрема компанії зі страхування життя, доцільно розглядати як послідовний процес, що охоплює низку взаємопов'язаних етапів.

1. Аналіз зовнішнього середовища та екзогенних чинників. На цьому етапі досліджується макроекономічна ситуація, визначаються позитивні тенденції та потенційні загрози, оцінюються процеси на ринку страхових послуг, а також рівень концентрації, інтенсивність конкуренції та вплив основних конкурентних сил.

2. Діагностика конкурентного потенціалу страховика. Проводиться аналіз внутрішніх чинників успіху та наявних конкурентних переваг, визначається їх походження, а також оцінюються ресурси й можливості, які вже використовуються або можуть бути залучені для посилення конкурентних позицій компанії.

3. Оцінка конкурентної позиції. Визначається місце страхової компанії на ринку та її відносні переваги порівняно з основними конкурентами.

4. Оцінювання рівня конкурентоспроможності та формування концептуальних засад управління. На цьому етапі уточнюються мета і цілі управління, визначаються об'єкт і суб'єкти прийняття рішень, розробляється механізм управління та встановлюються вимоги до ресурсного, інформаційного й технологічного забезпечення.

5. Розроблення стратегії та тактики управління. Формуються можливі стратегічні альтернативи, оцінюються ризики, деталізуються тактичні та оперативні заходи, визначаються критерії контролю та прогнозуються очікувані результати реалізації кожного варіанта.

6. Реалізація обраної стратегії. Відбувається впровадження запланованих заходів, моніторинг їх виконання, оперативне коригування управлінських рішень та усунення виявлених проблем.

7. Оцінка результативності управління. Аналізується ступінь досягнення поставлених цілей та ефективність реалізованих управлінських заходів.

8. Удосконалення системи управління. Визначаються напрями подальшого розвитку системи управління конкурентоспроможністю, зокрема через впровадження інноваційних та цифрових рішень.

На початковому етапі для аналізу макроекономічного середовища та ринкових тенденцій можуть використовуватися економіко-аналітичні методи, інструменти оцінювання ризиків, а також спеціалізовані показники, характерні для страхового ринку.

Конкуренція є ключовим чинником розвитку страхового ринку, як і будь-якого іншого сегмента ринкової економіки. Саме в умовах конкурентного суперництва страхові компанії вдосконалюють свої продукти, підвищують якість обслуговування та впроваджують нові технології, що забезпечує більш повне задоволення потреб споживачів і сприяє ефективному функціонуванню ринку страхових послуг.

Для оцінювання рівня конкуренції на страховому ринку найчастіше використовують коефіцієнти концентрації та індекс Герфіндаля–Гіршмана (ННІ), який характеризує ступінь монополізації ринку. Додатково можуть застосовуватися індекс Лінда, коефіцієнт відносної ентропії, коефіцієнт Джині та інші аналітичні показники [10, с. 29]. Протягом тривалого часу регулятори страхового ринку України використовували саме коефіцієнти концентрації та індекс Герфіндаля–Гіршмана як основні інструменти оцінювання конкурентного середовища.

Міжнародна практика оцінювання конкурентного становища страхової компанії передбачає використання незалежних рейтингових оцінок. Найбільш авторитетними у світі є рейтингові агентства S&P Global Ratings, Moody's Ratings та Kroll Bond Rating Agency (правонаступник Duff & Phelps у сфері рейтингів). Їхні оцінки відображають фінансову стійкість страховиків та рівень довіри до них з боку інвесторів і клієнтів. В Україні аналітичні рейтинги страхових компаній публікує портал Forinsurer, який формує ранжування за обсягами страхових премій, виплат, активів, власного капіталу, страхових резервів та рівнем виплат. Водночас не всі страховики надають інформацію для такого аналізу, що певною мірою обмежує повноту рейтингових оцінок.

На думку О. В. Козьменка, А. О. Бойка та О. О. Капшук, рейтингові оцінки є одним із найважливіших критеріїв визначення

конкурентоспроможності страхової компанії, оскільки вони відображають рівень її переваг порівняно з іншими учасниками ринку [19, с. 71].

Наступні етапи управління конкурентоспроможністю передбачають оцінювання конкурентного потенціалу страховика як сукупності його наявних і перспективних переваг, а також визначення загального рівня конкурентоспроможності. При цьому чинники внутрішнього та зовнішнього середовища можуть не лише впливати на результати діяльності, а й виступати джерелом формування стійких конкурентних переваг.

Н. А. Білецький до основних чинників, що визначають конкурентоспроможність і конкурентну позицію страховика, відносить конкурентоспроможність страхових продуктів, фінансовий стан компанії, ефективність збуту та супроводу договорів страхування, результативність операційної та інвестиційної діяльності, якість управління, соціальну ефективність та імідж страхової компанії [3].

Л. А. Приступа пропонує поділяти фактори впливу на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать фінансовий стан страховика, структура страхового портфеля, цінова та продуктова політика, якість менеджменту, репутація, використання людського та інтелектуального капіталу, рівень інноваційності та застосування сучасних технологій. Зовнішнє мікросередовище охоплює маркетингову діяльність, взаємодію зі споживачами та страховими посередниками, відносини з конкурентами і державну політику. На макрорівні визначальний вплив мають економічні, соціально-демографічні, культурні та політичні фактори [40, с. 1203].

Л. В. Временко та Д. В. Кондратенко наголошують, що важливою конкурентною перевагою страхової компанії є інтелектуальний капітал, який охоплює знання, професійний досвід та ключові компетенції персоналу. Саме ці ресурси формують унікальність страхових продуктів і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність страховика [7, с. 404].

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності страхової компанії має базуватися на комплексному аналізі фінансових, організаційних,

маркетингових та інноваційних чинників, що дає змогу визначити її конкурентні переваги, конкурентну позицію та потенціал подальшого розвитку.

М. Є. Іонін для оцінювання конкурентної позиції страхової компанії пропонує використовувати систему показників, до якої входять індикатори ділової активності, коефіцієнт навантаження, показник забезпеченості власними коштами, резервний леверидж, показник генерування доходів, коефіцієнт ринкової позиції та індикатор витривалості компанії. На основі цих характеристик визначається загальний рівень конкурентоспроможності страховика, який враховує рентабельність, інноваційну активність, ступінь спеціалізації, рівень витрат, фінансову стійкість, репутацію та відносну частку ринку. Оцінювання зазначених параметрів здійснюється за бальною шкалою, що дає змогу сформувати рейтингову оцінку конкурентоспроможності страхової компанії [15, с. 87].

Л. В. Шірінян підкреслює важливість показників ринкової позиції для визначення масштабів присутності страховика на ринку. Для компаній зі страхування життя автор пропонує інтегральний показник конкурентної позиції, який базується на оцінці частки ринку за страховими преміями, кількості структурних підрозділів, числа укладених договорів, чисельності персоналу та рентабельності адміністративних витрат [55, с. 116].

Л. А. Приступа та О. Б. Харчук виокремлюють ключові детермінанти конкурентних переваг страхової компанії, серед яких управлінська, продуктова, фінансова, інноваційна, маркетингова, кадрова та організаційно-культурна складові. Кожна з них характеризується набором специфічних показників. Зокрема, управлінська детермінанта охоплює гнучкість організаційної структури, раціональність управлінських рішень, стиль керівництва та здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища [40, с. 1203]. При цьому управління зазначеними складовими повинно здійснюватися на основі системного підходу, оскільки всі елементи конкурентоспроможності страховика є тісно взаємопов'язаними.

С. С. Залюбовська вважає, що оцінювання конкурентного потенціалу страхової компанії має базуватися на визначенні коефіцієнтів конкурентоспроможності страхових послуг, ефективності страхового портфеля та інтегрального показника конкурентоспроможності. Водночас проведенню таких розрахунків має передувати комплексний аналіз потреб клієнтів, поведінки конкурентів, ринкової кон'юнктури та можливостей реалізації страхових продуктів [12, с. 30–31].

На цьому етапі застосовується широкий спектр методів оцінювання. Н. А. Євтушенко та Н. О. Хоміч класифікують їх на чотири основні групи: кількісні, якісні, матричні та графічні [1, с. 16]. Кількісні методи передбачають розрахунок інтегральних показників на основі коефіцієнтів, індексів або бальних оцінок, що дозволяє комплексно визначити рівень конкурентоспроможності страхової компанії.

Н. М. Білоус та М. В. Пелешанко вважають, що одним із найбільш ефективних підходів до оцінювання конкурентоспроможності страховика є система «тестів раннього попередження». Вона ґрунтується на аналізі ключових фінансових параметрів, зокрема достатності капіталу, якості активів, обсягу страхових резервів, ліквідності, прибутковості та ефективності перестраховального захисту [4, с. 7].

В. П. Левченко пропонує поетапну методику аналізу конкурентоспроможності страхової компанії як учасника ринку небанківських фінансових послуг. Першим етапом є формування інформаційної бази для оцінювання чинників, що найбільше впливають на результати діяльності страховика. Далі здійснюється нормування показників для забезпечення їх порівнянності, визначаються вагові коефіцієнти, після чого розраховується інтегральна оцінка на основі методу зваженої сумарної ефективності. Наступним кроком є дослідження динаміки отриманих результатів, а завершальним — якісний аналіз та інтерпретація розрахованих показників [28].

Важливу роль у процесі оцінювання конкурентоспроможності страхової компанії відіграють якісні методи, серед яких найбільш поширеними є SWOT-аналіз та експертне оцінювання. Їх застосування характеризується високою гнучкістю, значною інформативністю та відсутністю потреби у складній математичній обробці даних. Водночас результати таких методів значною мірою залежать від професійної компетентності та суб'єктивних оцінок залучених експертів.

Для аналізу ринкового становища страховика часто використовуються матричні методи, зокрема матриці McKinsey, BCG, Shell і PIMS. Вони ґрунтуються на побудові двовимірних моделей, які дозволяють визначити позицію компанії за основними характеристиками її діяльності. До переваг цих інструментів належать наочність і простота інтерпретації результатів, однак їх використання може супроводжуватися певним спрощенням складних взаємозв'язків між факторами конкурентного середовища.

До графічних способів оцінювання належать профіль конкурентоспроможності, полігон конкурентних переваг, радарні діаграми та інші засоби візуального аналізу. Вони дають можливість наочно зіставити ключові параметри діяльності страхової компанії, проте здебільшого відображають статичний стан і не враховують вагомість окремих показників.

Для більш повного та достовірного визначення конкурентної позиції, конкурентних переваг і загального рівня конкурентоспроможності страховика доцільно поєднувати кількісні, якісні, матричні та графічні методи. Комплексне використання зазначених підходів забезпечує формування всебічної аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [23, с. 292].

Найбільш складним етапом стратегічного управління конкурентоспроможністю страхової компанії є практична реалізація обраної стратегії, яка передбачає розроблення та виконання комплексу тактичних заходів. Як стратегічні, так і оперативні рішення повинні характеризуватися гнучкістю, результативністю, взаємодоповнюваністю та можливістю

оперативного коригування. У процесі їх впровадження особливого значення набувають моніторинг і контроль.

Моніторинг управління конкурентоспроможністю являє собою систему безперервного спостереження за визначеними показниками та індикаторами, що відображають ступінь реалізації стратегічних і тактичних рішень. Його основне призначення полягає у своєчасному виявленні відхилень і проблем, які можуть виникати під час реалізації обраної стратегії. Завдяки превентивному характеру моніторинг дозволяє оперативно реагувати на негативні тенденції та підвищує ефективність управлінського процесу.

Необхідною умовою успішної реалізації стратегії є здійснення контрольних заходів як на стратегічному, так і на оперативному рівнях. Потреба в контролі зумовлена не лише ризиком помилок у процесі планування та реалізації управлінських рішень, а й високою динамічністю страхового ринку України. У разі зміни зовнішніх умов страхова компанія повинна адаптувати обрану стратегію або переглянути окремі управлінські рішення, фактично повторно проходячи основні етапи стратегічного управління.

Завершальним етапом є оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю страховика. М. І. Арич пропонує здійснювати таку оцінку у два етапи. Спочатку визначаються коефіцієнти концентрації та індекс Герфіндаля–Гіршмана, які характеризують частку страхової компанії або групи компаній на ринку за обсягом валових премій, доходів і активів. На другому етапі розраховується рівень ефективності управління із застосуванням показника σ концепції Six Sigma, що базується на співвідношенні максимального, середнього значення показника та його середньоквадратичного відхилення.

В Україні функціонують два основні типи страхових компаній — ті, що здійснюють страхування життя (life), та страховики, які спеціалізуються на ризикових видах страхування (non-life). Особливості їх діяльності визначаються сферою спеціалізації, оскільки для кожного сегмента характерні відмінні законодавчі вимоги, специфічна природа страхових послуг, різні

підходи до організації бізнес-процесів і неоднаковий рівень конкуренції. У зв'язку з цим управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя має низку специфічних рис, які відрізняють його від аналогічних процесів у сегменті ризикового страхування.

Суттєвий вплив на діяльність компаній зі страхування життя та ефективність управлінських рішень щодо забезпечення їх конкурентоспроможності справляють макроекономічні чинники. До них належать рівень платоспроможного попиту населення, соціально-психологічні особливості, політична стабільність, загальний стан економіки, розвиток банківського сектору та фондового ринку. Оскільки страхування життя має довгостроковий характер, управління конкурентоспроможністю повинно враховувати потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища в стратегічній перспективі. Особливого значення набуває формування стратегічного конкурентного потенціалу, який забезпечує здатність страховика підтримувати стійкі ринкові позиції, адаптуватися до змін та зберігати високий рівень ефективності.

Найпоширенішим є підхід, відповідно до якого ефективність визначається через співвідношення отриманого результату та витрачених ресурсів. Інший підхід акцентує увагу на досягненні максимального ефекту за мінімального обсягу витрат. Водночас у сучасних дослідженнях ефективність дедалі частіше розглядається як рівень досягнення поставлених цілей та загальна результативність діяльності [30].

Узагальнення наукових позицій дає підстави визначати ефективність як здатність суб'єкта господарювання забезпечувати бажаний результат із раціональним використанням ресурсів та досягненням встановлених стратегічних і тактичних цілей. Такий підхід є найбільш прийнятним для дослідження управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.

Доцільним є також підхід, за яким ефективність розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує:

- рівень конкурентоспроможності;
- результативність використання ресурсів;
- ступінь задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін.

Саме таке комплексне розуміння найбільш повно відображає специфіку діяльності страховиків та дозволяє оцінити не лише фінансові результати, а й якість управлінських рішень.

Для компаній зі страхування життя дослідження ефективності управління конкурентоспроможністю має особливу актуальність, оскільки високий рівень конкуренції, довгостроковий характер страхових зобов'язань і мінливість зовнішнього середовища вимагають раціонального використання всіх доступних ресурсів та конкурентних переваг.

Для страхової галузі характерним є комплексний підхід, який поєднує фінансові, організаційні, маркетингові та кадрові показники.

На основі узагальнення існуючих підходів ефективність управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя доцільно визначати як результативність взаємодії керуючої та керованої підсистем, що забезпечує досягнення стратегічних цілей, зміцнення конкурентних позицій і раціональне використання ресурсів.

Система управління конкурентоспроможністю охоплює:

- керуючу підсистему (управлінський персонал);
- керовану підсистему (конкурентний потенціал);
- механізм взаємодії між ними;
- інформаційне, фінансове, кадрове та технологічне забезпечення.

Ефективність цієї системи визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю компанії адаптуватися до змін, реалізовувати конкурентні переваги та досягати довгострокових цілей.

На відміну від сегмента non-life, ринок страхування життя в Україні характеризується високим рівнем концентрації та наявністю обмеженого кола компаній-лідерів, які контролюють значну частку страхових премій. Така структура ринку зумовлює інтенсивну конкурентну боротьбу як між

провідними страховиками, так і між компаніями, які прагнуть посилити свої позиції. Водночас український ринок страхування життя має значний потенціал для розвитку, оскільки послугами life-страхування користується відносно невелика частина населення. Основними стримувальними факторами залишаються низький рівень доходів, недостатня довіра до фінансових установ та нестабільність економічного середовища. За таких умов особливого значення набуває боротьба за кожного потенційного клієнта та забезпечення максимального задоволення його потреб.

Однією з ключових особливостей управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя є підвищена роль функції планування. Довгостроковий характер взаємовідносин зі страхувальниками потребує високої точності стратегічних і поточних планів, які повинні враховувати можливі зміни макроекономічних умов та поведінки споживачів. Від якості планування залежить стабільність діяльності страховика, його ділова репутація, здатність утримувати конкурентні позиції та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку жоден суб'єкт господарювання не може забезпечити стійке зростання без активного використання цифрових рішень та інновацій. Компанії зі страхування життя в Україні дедалі ширше впроваджують сучасні інформаційні технології у процеси розроблення, продажу та супроводу страхових продуктів, адаптуючи кращі міжнародні практики. Цифровізація, автоматизація бізнес-процесів, розвиток онлайн-сервісів і використання інноваційних інструментів стають важливими, а в окремих випадках — визначальними чинниками формування конкурентних переваг та невід'ємними елементами системи управління конкурентоспроможністю.

Висновки до розділу 1

Розвиток страхового ринку безпосередньо пов'язаний із наявністю ефективної конкуренції між його учасниками. Для компаній зі страхування життя це має особливе значення, оскільки їх діяльність спрямована не лише на отримання прибутку, а й на виконання важливої соціальної функції — забезпечення фінансового захисту громадян і суб'єктів господарювання. Досягнення провідних позицій на ринку залежить від рівня конкурентоспроможності страховика, тобто його здатності успішно конкурувати за клієнта та формувати стійкі ринкові переваги. На основі аналізу наукових підходів конкурентоспроможність страхової компанії доцільно розглядати як її здатність, можливість, перевагу та результат ефективної діяльності.

У сучасних умовах компанії зі страхування життя відіграють важливу роль у забезпеченні довгострокової фінансової стабільності населення та захисту добробуту сімей. У зв'язку з цим управління їх конкурентоспроможністю повинно бути спрямоване на посилення конкурентних позицій страховика за рахунок розвитку конкурентних переваг, усунення слабких сторін та ефективного використання конкурентного потенціалу. Доцільно застосовувати трирівневий підхід до управління, який охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Основними функціональними підсистемами такої системи є управління страховою діяльністю, якістю страхових послуг, фінансово-інвестиційною діяльністю, персоналом та маркетингом. Практична реалізація управління передбачає формування ієрархії стратегій, що включає стратегію створення конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності та стратегію конкурентної поведінки.

Ринкове лідерство компанії зі страхування життя залежить не лише від наявності механізму управління конкурентоспроможністю, а й від результативності його функціонування. Оцінювання ефективності доцільно

здійснювати на трьох рівнях: макрорівні (національна економіка), мезорівні (ринок страхових послуг і сегмент страхування життя) та мікрорівні (конкретна страхова компанія).

Отже, управління конкурентоспроможністю страхової компанії є складним і багатокомпонентним процесом, що потребує науково обґрунтованих підходів до формування концептуальних засад, побудови механізму реалізації, організації взаємодії між підсистемами та забезпечення логічної послідовності бізнес-процесів. Вирішальне значення мають як стратегічні, так і тактичні управлінські рішення, спрямовані на створення та підтримання конкурентних переваг, що забезпечують здатність страховика успішно функціонувати як у короткостроковому, так і у довгостроковому періоді. Ефективне управління конкурентоспроможністю визначає ринковий вплив компанії, її поточні та перспективні можливості розвитку, напрями використання ресурсів, потенційні загрози та результативність реалізованих управлінських заходів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ КОМПАНІЇ ЗІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ

2.1 Характеристика страхової компанії ПрАТ «МетЛайф» та тенденцій її розвитку

Приватне акціонерне товариство «МетЛайф» (далі – «ПрАТ «МетЛайф»») засноване з метою розвитку ринкових відносин, розширення страхового середовища та отримання прибутку в інтересах акціонерів компанії через надання страхових послуг відповідно до Закону України «Про страхування», а також здійснення господарської діяльності у сфері страхування, перестрахування та фінансових операцій, пов'язаних із формуванням, розміщенням і управлінням страховими резервами.

Безпосередніми напрямками діяльності страховика є:

- провадження страхування за класами страхування життя та іншими класами, за якими отримано відповідні ліцензії Національного банку;
- здійснення перестрахування за видами страхування, на які товариство має належні ліцензії;
- виконання фінансової діяльності, що пов'язана з формуванням, розміщенням і управлінням страховими резервами.

Окрім цього, товариство здійснює й інші види діяльності:

- надання відповідних послуг іншим страховикам на підставі укладених цивільно-правових договорів;
- виконання робіт і надання послуг, які безпосередньо пов'язані з основними напрямками діяльності;
- проведення різноманітних операцій для забезпечення власних господарських потреб.

MetLife є однією з провідних компаній у сфері страхування життя на глобальному рівні. На українському ринку вона представлена з 2002 року та стабільно утримує лідерські позиції вже понад 22 роки. Бренд MetLife асоціюється з 156-річною історією, професійним досвідом експертів і довірою мільйонів клієнтів у різних країнах світу.

Глобальна діяльність MetLife відзначається фінансовою стійкістю та надійністю, історія яких бере початок у 1868 році. Протягом цього періоду компанія сприяла тому, щоб клієнти максимально використовували життєві можливості. Сьогодні це найбільший страховик життя у США, який займає провідні позиції більш ніж на 40 страхових ринках у Європі, Азії, Латинській Америці та регіоні Близького Сходу. Розширюючи міжнародну присутність, компанія зберігає ключовий фокус на обслуговуванні майже 100 мільйонів клієнтів, забезпечуючи їх страховими продуктами, фінансовою впевненістю та надійним брендом.

Компанія визнана одним із лідерів у сфері корпоративного страхування, поєднуючи глибоке розуміння локальних ринків із можливостями глобального масштабу. MetLife також виступає співзасновником міжнародного страхового пулу MAXIS Global Benefits Network (Максіс Глобал Бенефітс Нетворк) — одного з провідних об'єднань у сфері корпоративного страхування, яке охоплює понад 100 країн світу.

Страховик пропонує як корпоративним клієнтам, так і фізичним особам широкий спектр продуктів, включаючи страхування життя і здоров'я, а також накопичувальні та пенсійні програми. Діяльність компанії охоплює понад 40 країн, причому на значній частині цих ринків вона займає провідні позиції у відповідних рейтингах.

Фінансова надійність Metropolitan Life Insurance Company підтверджується високими рейтингами міжнародних агентств: A.M. Best Company — A+, Fitch Ratings — AA-, Moody's Investors Service — Aa3, Standard & Poor's — AA- [35].

Свідоцтва з присвоєння рейтингів ПрАТ «МетЛайф» представлені у роботі в дод. Б, В.

Місцезнаходження ПрАТ «МетЛайф»: Україна, 01032, м. Київ, вул. Жилянська, 110. Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ – 32109907. Відокремлені підрозділи у компанії відсутні.

ПрАТ «МетЛайф» здійснює фінансування своєї діяльності за рахунок власних оборотних ресурсів, при цьому позикові кошти не залучаються. Страхова компанія характеризується високим рівнем ліквідності, має значний запас платоспроможності, демонструє стабільність доходів, зокрема за рахунок премій першого року, а також підтримує контрольовану структуру витрат. Управління ризиком ліквідності базується на інвестуванні у надійні та якісні активи, доступні на внутрішньому ринку України, зокрема у депозити державних банків і банків з іноземним капіталом, а також у державні цінні папери. Починаючи з 24 лютого 2022 року, компанія спрямовує страхові резерви та кошти від погашення державних облігацій виключно в грошові еквіваленти, розміщені в державних банках і банках з іноземним капіталом із початковим строком погашення до трьох місяців.

ПрАТ «МетЛайф» провадить діяльність у сфері страхування (пряме страхування та вхідне перестрахування) за низкою класів. До них належать:

клас 1 — страхування від нещасних випадків, у тому числі пов'язаних із виробничими травмами та професійними захворюваннями;

клас 2 — страхування на випадок хвороби, включаючи медичне страхування;

клас 19 — страхування життя (крім видів, що віднесені до класів 20, 21, 22, 23);

клас 21 — інвестиційне страхування життя;

клас 23 — пенсійне страхування, яке передбачає забезпечення застрахованої особи.

Більшість страхових договорів, укладених компанією, охоплюють більше ніж один страховий ризик.

ПрАТ «МетЛайф» забезпечене необхідною технічною базою для надання страхових послуг. Компанія активно впроваджує сучасні технологічні рішення, зокрема проекти у сфері штучного інтелекту, цифровізації сервісів та функціонування електронного кабінету клієнта.

Суттєвий вплив на діяльність страховика протягом 2025 року (як і раніше) мали низка ризикових факторів, серед яких: військова агресія російської федерації, запровадження воєнного стану відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року №64/2022, окупація окремих територій та ведення бойових дій, масова внутрішня та зовнішня міграція населення, макроекономічна нестабільність, валютні коливання, обмеження Національного банку України щодо купівлі іноземної валюти, перебої в енергопостачанні внаслідок ракетних атак на енергетичну інфраструктуру, що спричинили проблеми зі зв'язком та доступом до інтернету, а також мобілізація частини працівників до Збройних Сил України. Воєнний стан, запроваджений на всій території країни, неодноразово продовжувався у 2025 році, при цьому окремі регіони залишалися окупованими або перебували в зоні активних бойових дій чи обстрілів. Це зумовило порушення операційних процесів, уповільнення економічного розвитку та підвищену волатильність фінансових ринків. З метою забезпечення безпеки компанія організувала роботу таким чином, що протягом 2025 року персонал продовжував виконувати свої обов'язки дистанційно.

Усі укладені договори страхування виконуються відповідно до визначених умов і строків. Станом на кінець звітного періоду вартість укладених, але ще не виконаних контрактів становила 5 837 674 тис. грн (зобов'язання за страховими контрактами відповідно до МСФЗ 17), з яких 3 875 447 тис. грн припадає на очікуваний прибуток від їх виконання (контрактна сервісна маржа).

Середньооблікова чисельність штатних працівників ПрАТ «МетЛайф» становить 126 осіб. Додатково залучено 2 позаштатних працівники, ще 2 особи працюють за сумісництвом, а 7 співробітників зайняті на умовах неповного

робочого часу. Фонд оплати праці складає 106 860 086 грн 50 коп., що на 13% перевищує показник попереднього року [35].

Важливим аспектом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ПрАТ «МетЛайф» у сучасному правовому полі України є суворе дотримання вимог регуляторного комплаєнсу та забезпечення абсолютної прозорості власної діяльності. Надійність та легітимність функціонування страховика підтверджується наявністю чинних ліцензій на здійснення діяльності з убезпечення життя, верифікацію яких за ідентифікаційним кодом юридичної особи (ЄДРПОУ 32109907) можна здійснити безпосередньо через Державний реєстр фінансових установ на офіційному вебпорталі Національного банку України [44]. Оскільки компанія є вузькоспеціалізованим оператором фінансового ринку і надає виключно послуги зі страхування життя (life-страхування), особливу увагу менеджмент приділяє побудові ефективних та диверсифікованих каналів комунікації та дистрибуції.

З метою максимального охоплення цільової аудиторії та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, у ПрАТ «МетЛайф» сформовано багаторівневу систему взаємодії, яка поєднує інструменти прямого маркетингу, власну інфраструктуру та інститут незалежного посередництва. Інформаційно-консультаційна підтримка споживачів здійснюється через централізовану систему електронних комунікацій та багатоканальну телефонну лінію зв'язку. Водночас базовим драйвером збутової стратегії компанії виступає розвинена власна агентська мережа, яка забезпечує безпосередній контакт із потенційними страхувальниками та реалізує принципи персоналізованого продажу довгострокових накопичувальних програм. Поряд із цим, компанія активно масштабує свою ринкову присутність через залучення зовнішніх каналів продажів, зокрема незалежних страхових агентів та брокерів. Актуальні відомості про структуру, ліцензійні умови та повний перелік сертифікованих посередників є відкритою інформацією, яка систематично оновлюється на

корпоративному вебсайті ПрАТ «МетЛайф» [5, 14] і слугує інструментом підвищення клієнтської довіри.

Консультаційна підтримка клієнтів щодо страхових продуктів надається безкоштовно. Продаж страхових продуктів здійснюється без прямої участі працівників ПрАТ «МетЛайф», за винятком окремих випадків.

Для групових (корпоративних) клієнтів послуги можуть пропонуватися із залученням працівників із продажу компанії, які, крім основної заробітної плати, отримують квартальні бонуси відповідно до затвердженої страховиком Політики винагород.

У разі укладення договору страхування клієнт бере на себе зобов'язання виключно щодо своєчасної сплати страхових платежів у розмірах та строки, визначені умовами такого договору.

Механізм захисту прав споживачів фінансових послуг, впроваджений у ПрАТ «МетЛайф», передбачає, зокрема:

1) можливість подання звернення або скарги до страховика, яка розглядається у встановленому порядку з прийняттям відповідного рішення. Такі звернення можуть подаватися у письмовій формі за адресою компанії або електронною поштою на адресу office@metlife.ua;

2) можливість позасудового врегулювання спорів між клієнтом і страховиком у разі їх виникнення.

Крім того, споживач фінансових послуг має право звернутися зі скаргою до Національного банку України як органу державного регулювання діяльності страховика такими способами:

- направивши письмове звернення за адресою: вул. Інститутська, 11-б, м. Київ, 01601;
- надіславши електронне звернення на адресу nbu@bank.gov.ua;
- зателефонувавши за номерами 0 800 505 240 або +380 44 298 65 55.

Щодо наявності гарантійних фондів або компенсаційних механізмів, чинне законодавство наразі не встановлює обов'язкових вимог до їх створення. Водночас ПрАТ «МетЛайф» забезпечує високий рівень платоспроможності, що

підтверджується фінансовою звітністю, перевіреною незалежним аудитором та оприлюдненою на офіційному веб-сайті компанії [54].

Організаційна стійкість та високий рівень інституційної довіри до ПрАТ «МетЛайф» на вітчизняному ринку страхування життя забезпечуються чіткою та збалансованою системою корпоративного управління. Ефективність функціонування компанії безпосередньо залежить від професіоналізму та прозорості діяльності її керівних органів. Повна та актуальна інформація щодо персонального і структурного складу органів управління страховика є відкритою для суспільства і систематично оновлюється у спеціалізованих інституційних розділах офіційного корпоративного вебсайту компанії. Такий підхід дозволяє потенційним страхувальникам та інвесторам всебічно оцінити якість менеджменту, що є критично важливим фактором при укладанні довгострокових накопичувальних договорів, розрахованих на десятиліття.

Невід'ємним елементом стратегії забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «МетЛайф» виступає бездоганний рівень фінансової прозорості та публічності. Відповідно до чинних вимог законодавства України та стандартів Національного банку України, компанія щороку оприлюднює деталізовані фінансові показники своєї діяльності. Комплексні річні звіти, які проходять обов'язковий незалежний аудит, а також регулярна інформація про діяльність ПрАТ «МетЛайф» як системного емітента цінних паперів, акумулюються у відкритому доступі на вебпорталі страховика [35]. Розкриття структури власності та кінцевих бенефіціарів підтверджує інтеграцію компанії у міжнародну фінансову групу MetLife та її відповідність жорстким глобальним стандартам антимонопольного і комерційного права. Професійне визнання компанії у професійній спільноті підкріплюється її активним членством у Національній Асоціації Страховиків України (НАСУ) [45], що дозволяє страховику брати участь у формуванні векторів розвитку всього вітчизняного ринку life-страхування.

Основним незалежним підтвердженням найвищої конкурентоспроможності та фінансової міцності ПрАТ «МетЛайф» виступають

результати регулярного зовнішнього оцінювання провідними рейтинговими агентствами. Станом на поточний період компанія володіє максимальними сертифікованими оцінками стабільності. Зокрема, страховику присвоєно найвищий за національною шкалою рейтинг фінансової надійності на рівні uaAAA, а також довгостроковий кредитний рейтинг позичальника за класом uainsAAA (дод. Б, В). Наявність цих сертифікатів офіційно підтверджує абсолютну здатність ПрАТ «МетЛайф» своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед клієнтами за будь-яких умов, що є головною конкурентною перевагою в епоху глобальних макроекономічних трансформацій та воєнних ризиків.

ПрАТ «МетЛайф» завершило 2025 рік із рекордними фінансовими результатами. Компанія продовжує утримувати лідерські позиції на ринку страхування життя України, акумулюючи близько половини всіх страхових премій сегмента life-страхування. Ключовим фактором такого успіху є не лише багаторічна репутація бренду, а й здатність компанії адаптуватися до складних умов воєнного часу, забезпечуючи стабільність, надійність та високий рівень обслуговування клієнтів.

За підсумками 2025 року обсяг страхових премій ПрАТ «МетЛайф» перевищив 3,08 млрд грн, що майже на 11% більше порівняно з попереднім роком. Зростання премій в умовах війни та економічної нестабільності свідчить про високий рівень довіри населення до компанії та усвідомлення важливості фінансового захисту. Незважаючи на зниження платоспроможності населення та скорочення горизонтів фінансового планування, попит на страхування життя зберігається, оскільки клієнти прагнуть сформувати додаткову фінансову безпеку для себе та своїх родин.

Підтримання лідерських позицій на ринку забезпечується насамперед ефективною організацією внутрішніх процесів та високим рівнем операційної стабільності. Компанія активно інвестує у цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів, що дозволяє обслуговувати значні обсяги клієнтських звернень і страхових операцій. У 2025 році контакт-центр компанії опрацював

понад 43 тис. телефонних дзвінків і більше 20 тис. письмових звернень. Для забезпечення безперебійної роботи використовується понад двадцять інтегрованих програмних рішень, які охоплюють увесь цикл взаємодії з клієнтом — від обробки запитів до оформлення страхових полісів. Особлива увага приділяється кібербезпеці та захисту конфіденційної інформації клієнтів.

Воєнний стан та інфляційні процеси суттєво впливають на поведінку страхувальників. З одного боку, потреба у фінансовому захисті та страхуванні життя значно зросла, а з іншого — економічна нестабільність обмежує можливості населення здійснювати довгострокові накопичення. Реакцією компанії на ці виклики стала диверсифікація страхового портфеля та розробка доступних за вартістю страхових продуктів, орієнтованих на широкі верстви населення. Особлива увага приділяється програмам захисту від нещасних випадків та критичних захворювань, актуальність яких значно зросла в умовах війни. Крім того, для існуючих клієнтів компанія щорічно пропонує можливість розширення страхового покриття на пільгових умовах.

Стабільність накопичувального страхового портфеля підтверджується скороченням кількості достроково розірваних договорів. У 2025 році цей показник знизився більш ніж на 13% порівняно з попереднім роком. Однією з причин позитивної динаміки стало впровадження компанією продовженого 90-денного пільгового періоду для сплати страхових внесків, що дозволяє клієнтам тимчасово врегулювати власні фінансові труднощі без втрати страхового захисту. Такий гнучкий підхід сприяє зміцненню довіри до страховика та стимулює клієнтів продовжувати співпрацю навіть в умовах економічної невизначеності.

Водночас компанія відзначає процес «дорослішання» страхового портфеля, що є характерною ознакою зрілого ринку страхування життя. У 2025 році ПрАТ «МетЛайф» здійснило 576 ануїтетних виплат та понад 2,1 тис. виплат за дожиттям. Це означає, що клієнти, які укладали договори страхування десять або двадцять років тому, успішно завершують

накопичувальні програми та отримують сформований капітал або регулярні пенсійні виплати. Така тенденція підтверджує ефективність моделі довгострокового накопичувального страхування навіть в умовах воєнного стану.

Важливим чинником фінансової стійкості компанії є ефективна інвестиційна діяльність. У 2025 році інвестиційний дохід ПрАТ «МетЛайф» досяг рекордного рівня — 1,19 млрд грн. Активи під управлінням компанії перевищили 11,2 млрд грн, а власний капітал становив понад 4,94 млрд грн. Інвестиційна стратегія страховика базується на принципах максимальної надійності, ліквідності та мінімізації ризиків. В умовах війни компанія дотримується консервативної політики розміщення активів, зосереджуючись на короткострокових депозитах у державних банках та дочірніх структурах міжнародних фінансових груп. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміну ринкових умов, підтримувати високий рівень ліквідності та гарантувати своєчасне виконання страхових зобов'язань.

Чистий прибуток ПрАТ «МетЛайф» у 2025 році становив 977 млн. грн. Проте для клієнтів найбільш важливим показником залишається не рівень прибутку, а здатність компанії своєчасно здійснювати страхові виплати. Високий рівень капіталізації та стабільний приріст інвестиційного доходу забезпечують страховикові значний запас фінансової міцності, що дозволяє виконувати зобов'язання навіть у складних економічних умовах. Компанія позиціонує себе як територію фінансової безпеки, де клієнтські кошти залишаються захищеними незалежно від зовнішніх ризиків.

У 2025 році ПрАТ «МетЛайф» суттєво збільшило обсяги страхових виплат. Кількість врегульованих страхових подій зросла більш ніж на 43%, а загальна сума виплат клієнтам перевищила 623 млн. грн., що на 23% більше порівняно з 2024 роком. За весь період діяльності компанії в Україні загальна сума виплат перевищила 3,15 млрд. грн. Найбільшу кількість страхових випадків становили виплати за хірургічними втручаннями, госпіталізаціями,

травмами та переломами, тоді як найбільші суми були виплачені за договорами дожиття (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Кількість страхових виплат ПрАТ «МетЛайф» за період 2002–2026 рр.

Джерело: [48]

Важливим емпіричним показником ринкової спроможності та операційної ефективності ПрАТ «МетЛайф» є масштаб та структура виконання її зобов'язань перед клієнтами, що безпосередньо формує рівень лояльності споживачів та зміцнює репутаційний капітал компанії. Кумулятивний аналіз статистичних даних за ретроспективний період з 2002 року станом на 31.03.2026 року свідчить про безпрецедентні для вітчизняного ринку life-страхування обсяги діяльності, оскільки за цей час компанією було врегульовано та здійснено 244 117 страхових виплат. Такий масив виконаних договірних зобов'язань підтверджує високу фінансову стійкість компанії та ефективність її системи андеррайтингу і врегулювання збитків у довгостроковій перспективі.

Детальний аналіз внутрішньої архітектури страхових випадків дозволяє визначити ключові драйвери збитковості та специфіку попиту на конкретні види страхового покриття. Найбільш масовим сегментом у структурі виплат є програми захисту здоров'я на випадок хірургічного втручання та госпіталізації, за якими було зафіксовано 73 343 випадки, а також ризики,

пов'язані з тілесними ушкодженнями, що склали 56 058 виплат. Висока концентрація виплат у цих категоріях підтверджує раніше визначену продуктову стратегію ПрАТ «МетЛайф», спрямовану на активне інтегрування медичних та додаткових ризикових опцій у базові накопичувальні поліси, що забезпечує клієнтам фінансову підтримку при втраті працездатності. Значне місце в загальній структурі посідають також виплати за договорами банкострахування (45 652 випадки) та випадки травматизму, такі як переломи й опіки (37 772 одиниці), що свідчить про високу інтеграцію страховика в банківський сектор та ефективне охоплення роздрібного ринку.

Особливе значення для характеристики ПрАТ «МетЛайф» як класичного лайф-страховика має показник виплат за ризиком «дожиття», який склав 18 215 випадків. На відміну від суто ризикових подій, виконання зобов'язань за дожиттям є прямим доказом успішного завершення довгострокових накопичувальних програм, підтвердженням збереження вартості капіталу клієнтів та здатності компанії ефективно управляти інвестиційними ресурсами протягом десятиліть. Водночас виплати за груповими договорами (4 932), випадки смерті внаслідок захворювань (3 747) чи нещасних випадків (356), а також діагностування критичних хвороб (2 209) та встановлення постійної непрацездатності (1 019) відображають повний спектр соціального захисту, який компанія надає як корпоративному, так і приватному секторам. Опція звільнення від сплати страхових премій, яка була застосована у 814 випадках, демонструє дієвість інструментів фінансової підтримки клієнтів при настанні критичних подій, що у сукупності забезпечує ПрАТ «МетЛайф» беззаперечні конкурентні переваги та статус бенчмарку надійності в Україні.

Важливим фінансовим підтвердженням високого рівня платоспроможності та реального внеску ПрАТ «МетЛайф» у забезпечення соціально-економічного захисту населення є вартісна оцінка виконаних компанією зобов'язань (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Обсяги страхових виплат ПрАТ «МетЛайф» в 2022-2025 рр.
у вартісному вимірі (без викупних сум), грн.**

Джерело: [48]

Згідно з офіційними статистичними даними страховика, кумулятивний обсяг страхових виплат за досліджуваний період склав колосальну суму – 3 млрд. 334 млн. грн. (без урахування виплат викупних сум). Аналіз фінансової структури цих виплат за критерієм обсягу капіталу дозволяє оцінити не лише фактичні фінансові потоки, а й довгострокову інвестиційну та соціальну ефективність бізнес-моделі лідера ринку страхування життя.

За результатами грошового еквіваленту, абсолютно домінуючу позицію у структурі виплат посідає ризик «дожиття», обсяг фінансування за яким досяг 1 млрд. 425 млн. 954 тис. 925 грн. Попри те, що за кількістю випадків цей напрям не був наймасовішим, у вартісному вимірі він акумулює майже половину всіх виплачених компанією коштів. Це є фундаментальною ознакою класичного life-страхування і свідчить про високу здатність ПрАТ «МетЛайф» ефективно капіталізувати та повертати довгострокові заощадження громадян з урахуванням інвестиційного доходу. Другим за фінансовою вагою блоком є виплати за тілесними ушкодженнями (296 млн. 524 тис. 568 грн.) та хірургічним втручанням чи госпіталізацією (279 млн. 886 тис. 769 грн.), що

підтверджує значну капіталомісткість медичних та ризикових програм компанії.

Окрему увагу в контексті диверсифікації ринкових каналів привертають виплати за договорами банкострахування, сума яких склала 275 млн. 011 тис. 289 грн, та за груповими корпоративними договорами — 265 млн 497 тис. 087 грн. Наявність таких значних грошових виплат свідчить про високий рівень довіри до компанії з боку інституційних партнерів та великого бізнесу, який забезпечує соціальний захист своїх працівників. Фінансові витрати компанії на врегулювання випадків смерті внаслідок захворювань (260 млн. 444 тис. 525 грн.) та діагностування критичних захворювань (232 млн. 985 тис. 234 грн.) також демонструють вагому фінансову підтримку родин у критичних ситуаціях. Меншу, але фінансово відчутну частку займають виплати за переломами й опіками (144 млн. 994 тис. 876 грн) та смертю внаслідок нещасних випадків (110 млн 249 тис. 146 грн). Замикають вартісну структуру виплати за постійною непрацездатністю (24 млн. 932 тис. 187 грн.) та фінансування опції звільнення від сплати страхових премій (17. млн 183 тис. 832 грн.). У підсумку, представлена архітектура грошових виплат підтверджує, що ПрАТ «МетЛайф» володіє достатнім рівнем ліквідних активів та страхових резервів для забезпечення стабільних і масштабних виплат за будь-якими категоріями ризиків.

Для забезпечення стабільної роботи в умовах стрімкого зростання кількості страхових операцій компанія активно модернізує ІТ-інфраструктуру. ПрАТ «МетЛайф» використовує два центри обробки даних із системою автоматичної реплікації інформації в режимі реального часу. Це дозволяє гарантувати безперебійну роботу навіть під час блекаутів та інших надзвичайних ситуацій. Одночасно розвиваються дистанційні канали подання документів та оптимізуються внутрішні процедури врегулювання страхових випадків, що сприяє підвищенню швидкості та якості сервісу.

Окремої уваги заслуговує практика здійснення компанією виплат за воєнними ризиками. Після початку повномасштабної війни ПрАТ «МетЛайф»

ухвалило рішення здійснювати індивідуальні виплати цивільним клієнтам, які постраждали внаслідок бойових дій, навіть у випадках, що формально могли підпадати під виключення договорів страхування. Станом на 2025 рік компанія здійснила понад 2,5 тис. таких виплат на загальну суму більше 50 млн. грн. Це свідчить про високий рівень соціальної відповідальності страховика та орієнтацію на довгострокову підтримку клієнтів.

Стратегія розвитку ПрАТ «МетЛайф» у найближчі роки базуватиметься на поєднанні технологічних інновацій та людського підходу до обслуговування клієнтів. Одним із прикладів є запуск інструменту «Фінансовий чек-ап» на базі штучного інтелекту, який допомагає клієнтам визначити власні потреби у страховому захисті та накопиченнях ще до консультації з фінансовим радником. Крім того, оновлення системи JET ISSUE дозволило суттєво прискорити процес оформлення типових страхових договорів [31].

Попри активну цифровізацію, компанія продовжує розглядати персонал як головний стратегічний ресурс. ПрАТ «МетЛайф» зберегло професійну команду з близько 130 співробітників та постійно інвестує у розвиток персоналу. Високий рівень корпоративної культури та ефективності управління підтверджується численними професійними нагородами, зокрема визнанням компанії одним із найкращих роботодавців України та лідером ринку страхування життя.

Важливим компонентом формування стійких конкурентних переваг ПрАТ «МетЛайф» у вітчизняному фінансовому просторі є нарощення репутаційного капіталу через інструменти корпоративної соціальної відповідальності та суворе дотримання принципів фіскальної доброчесності. Ознакою високого рівня фінансової прозорості страховика стало його офіційне включення Міністерством фінансів України до Переліку платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства. Цей статус присвоюється суб'єктам господарювання на основі жорсткого моніторингу показників податкового навантаження та

забезпечення справедливих стандартів оплати праці. У межах реалізації стратегії конкурентоспроможності зазначений маркер довіри з боку держави не лише оптимізує систему взаємодії з фіскальними органами, але й виступає вагомим аргументом для інституційних партнерів і клієнтів, підтверджуючи фінансову стабільність та легітимність діяльності компанії у кризових макроекономічних умовах.

Міжнародне та вітчизняне визнання інституційної стійкості ПрАТ «МетЛайф» додатково підкріплюється його інтеграцією у глобальні бізнес-спільноти та активним впровадженням практик сталого розвитку. Зокрема, діяльність компанії у сфері підтримки громад та реалізації соціально значущих ініціатив була відзначена нагородою EBA Business Hero від Європейської Бізнес Асоціації (European Business Association). Подібні відзнаки свідчать про те, що лайф-страховик розглядає власну діяльність не лише крізь призму максимізації прибутку, а й як чинник стабілізації соціально-економічного середовища країни, що є критично важливим для утримання лідерських позицій на ринку довгострокового особистого страхування.

Особливе місце у структурі стратегічного управління ПрАТ «МетЛайф» посідає ефективна синергія локального менеджменту з глобальними корпоративними стандартами материнської групи MetLife. Ефективність такої моделі управління у складних геополітичних та воєнних умовах була офіційно визнана на міжнародному рівні в межах макрорегіону EMEA (Європа, Близький Схід та Африка). За результатами оцінки операційної діяльності, українське представництво було удостоєно нагороди EMEA People's Award, що відображає високий рівень адаптивності бізнес-моделі до екстремальних зовнішніх викликів. Отримання керівництвом компанії відзнаки за антикризове лідерство підтверджує, що сформована стратегія розвитку корелює із новою глобальною п'ятирічною стратегією холдингу (New Frontier), яка фокусується на диджиталізації, гнучкості операційних процесів та підвищенні стійкості бізнесу в умовах системної нестабільності. Такий досвід управління локальними ризиками в межах міжнародної корпорації

дозволяє ПрАТ «МетЛайф» утримувати статус ключового бенчмарку для всього вітчизняного ринку страхування життя.

Ключовим чинником забезпечення довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності компаній у сегменті life-страхування є ефективна інвестиційна діяльність, яка дозволяє не лише захистити акумульовані кошти від інфляційних процесів, але й забезпечити стабільний дохід для страхувальників. Інвестиційна політика ПрАТ «МетЛайф» у сфері розміщення страхових резервів та коштів Спеціального Фонду Індексації суворо регламентується чинним законодавством України та вимогами Національного банку України. Згідно з регуляторними стандартами, активи, що покривають страхові резерви, мають задовольняти критеріям безпечності, прибутковості, ліквідності та диверсифікованості. Дозволена законодавством структура таких активів є багатокомпонентною і включає банківські вклади та грошові кошти, технічні резерви перестраховальників, державні та корпоративні цінні папери, нерухоме майно, а також кредити страхувальникам-фізичним особам під заставу полісів. За результатами фінансової діяльності компанії, зважена ставка інвестиційного доходу від розміщення резервів зі страхування життя у 2024 році склала 10,62% річних, що свідчить про високу ефективність управління портфелем у кризовий період та здатність компанії генерувати реальну прибутковість для клієнтів.

Аналіз фактичної структури інвестиційного портфеля ПрАТ «МетЛайф» станом на кінець 2024 року демонструє чітку спрямованість на мінімізацію ризиків та збереження капіталу через концентрацію ресурсів у найбільш надійних фінансових інструментах. Компанія дотримується консервативної моделі розміщення коштів, де переважна більшість активів представлена двома основними категоріями. Зокрема, 83% загального обсягу страхових резервів зосереджено у вигляді банківських вкладів (депозитів). При цьому менеджмент здійснює жорсткий відбір банківських установ, віддаючи перевагу провідним державним банкам України та фінансовим інститутам, які входять до складу системних міжнародних фінансових груп із найвищими

рейтингами надійності (зокрема Райффайзен Банк, ОТП Банк, Укргазбанк, Ощадбанк, Приватбанк, Сітібанк та інші). Решта 17% інвестиційних ресурсів компанії інвестована у державні облігації внутрішньої позики (ОВДП), що є інструментом із суверенною гарантією повернення коштів. Такий розподіл дозволяє компанії утримувати оптимальний баланс між високою ліквідністю та стабільною дохідністю. Додатковим фінансовим стимулом для залучення довгострокових інвестицій у цей сектор виступає передбачене законодавством право окремих категорій страхувальників на отримання податкової знижки, що дозволяє частково компенсувати витрати на сплату страхових премій та підвищує загальну привабливість програм накопичувального страхування життя для населення.

Важливим вектором реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МетЛайф» у сфері операційної діяльності є модернізація продуктової лінійки та впровадження інноваційних інструментів крос-маркетингу. Яскравим прикладом практичної реалізації цієї стратегії стало впровадження компанією з квітня 2025 року спеціальних інтегрованих пропозицій для наявного клієнтського портфеля. Суть даного підходу полягає у синергії базових накопичувальних програм із додатковими ризиковими продуктами експрес-страхування, що дозволяє суттєво розширити обсяг страхового покриття без необхідності проходження складних процедур андеррайтингу чи укладання нових самостійних договорів.

Маркетингова модель цього інструменту базується на принципі автоматичного включення опціонального продукту «Страхування на випадок хірургічного втручання внаслідок нещасного випадку» до планових квитанцій на сплату чергових премій. Страхова архітектура запропонованого продукту характеризується фіксованими параметрами: при мінімальному рівні річного акційного внеску (550 грн) клієнт отримує страховий захист із лімітом відповідальності компанії у розмірі 30 000 грн та щоденною виплатою за госпіталізацію у розмірі 1 000 грн. Гнучкість та диверсифікованість програми підтверджується її адаптацією під різні вікові категорії, оскільки покриття

поширюється як на дітей та молодь (до 27 років), так і на доросле працездатне населення (до 65 років).

З погляду стратегічного менеджменту, така збутова політика вирішує одразу кілька критично важливих завдань для зміцнення ринкових позицій ПрАТ «МетЛайф»:

- мінімізація трансакційних витрат: використання наявної системи виставлення рахунків та цифрових інформаційних буклетів усуває витрати на залучення нових клієнтів;

- підвищення показника утримання клієнтів: надання ексклюзивних продуктів за низькою вартістю, які недоступні на відкритому ринку поза межами спеціальних пропозицій, суттєво підвищує лояльність страхувальників;

- збільшення обсягу чистих премій: за рахунок масовості охоплення та психологічно комфортної для споживача вартості внеску, компанія забезпечує додатковий приплив фінансових ресурсів до страхових резервів ризикового напрямку.

Водночас компанія суворо дотримується принципів етики страхового бізнесу та вимог НБУ щодо захисту прав споживачів фінансових послуг, залишаючи за клієнтом право на добровільний вибір та самостійне відключення додаткових опцій. Ознайомлення з деталізованими загальними умовами продукту здійснюється через відкриті цифрові канали та офіційні вебресурси компанії, що підтверджує орієнтацію лідера ринку на принципи прозорості та сталого розвитку.

2.2 Визначення місця ПрАТ «МетЛайф» на ринку страхування життя в Україні

Згідно зі статистичними даними та аналітичним оглядом страхового ринку України, оприлюдненими Національним банком України за підсумками

2025 року, активи компаній зі страхування життя зростали відносно помірно: приблизно на 3% у квартальному та на 15% у річному вимірі. Натомість активи страховиків, що здійснюють ризикові види страхування, продемонстрували значно вищу динаміку, збільшившись орієнтовно на 10% за квартал і більш ніж на 30% у порівнянні з попереднім роком. Високий рівень концентрації ринку зберігався: у сегменті ризикового страхування частка провідних компаній у загальному обсязі валових страхових премій продовжувала зростати, а на ринку страхування життя найбільший страховик акумулював понад половину всіх премій.

У структурі ринку страхування життя України у 2025 році домінуючу позицію займало класичне накопичувальне страхування життя. За новими договорами цього виду було залучено 118,5 млн грн одноразових премій та 636 млн грн періодичних внесків. Це свідчить про стабільний попит населення на довгострокові страхові продукти, які поєднують страховий захист із функцією накопичення коштів.

Для класичного ризикового страхування життя характерними були значно менші обсяги надходжень: одноразові премії становили лише 1,379 млн грн, а періодичні внески — 95 млн грн. Водночас інше ризикове страхування життя забезпечило 237 млн грн одноразових та 278 млн грн періодичних премій. Отже, основна частина страхових премій у сегменті life-страхування формувалася за рахунок накопичувальних і змішаних довгострокових програм.

Найбільші обсяги страхових виплат також були зосереджені саме у класичному накопичувальному страхуванні життя. У 2025 році виплати за договорами цього виду (без урахування ануїтетів) становили 1,17 млрд. грн., ануїтетні виплати — 230,2 млн. грн., а викупні суми — 320,4 млн. грн. Така структура виплат підтверджує довгостроковий характер страхового портфеля компаній зі страхування життя та значну роль накопичувальних продуктів у забезпеченні фінансового захисту й заощаджень населення [49].

У 2025 році обсяг валових страхових премій на страховому ринку України зріс майже на 37% порівняно з 2024 роком. Основним драйвером цього зростання стали ризикові види страхування. Водночас частка страхування життя у загальному обсязі страхових премій скоротилася приблизно до 8%, незважаючи на те, що премії компаній зі страхування життя збільшилися на 5–6% у річному вимірі. Лідером ринку страхування життя залишається ПрАТ «МетЛайф», частка якого за обсягом зібраних страхових премій перевищує 50% загального обсягу премій у цьому сегменті [44].

За результатами 12 місяців 2025 року ПрАТ «МетЛайф» посіло перше місце серед усіх компаній, що здійснюють страхування життя, як за обсягом отриманих страхових премій, так і за сумою здійснених страхових виплат, що підтверджує його беззаперечне лідерство на українському ринку страхування життя [45].

Таблиця 2.1

**Рейтинг компаній зі страхування життя України за 2025 рік
за розміром страхових премій**

№	Назва компанії	Платежі 2024 рік	Платежі 2025 рік	Темп приросту, %
1	МЕТЛАЙФ	279 800	3086443	10,55
2	ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	688023	783295	13,85
3	PZU УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	394685	408930	3,61
4	УНІКА ЖИТТЯ	398217	344286	-13,54
5	ARX LIFE	327210	298216	-8,86
6	КД-ЖИТТЯ	67012	81312	21,34
	Всього	4666947	5002482	7,19

Джерело: [43]

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що у 2025 році ринок страхування життя України характеризувався помірним зростанням та високим рівнем концентрації. Сукупний обсяг страхових премій шести провідних компаній становив 5002 482 тис. грн, що на 335 535 тис. грн більше, ніж у 2024 році. Темп приросту ринку склав 7,19%, що підтверджує поступове відновлення

сегмента страхування життя та збереження попиту на довгострокові накопичувальні страхові продукти.

Беззаперечним лідером ринку залишається ПрАТ «МетЛайф», яке у 2025 році зібрало 3 086 443 тис. грн страхових премій, що на 294 643 тис. грн, або на 10,55%, більше, ніж у 2024 році. Частка компанії у загальному обсязі премій страховиків становить понад половину ринку. Це свідчить про домінуючу позицію компанії та її суттєву конкурентну перевагу над іншими учасниками ринку.

Друге місце посідає компанія «ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ», яка отримала 783 295 тис. грн премій, збільшивши їх обсяг на 13,85%. На третьому місці знаходиться «PZU Україна Страхування Життя» з обсягом премій 408 930 тис. грн та приростом 3,61%. Четверте місце займає «УНІКА Життя», яка у 2025 році зібрала 344 286 тис. грн страхових премій. Порівняно з попереднім роком обсяг премій скоротився на 53 931 тис. грн, або на 13,54%, що свідчить про послаблення позицій компанії на ринку. Компанія ARX Life також продемонструвала негативну динаміку: обсяг премій зменшився на 8,86% і становив 298 216 тис. грн. Водночас компанія КД-ЖИТТЯ показала найвищий темп приросту — 21,34%, хоча її абсолютний обсяг премій залишається відносно незначним (81 312 тис. грн).

Загалом результати таблиці підтверджують, що ринок страхування життя України є високо концентрованим, а його розвиток значною мірою визначається діяльністю одного провідного страховика — ПрАТ «МетЛайф». Більшість великих компаній продемонстрували позитивну динаміку, однак окремі учасники, зокрема «УНІКА Життя» та ARX Life, зазнали скорочення обсягів премій. Це свідчить про посилення конкурентної боротьби та перерозподіл ринкових часток між страховиками.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що у 2025 році лідером ринку страхування життя України за обсягом здійснених страхових виплат залишалося ПрАТ «МетЛайф».

**Рейтинг компаній зі страхування життя України
за 2025 рік за страховими виплатами**

№	Назва компанії	Виплати, 2025, тис. грн.	Викупна сума, тис. грн.	Врегульовано випадків, од.
1	МЕТЛАЙФ	623550	173192	29648
2	ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	365269	35676	3483
3	УНІКА ЖИТТЯ	235717	18198	4671
4	PZU УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	64572	29831	2049
5	ARX LIFE	62586	10	15874
6	КД-ЖИТТЯ	14353	6206	412
	Всього	1366047	263113	56137

Джерело: [43]

Компанія виплатила страхувальникам 623 550 тис. грн, що становить 45,6% від загального обсягу виплат шести провідних страховиків. Крім того, сума викупних виплат компанії досягла 173 192 тис. грн. Кількість врегульованих страхових випадків становила 29 648, що є найвищим показником серед усіх компаній. Це підтверджує не лише масштаб діяльності ПрАТ «МетЛайф», а й його високу спроможність своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами.

Друге місце за обсягом страхових виплат посідає «ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ», яка здійснила виплати на суму 365 269 тис. грн. Викупні суми компанії становили 35 676 тис. грн., а кількість врегульованих страхових випадків — 3 483. Це свідчить про значний масштаб діяльності компанії та стабільне виконання нею страхових зобов'язань.

Третю позицію займає «УНІКА Життя», яка здійснила виплати на суму 235 717 тис. грн. Викупні суми дорівнювали 18 198 тис. грн., а кількість врегульованих випадків — 4 671. Компанія зберігає суттєві позиції на ринку, хоча за масштабами діяльності істотно поступається двом лідерам.

«PZU Україна Страхування Життя» та ARX Life мають близькі обсяги страхових виплат — 64 572 тис. грн. та 62 586 тис. грн. відповідно. Однак ARX

Life суттєво вирізняється за кількістю врегульованих страхових випадків — 15 874, що є другим показником після ПрАТ «МетЛайф». Це може свідчити про переважання в портфелі компанії короткострокових або ризикових договорів із великою кількістю відносно невеликих виплат. Для порівняння, РЗУ врегулювала лише 2 049 страхових випадків.

Найменші показники має компанія «КД-ЖИТТЯ», яка здійснила виплати на суму 14 353 тис. грн, виплатила 6 206 тис. грн викупних сум та врегулювала 412 страхових випадків. Її частка на ринку залишається незначною.

Загалом у 2025 році шість провідних компаній зі страхування життя здійснили страхові виплати на суму 1 366 047 тис. грн, виплатили 263 113 тис. грн викупних сум та врегулювали 56 137 страхових випадків. Результати таблиці підтверджують, що ПрАТ «МетЛайф» є беззаперечним лідером не лише за обсягом страхових премій, а й за сумою виплат та кількістю врегульованих страхових випадків. Це свідчить про високий рівень довіри клієнтів, значний масштаб страхового портфеля та стабільний фінансовий стан компанії.

Таблиця 2.3

**Рейтинг компаній зі страхування життя України за 2025 рік
за накопичувальними договорами страхування**

№	Назва компанії	Платежі за 2025 рік, тис. грн.	Інвестиційний дохід, тис. грн.	Кількість застрахованих
1	МЕТЛАЙФ	2084765	803268	18312
2	ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	734057	475 067	100509
3	РЗУ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ	312590	263618	158722
4	УНІКА ЖИТТЯ	158937	85499	535
6	КД-ЖИТТЯ	80926	71057	969
7	ARX LIFE	1673	3288	118
	Всього	3372948	1701797	279165

Джерело: [43]

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2025 році ринок накопичувального страхування життя в Україні характеризувався високою концентрацією та

домінуванням кількох провідних компаній. Загальний обсяг страхових премій за накопичувальними договорами становив 3 372 948 тис. грн., а сума інвестиційного доходу досягла 1 701 797 тис. грн. Кількість застрахованих осіб за цими договорами становила 279 165, що підтверджує значну соціально-економічну роль накопичувального страхування життя як інструменту довгострокового захисту та формування заощаджень населення.

Беззаперечним лідером ринку є ПрАТ «МетЛайф», яке у 2025 році збило 2 084 765 тис. грн. страхових премій, що становить 61,8% загального обсягу премій за накопичувальними договорами. Компанія також отримала 803 268 тис. грн інвестиційного доходу, або 47,2% від загального показника по досліджуваних страховиках. Кількість застрахованих осіб становила 18 312. Отримані результати підтверджують домінуючу позицію компанії та її провідну роль у розвитку накопичувального страхування життя в Україні.

Друге місце посідає «ГРАВЕ УКРАЇНА СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ», яка акумулювала 734 057 тис. грн премій (21,8% ринку) та 475 067 тис. грн. інвестиційного доходу. Компанія обслуговувала 100 509 застрахованих осіб, що свідчить про значну клієнтську базу та широку присутність на ринку.

Третє місце належить «PZU Україна Страхування Життя», яка отримала 312 590 тис. грн. премій (9,3% ринку) та 263 618 тис. грн. інвестиційного доходу. Компанія має найбільшу кількість застрахованих осіб серед усіх учасників рейтингу — 158 722, що може свідчити про концентрацію на масових продуктах із відносно невеликим середнім розміром внесків.

«УНІКА Життя» збила 158 937 тис. грн. страхових премій та отримала 85 499 тис. грн. інвестиційного доходу. Показник кількості застрахованих осіб (535) суттєво нижчий порівняно з основними конкурентами, що може бути пов'язано зі специфікою портфеля або корпоративним характером окремих договорів. Компанія «КД-ЖИТТЯ» залучила 80 926 тис. грн премій та 71 057 тис. грн. інвестиційного доходу при 969 застрахованих особах. Найменші показники має ARX Life: 1 673 тис. грн. страхових премій, 3 288 тис. грн. інвестиційного доходу та 118 застрахованих осіб.

Загалом результати таблиці 2.3 підтверджують, що ринок накопичувального страхування життя в Україні є високо концентрованим, а його розвиток визначається насамперед діяльністю ПрАТ «МетЛайф», яке контролює понад 60% страхових премій у цьому сегменті. Компанія посідає провідні позиції як за обсягом залучених премій, так і за сумою інвестиційного доходу, що свідчить про високу ефективність управління страховими резервами та стабільне лідерство на ринку довгострокового страхування життя.

За підсумками 2025 року фінансові результати компаній зі страхування життя дещо погіршилися. Частка збиткових страховиків у цьому сегменті зросла порівняно з попереднім роком, а рентабельність власного капіталу знизилася. Основною причиною такого скорочення стала переоцінка обсягу капіталу, що вплинуло на відносні показники ефективності діяльності, незважаючи на збереження прибутковості більшості провідних учасників ринку.

В умовах воєнного стану страхові компанії життя дотримуються консервативної інвестиційної політики, орієнтованої на підтримання високого рівня ліквідності та збереження коштів страхувальників. Основними інструментами розміщення активів залишаються банківські депозити та облігації внутрішньої державної позики, зокрема військові ОВДП. Саме ці фінансові інструменти формують основу інвестиційного портфеля лайфових страховиків і забезпечують стабільний інвестиційний дохід.

У 2025 році компанії зі страхування життя суттєво наростили вкладення у державні цінні папери. Доходи від інвестицій в ОВДП становили близько 1,36 млрд. грн., тоді як надходження від депозитних вкладів перевищили 1 млрд грн. Це підтверджує, що інвестиційна діяльність залишається одним із ключових джерел формування прибутку страховиків життя та відіграє важливу роль у забезпеченні їх фінансової стійкості в умовах економічної невизначеності.

2.3 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів страхової компанії ПрАТ «МетЛайф»

Фінансовий стан компанії зі страхування життя — це комплексна характеристика її фінансової стійкості, платоспроможності та здатності виконувати довгострокові зобов'язання перед страхувальниками, що формується під впливом обсягів страхових резервів, структури активів, рівня капіталізації та ефективності інвестиційної діяльності.

Компанії зі страхування життя працюють з довгостроковими накопичувальними договорами і фінансовими активами, що потребує як поточного забезпечення ліквідності, так і довгострокової фінансової стійкості. Починаючи з 2008 року і до сьогодні в Україні була відсутня макроекономічна фінансова стабільність і це боляче било по функціонуванню компаній зі страхування життя. Сегмент страхування життя, який активно зростав з 2002 до 2008 року у доларовому еквіваленті зменшився на третину. У 2015 році на фоні кризи гривні і гіперінфляції капіталізація ринку страхування життя відкотилася на рівень 2005 року. Такі негативні тенденції були пов'язані і зі знеціненням грошових активів, і з виплатою викупних сум. Дуже серйозний удар по сегменту страхування життя був нанесений у 2022 році. Попри катастрофічність події відтік коштів був меншим, ніж у 2015 році. Це свідчить, що у часи перманентної кризи у галузі сформувався прошарок клієнтів, що вміють прораховувати грошові потоки. Дійсно, прямі обчислення показують, що високі ставки компенсують втрати від девальвації і інфляції у більшості років, а сам страховий захист клієнта залишається. В таких умовах страхувальники більше оцінюють фінансовий стан компанії та інші аспекти конкурентоспроможності, ніж зовнішні фактори.

Фінансові звіти страхової компанії ПрАТ «МетЛайф» представлені у дод. Д-Л. Фінансовий стан компанії зі страхування життя у значній мірі характеризується структурою активів. Отже, почнемо з аналізу даного питання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка активів ПрАТ «МетЛайф» в 2023-2025 рр.

Показники	2 023р.	2024р.	2025р.	Відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
				2024-2023	2025-2024	2024/2023	2025/2024
Грошові кошти та їх еквіваленти	5588497	7922981	10498431	2334484	2575450	141,8	132,5
Торговельна та інша дебіторська заборгованість	89656	104113	92001	14457	-12112	116,1	88,4
Інші фінансові активи	1873372	1275609	701150	-597763	-574459	68,1	55,0
Випущені страхові контракти	665518	788214	1048959	122696	260745	118,4	133,1
Утримувані контракти перестрахування	31728	9316	19263	-22412	9947	29,4	206,8
Основні засоби включно з активами з права користування	15613	30101	23988	14488	-6113	192,8	79,7
Відстрочені податкові активи	14287	9209	18191	-5078	8982	64,5	197,5
Інші нефінансові активи	10204	6556	15192	-3648	8636	64,2	231,7
Загальна сума активів	8288875	10146099	12417175	1857224	2271076	122,4	122,4

Примітка. Розраховано автором за Звітами про фінансовий стан ПрАТ «МетЛайф» за 2023-2025 рр.

У стабільні часи компанії зі страхування життя мають меншу потребу у грошових коштах, ніж ризикові компанії у зв'язку з високою прогнозованістю страхових виплат за таблицями смертності. Але під час роботи у кризових умовах потреба у ліквідності зростає, оскільки зростає ймовірність виплат викупної суми. На останню звітну дату структура активів компанії ПрАТ «МетЛайф» виглядала так (рис. 2.3).

Привертає до себе увагу, що абсолютні більшість активів (84,55%) представлена грошовими коштами. Але тут слід брати до уваги, що більша частка цих коштів це банківські депозити розміщені за достатньо високими відсотковими ставками, що діють зараз в Україні.



Рис. 2.3. Структура активів ПрАТ «МетЛайф» в 2025 р.

Примітка. Побудовано автором

З такою структурою активів компанія має дуже високий рівень поточної платоспроможності і здатна забезпечувати як планові виплати за дожиття, так і ризикові виплати, і виплати викупних сум якщо такі з'являться.

Важливою є динаміка статті. На початок періоду дослідження сума грошових коштів та їх еквівалентів на рахунках компанії дорівнювала 5588497 тис. грн. За 2024 рік відбулося збільшення статті на 2334484 тис. грн., або на 41,8%. У 2025 році сума грошових коштів збільшилася ще на 2575450 тис. грн., або на 32,5%. Темпи приросту грошових коштів набагато перевищують темпи інфляції в Україні у цьому періоді, що свідчить про реальне зростання фінансового потенціалу страхової компанії.

На другому місці у структурі активів страховика на початок періоду дослідження перебували державні облігації. Сума коштів, інвестованих у цей актив, у 2023 році дорівнювала 1873372 тис. грн. У 2024 році відбулося зменшення цієї статті на 597763 тис. грн., або на 31,9%. Тенденція мала продовження і у 2025 році (зменшення на 574459 тис. грн., або на 45%). Отже, маємо ситуацію, за якої кошти виводилися з державних облігацій після їх

погашення і переводилися у банківські депозити. За останні три роки відсоткова ставка за державними облігаціями зменшувалася, але з врахуванням звільнення від оподаткування вони усе рівно залишалися привабливим інвестиційним активом, більш надійним за банківські депозити. Певним поясненням є складність процедури і обмеженість випусків (участь в аукціонах щодо розміщення і певна конкуренція за придбання у тому числі з комерційними банками).

На кінець періоду дослідження структура активів змінилася і на перше місце вийшла стаття випущених страхових контрактів.

Випущені страхові контракти відображають сукупність діючих договорів страхування, за якими страховик несе довгострокові зобов'язання перед страхувальниками, що формують основу страхових резервів та визначають фінансову стійкість компанії.

У сучасній звітності (IFRS 17) ця стаття фактично означає - зобов'язання за страховими контрактами і включає: резерви довгострокових зобов'язань; майбутні виплати клієнтам; очікувані витрати за договорами. Але одночасно ця стаття відображається і в активах, але у іншому ракурсі (за принципом «дебет-кредит»).

Якщо контракти прибуткові, то вони показуються як чиста вартість вигід від страхових контрактів. Компанія очікує прибуток на інвестовані кошти довгострокових страхових резервів. Портфель довгострокових страхових договорів є прибутковим, очікується позитивний фінансовий результат у майбутньому, а вартість статті фактично є дисконтованим майбутнім прибутком.

На початок періоду дослідження вартість статті дорівнювала 665518 тис. грн. і була порівняно невеликою, оскільки облік проводився з врахуванням збитків за викупними сумами 2022 року. У 2024 році спостерігаємо збільшення статті на 122696 тис. грн., або на 18,4%. У 2025 році позитивна тенденція мала продовження – стаття збільшилася на 260745 тис. грн., або на 33,1%. Образно кажучи – швидке зростання цієї статті представляє собою

повернення довіри у стабілізацію ринку як з боку компанії, так і з боку страхувальників.

Отже, стаття «випущені страхові контракти», відображена в активах страхової компанії, свідчить про наявність чистої вартості майбутніх економічних вигід від страхового портфеля. Це означає, що очікувані надходження за договорами перевищують майбутні виплати та витрати, що формує позитивну оцінку страхових контрактів відповідно до вимог МСФЗ 17. Поступове зростання цієї статті показує тенденцію до зростання інвестиційного прибутку компанії.

Решта активних статей не мали суттєвого впливу на фінанси страхової компанії у періоді дослідження.

Далі проаналізуємо динаміку власного капіталу страхової компанії.

«Власний капітал компанії зі страхування життя — це сукупність власних фінансових ресурсів, що належать страховикові та виконують функцію фінансового буфера для покриття ризиків, забезпечення платоспроможності та виконання довгострокових зобов'язань перед страхувальниками» [47].

Фінансовою особливістю пасивів компаній зі страхування життя є дуже великі зобов'язання (резерви) і відносно менший власний капітал. Компанії зі страхування життя, будують свою фінансову діяльність на основі коштів клієнтів (страхових резервів). Власний капітал виконує функції: гарантійну; регуляторну; покриття ризиків; інвестиційну (у меншій мірі).

Динаміка власного капіталу компанії у періоді дослідження має вигляд (табл. 2.5).

Аналіз динаміки власного капіталу ПрАТ «МетЛайф» свідчить про стійку позитивну тенденцію до його зростання протягом досліджуваного періоду, що є важливим індикатором фінансової стабільності та ефективності діяльності страхової компанії.

Таблиця 2.5

Динаміка власного капіталу ПрАТ «МетЛайф» в 2023-2025 рр.

Показники	2 023р.	2024р.	2025р.	Відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
				2024-2023	2025-2024	2024/2023	2025/2024
Статутний капітал	102925	102925	102925	0	0	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток	3197755	4292072	4700443	1094317	408371	134,2	109,5
Емісійний дохід	122505	122505	122505	0	0	100,0	100,0
Інші резерви	15439	15439	15439	0	0	100,0	100,0
Загальна сума власного капіталу	3438624	4532941	4941312	1094317	408371	131,8	109,0

Примітка. Розраховано автором за Звітами про фінансовий стан ПрАТ «МетЛайф» за 2023-2025 рр.

Загальний обсяг власного капіталу зріс із 3 438 624 тис. грн. у 2023 році до 4 941 312 тис. грн. у 2025 році, тобто на 1 502 688 тис. грн. за два роки. При цьому: у 2024 році приріст становив 1 094 317 тис. грн. (темп зростання — 131,8%); у 2025 році — 408 371 тис. грн. (темп зростання — 109,0%).

Це свідчить про активне нарощення фінансового потенціалу компанії, хоча темпи зростання у 2025 році дещо уповільнилися.

Статутний капітал протягом усього періоду залишався незмінним на рівні 102 925 тис. грн. Відсутність додаткових внесків власників компанії пояснити достатньо просто – в умовах війни інвестиції ззовні у будь-який сектор практично припиняються. Це зараз стосується абсолютно усіх страхових компаній, і компаній зі страхування життя, і ризикових компаній. Фінансування розширеного розвитку здійснюється виключно за рахунок прибутку і немає підстав говорити, що це зміниться у найближчий час.

Упродовж усього періоду дослідження найбільшу частку у структурі власного капіталу займає нерозподілений прибуток, який зріс з 197 755 тис. грн. у 2023 р. до 4 700 443 тис. грн. у 2025 р. Визначальне місце

нерозподіленого прибутку у структурі власного капіталу демонструє діаграма (рис. 2.4).

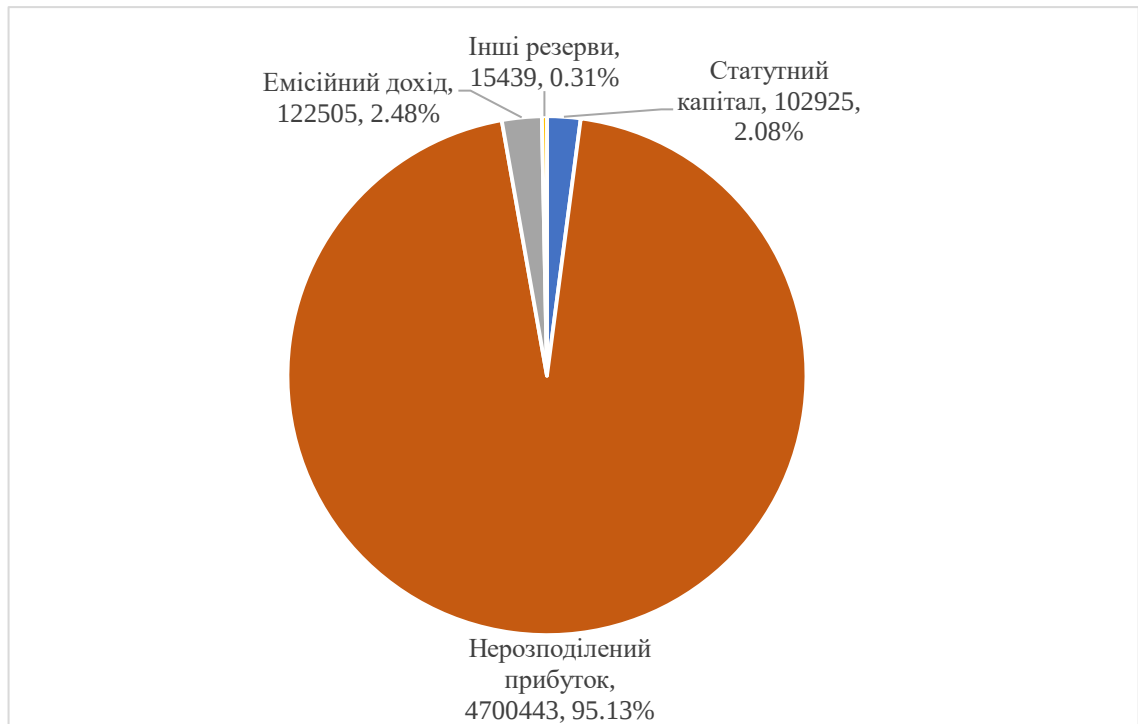


Рис. 2.4. Структура власного капіталу ПрАТ «МетЛайф» в 2025 р.

Примітка. Побудовано автором

На початок періоду дослідження сума нерозподіленого прибутку дорівнювала 3197755 тис. грн. У 2024 році відбулося збільшення статті на 1094317 тис. грн., або на 34,2%. У 2025 році приріст склав 408371 тис. грн., або 9,5%. Спостерігається зниження темпів зростання нерозподіленого прибутку у 2025 році, що формується під впливом зменшення інвестиційних ставок за банківськими депозитами і державними цінними паперами.

Емісійний дохід упродовж періоду дослідження не змінювався, оскільки компанія не емітувала нових акцій і дорівнював 122 505 тис. грн. Так само незмінними залишалися і інші резерви – у сумі 15 439 тис. грн.

В цілому упродовж періоду дослідження єдиним джерелом зростання власного капіталу є прибуток - зовнішні інвестиції відсутні. Компанія реалізує консервативну фінансову політику, спрямовану на накопичення капіталу (дивіденди не виплачувалися до 2025 року).

Розглянемо динаміку коефіцієнту автономії в періоді дослідження (рис. 2.5).

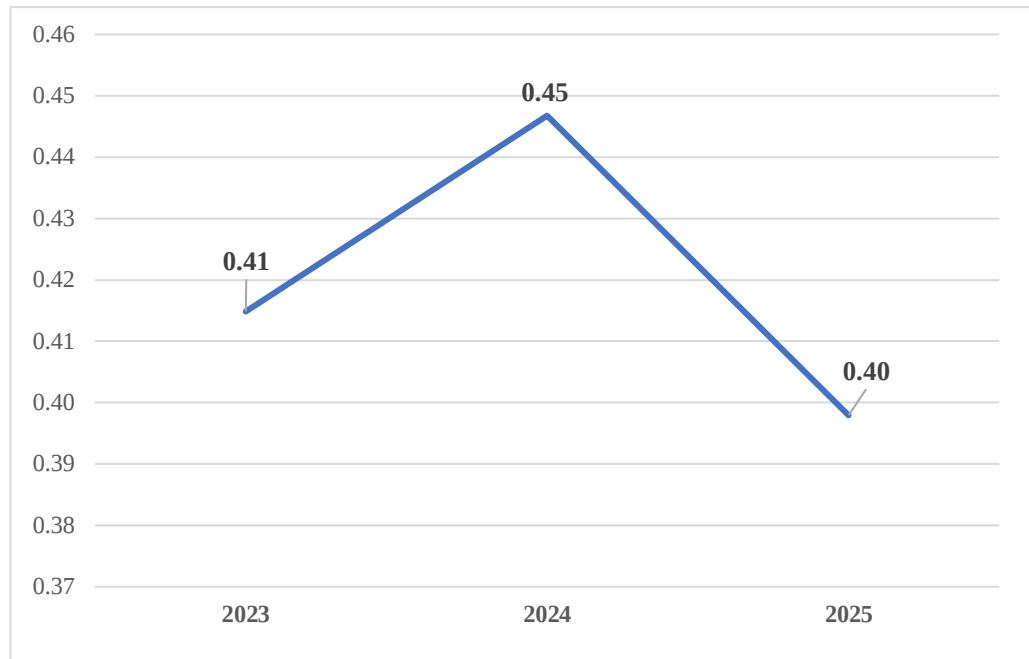


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнта автономії ПрАТ «МетЛайф» в 2023-2025 рр.

Примітка. Розраховано і побудовано автором

Аналіз динаміки коефіцієнта автономії ПрАТ «МетЛайф» у 2023–2025 рр. свідчить про достатньо високий рівень фінансової незалежності компанії та її здатність фінансувати діяльність за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт автономії показує частку активів, сформованих за рахунок власних джерел, і є одним із ключових індикаторів фінансової стійкості страховика.

У 2023 р. значення показника становило 0,41, тобто 41% активів компанії фінансувалося власним капіталом. Це свідчить про належний рівень капіталізації та достатній запас фінансової стійкості.

У 2024 р. коефіцієнт автономії зріс до 0,45, або на 0,04 пункту. Це означає, що частка власного капіталу в структурі джерел фінансування збільшилася до 45%. Така динаміка є позитивною та свідчить про зміцнення фінансової незалежності компанії, зростання нерозподіленого прибутку та підвищення її здатності самостійно забезпечувати виконання зобов'язань.

У 2025 р. показник знизився до 0,40, що на 0,05 пункту менше, ніж у попередньому році. Причиною такого зменшення стало випереджальне зростання страхових зобов'язань і технічних резервів порівняно з темпами збільшення власного капіталу. Крім того, на скорочення коефіцієнта могла вплинути виплата дивідендів акціонерам.

Попри певне зниження, значення 0,40 залишається достатньо високим і свідчить про стабільний фінансовий стан ПрАТ «МетЛайф». Компанія зберігає суттєву частку власних коштів у структурі фінансування, що позитивно характеризує її платоспроможність, інвестиційну привабливість та стійкість до зовнішніх ризиків.

В теорії страхування, і зокрема фінансовій діяльності компаній зі страхування життя, частка власного капіталу у фінансуванні вважається достатньою на рівні 30% (відповідає коефіцієнту автономії на рівні 0,3). В нашому випадку коефіцієнт є суттєво вищим, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості і довгострокової платоспроможності. Зменшення показника у 2025 році пов'язане з виплатою компанією дивідендів. Якщо керуватися виключно розмірами показника автономії, то виплата дивідендів є виправданою. Навіть після того як компанія виплатила дивіденди вона продовжувала мати високий рівень довгострокової платоспроможності. Але з позицій майбутньої операційної і фінансової діяльності в умовах війни і пов'язаної з нею кризи такі дії менеджменту і власників здаються нам не виправданими. Окрім прибутку у компанії немає ресурсів для розширеного розвитку. Зараз компанія є абсолютним лідером ринку, але це лідерство є достатньо умовним. Будь який гравець може інвестувати порівняно невелику суму для того щоб випередити базову компанію. Крім того після виплати дивідендів принаймні упродовж наступного року компанія працюватиме в умовах простого а не розширеного відтворення, що є шкідливим для конкурентної позиції.

Далі проаналізуємо зобов'язання страхової компанії. Наочно їх структура на останню звітну дату виглядає так (рис. 2.6).

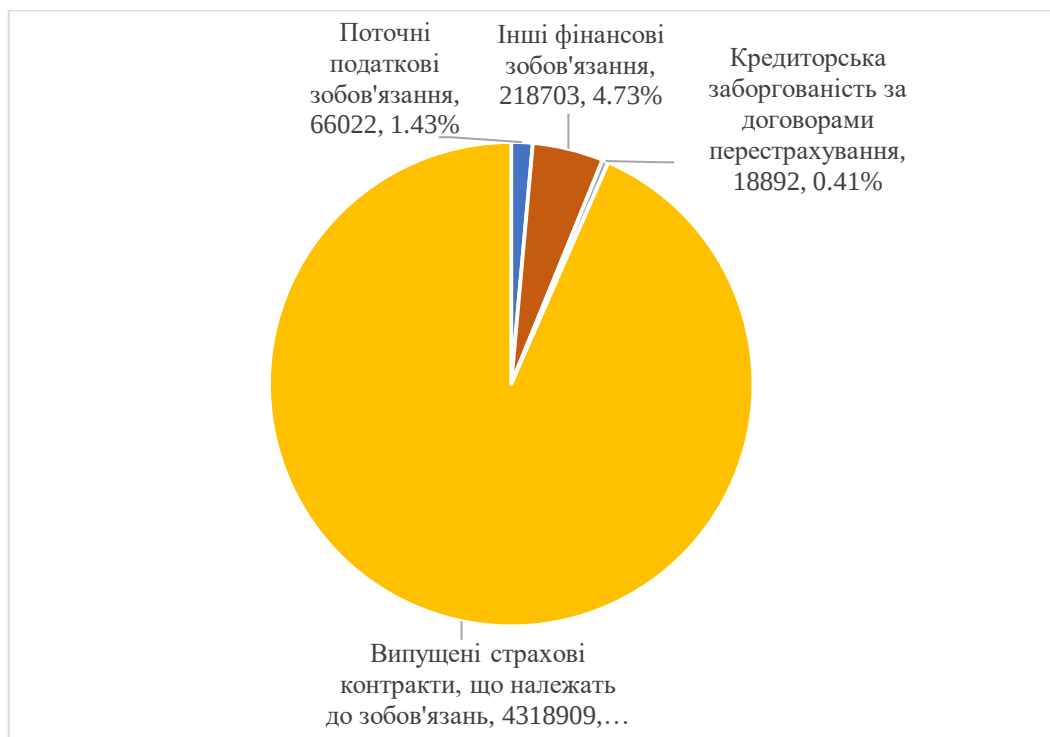


Рис. 2.6. Структура зобов'язань ПрАТ «МетЛайф» в 2025 р.

Примітка. Побудовано автором

Як видно з рис. 2.6, у структурі зобов'язань ПрАТ «МетЛайф» у 2025 році домінували випущені страхові контракти, що належать до страхових зобов'язань. Їх обсяг становив 4 318 909 тис. грн., або 93,43 % загальної суми зобов'язань. Така надзвичайно висока частка є характерною для компаній зі страхування життя, оскільки відображає довгострокові зобов'язання перед страхувальниками за укладеними договорами страхування.

Другим за величиною елементом були інші фінансові зобов'язання, обсяг яких дорівнював 218 703 тис. грн., або 4,73 % сукупних зобов'язань. До цієї категорії можуть належати розрахунки з контрагентами, забезпечення та інші фінансові зобов'язання, що виникають у процесі господарської діяльності.

Поточні податкові зобов'язання становили 66 022 тис. грн, що відповідало 1,43 % загального обсягу зобов'язань. Їх наявність свідчить про своєчасне відображення податкових зобов'язань та стабільну прибуткову діяльність компанії.

Найменшу частку займала кредиторська заборгованість за договорами перестрахування — 18 892 тис. грн., або лише 0,41%. Незначний обсяг таких

зобов'язань свідчить про помірний рівень залежності компанії від перестраховиків та своєчасне виконання розрахунків із ними.

Загалом структура зобов'язань ПрАТ «МетЛайф» є типовою для страховика життя та характеризується переважанням страхових контрактних зобов'язань над іншими видами боргу. Це свідчить про те, що основна частина залучених ресурсів сформована за рахунок довгострокових коштів клієнтів, а не за рахунок зовнішніх позикових джерел.

Таким чином, у 2025 році ПрАТ «МетЛайф» мало збалансовану та фінансово стійку структуру зобов'язань, у якій понад 93% припадало на страхові зобов'язання перед клієнтами. Така структура відповідає специфіці діяльності компаній зі страхування життя та підтверджує високий рівень їх платоспроможності й надійності.

Розглянемо динаміку зобов'язань компанії за статтями (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка зобов'язань ПрАТ «МетЛайф» в 2023-2025 рр.

Показники	2 023р.	2024р.	2025р.	Відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
				2024-2023	2025-2024	2024/2023	2025/2024
Поточні податкові зобов'язання	66022	36612	183301	-29410	146689	55,5	500,7
Інші фінансові зобов'язання	218703	123301	107509	-95402	-15792	56,4	87,2
Дивіденди до сплати	0	0	298420	0	298420	x	x
Кредиторська заборгованість за договорами перестрахування	18892	0	0	-18892	0	0,0	x
Випущені страхові контракти, що належать до зобов'язань	4318909	5453245	6886633	1134336	1433388	126,3	126,3
Загальна сума зобов'язань	4622526	5613158	7475863	990632	1862705	121,4	133,2

Примітка. Розраховано автором за Звітами про фінансовий стан ПрАТ «МетЛайф» за 2023-2025 рр.

Аналіз динаміки зобов'язань ПрАТ «МетЛайф» у 2023–2025 рр. свідчить про суттєве зростання обсягів залучених коштів та розширення масштабів страхової діяльності компанії. Загальна сума зобов'язань за досліджуваний період збільшилася з 4 622 526 тис. грн у 2023 р. до 7 475 863 тис. грн. у 2025 р., тобто на 2 853 337 тис. грн., або на 61,7%. У 2024 р. приріст становив 990 632 тис. грн (21,4%), а у 2025 р. — ще 1 862 705 тис. грн. (33,2%), що свідчить про прискорення темпів зростання зобов'язань.

Основною складовою зобов'язань упродовж усього періоду залишалися випущені страхові контракти, що належать до страхових зобов'язань. Їх обсяг зріс з 4 318 909 тис. грн. у 2023 р. до 6 886 633 тис. грн. у 2025 р. Абсолютне збільшення становило 2 567 724 тис. грн., або 59,5%. У 2024 та 2025 роках темпи приросту були однаковими — по 26,3%. Це свідчить про стабільне нарощування страхових резервів і збільшення обсягу довгострокових зобов'язань перед страхувальниками, що є характерною ознакою активного розвитку компанії зі страхування життя.

Поточні податкові зобов'язання демонстрували нестабільну динаміку. У 2024 р. вони скоротилися з 66 022 тис. грн. до 36 612 тис. грн. (на 44,5 %), однак у 2025 р. різко зросли до 183 301 тис. грн., тобто майже у п'ять разів (500,7%). Таке збільшення зумовлене значним зростанням фінансового результату та відповідним підвищенням податкових нарахувань.

Інші фінансові зобов'язання мали тенденцію до скорочення: з 218 703 тис. грн. у 2023 р. до 107 509 тис. грн. у 2025 р. Загальне зменшення становило 111 194 тис. грн, або 50,8%. Це свідчить про зниження частки допоміжних фінансових зобов'язань у структурі пасивів та концентрацію ресурсів у страховій діяльності.

У 2025 р. вперше з'явилася стаття «Дивіденди до сплати» у сумі 298 420 тис. грн. Її виникнення свідчить про достатній рівень прибутковості компанії та рішення акціонерів спрямувати частину отриманого прибутку на виплату доходу власникам.

Кредиторська заборгованість за договорами перестрахування, яка у 2023 р. становила 18 892 тис. грн., у наступні роки була повністю погашена. Це свідчить про завершення розрахунків із перестраховиками та відсутність прострочених зобов'язань за відповідними договорами.

У 2023–2025 рр. ПрАТ «МетЛайф» суттєво наростило обсяг своїх зобов'язань, причому основним джерелом цього зростання стали страхові зобов'язання перед клієнтами. Така тенденція підтверджує розширення страхового портфеля, збільшення обсягу резервів та зміцнення ринкових позицій компанії. Водночас поява дивідендів до сплати та значне зростання податкових зобов'язань свідчать про високий рівень прибутковості та фінансової стійкості страховика.

Достатньо позитивно на ліквідність компанії вплинуло зменшення інших поточних зобов'язань. У 2023 році їх сума дорівнювала 218703 тис. грн. У 2024 році відбулося зменшення статті на 95402 тис. грн., або на 43,6%. У 2025 році стаття ще зменшилася на 15792 тис. грн., або на 12,8%.

Решта статей не мали впливу на фінансову діяльність компанії.

Дуже важливим, показовим і спірним моментом є виплата компанією дивідендів у 2025 році у сумі 298420 тис. грн. Як вже згадувалося, усі без винятку страхові компанії України працюють у режим самофінансування. Цей режим включає відсутність зовнішніх фінансових вливань, але за замовчуванням цей режим передбачає і відмові від виплати дивідендів. Отже, маємо певний дисбаланс, що потребує додаткового вивчення.

Щодо перестрахування – його вплив на активи і пасиви компанії був мінімальним у періоді дослідження. Низький, а інколи і відсутній рівень перестрахування є специфічною ознакою діяльності компаній зі страхування життя.

В цілому аналіз активів і пасивів компанії вказує на позитивні тенденції щодо формування фінансового стану. Компанія має високий рівень забезпечення власного капіталу, що формує буфер захисту від ризиків. Зобов'язання в основній масі, як це і має бути у компаній зі страхування життя,

формуються за рахунок довгострокових математичних резервів зі страхування життя.

Формування фінансових результатів ПрАТ «МетЛайф» представлено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

**Формування фінансового результату ПрАТ «МетЛайф»
в 2023-2025 рр.**

Показники	2 023р.	2024р.	2025р.	Відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
				2024-2023	2025-2024	2024/2023	2025/2024
Дохід від страхування	1329920	1488180	1802836	158260	314656	111,9	121,1
Витрати на страхові послуги	933081	864925	1003947	-68156	139022	92,7	116,1
Вартість перестрахування	33653	42626	48267	8973	5641	126,7	113,2
Відшкодування витрат на страхові послуги перестраховиками	41542	27908	34481	-13634	6573	67,2	123,6
Результат страхових послуг	404728	608537	785103	203809	176566	150,4	129,0
Фінансові витрати від випущених страхових контрактів	626866	361672	599116	-265194	237444	57,7	165,7
Чистий результат страхової діяльності	475452	246865	185987	-228587	-60878	51,9	75,3
Чистий результат інвестиційної діяльності	1064981	943845	1186914	-121136	243069	88,6	125,8
Фінансові витрати	552	0	772	-552	772	0,0	x
Інші доходи	14929	14057	29946	-872	15889	94,2	213,0
Інші операційні витрати	142045	117076	159972	-24969	42896	82,4	136,6
Прибуток до оподаткування	715175	1087691	1242103	372516	154412	152,1	114,2
Витрати з податку на прибуток	127093	221099	264974	94006	43875	174,0	119,8
Прибуток за рік	588082	866592	977129	278510	110537	147,4	112,8

Примітка. Розраховано автором за Звітами про прибуток або збиток ПрАТ «МетЛайф» за 2023-2025 рр.

Дохід від надходження страхових премій у 2023 році дорівнював 1329920 тис. грн. У 2024 році відбулося зростання надходження страхових премій на 158260 тис. грн., або на 11,9% від попереднього рівня. Такий темп приросту фактично дорівнював рівню інфляції, який у 2024 році дорівнював 12,1%. Отже, не йдеться про зростання реальних доходів компанії у цьому періоді. У 2025 році надходження страхових премій збільшилися на 314656 тис. грн., або на 21,1%. У 2025 році рівень інфляції складав 8%, отже, у цьому періоді вже йдеться про зростання реальних доходів страховика.

При цьому рівень страхових виплат не у повній мірі корелював з динамікою надходження страхових премій. Так, у 2023 році сума страхових виплат дорівнювала 933081 тис. грн. У 2024 році відбулося зменшення статті на 7,3 % (до 864925 тис. грн.). У 2025 році відбулося зростання зросли на 16,1% до 1003947 тис. грн.

Витрати компанії пов'язані з перестраховуванням були незначними і не впливали на кінцевий фінансовий результат, що в цілому відображає специфіку діяльності компаній зі страхування життя.

Водночас чистий результат страхової діяльності мав тенденцію до зниження: з 475452 тис. грн. у 2023 році до 185987 тис. грн. у 2025 році. Скорочення за два роки становило 289465 тис. грн, або 60,9 %. Основною причиною цього стало значне зростання фінансових витрат за випущеними страховими контрактами, які у 2025 році досягли 599116 тис. грн. Це є характерним для компаній зі страхування життя, які визнають довгострокові зобов'язання за страховими контрактами відповідно до вимог МСФЗ 17.

Чистий результат від інвестиційної діяльності у 2023 році дорівнював 1064981 тис. грн. У 2024 році відбулося зменшення статті на 121136 тис. грн., або на 11,4%, що було достатньо суттєвим для компанії. У 2025 році сума прибутку від інвестиційної діяльності знову збільшився на 243069 тис. грн., або на 25,8%.

Фінансові витрати та інші доходи суттєвого впливу на формування фінансових результатів не мали.

Інші операційні витрати на початок періоду дослідження дорівнювали 142045 тис. грн. У 2024 році відбулося зменшення цих витрат на 24969 тис. грн., або 17,6%. У 2025 році вони збільшилися на 42896 тис. грн., або на 36,6%.

Співвідношення між усіма доходами і виплатами в принципі було на користь компанії. У 2023 році сума прибутку до оподаткування дорівнювала 715175 тис. грн. У 2023 році відбулося збільшення статті на 372516 тис. грн., або на 52,1%. У 2025 році темпи зростання уповільнилися – на 154412 тис. грн. або на 14,2%.

Прослідкуємо динаміку витрат з податку на прибуток. У 2023 році їх сума дорівнювала 127093 тис. грн. У 2024 році сума цих витрат збільшилася на 94006 тис. грн., або на 74%. У 2025 році збільшення склало 43875 тис. грн., або 19,8%.

Чистий прибуток компанії також зростає з року у рік. У 2023 році його сума дорівнювала 588082 тис. грн. У 2024 році відбулося збільшення статті на 278510 тис. грн. або на 47,4%. У 2025 році темпи зростання уповільнилися (на 110537 тис. грн., або на 12,8%).

Отже, у 2023–2025 рр. ПрАТ «МетЛайф» суттєво наростило обсяги страхових доходів та забезпечило стабільне зростання чистого прибутку. Основним фактором позитивної динаміки стала висока ефективність інвестиційної діяльності, яка компенсувала скорочення чистого результату від страхової діяльності. Це свідчить про високий рівень фінансової стійкості, ефективне управління активами та здатність компанії адаптуватися до змін економічного середовища.

Динаміка доходів від страхування і витрат на страхові послуги має вигляд (рис. 2.7).

Як видно з рис. 2.7, у 2023–2025 рр. ПрАТ «МетЛайф» демонструвало стійке зростання доходів від страхування при відносно помірному збільшенні витрат на страхові послуги. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності основної діяльності компанії та посилення її здатності формувати позитивний фінансовий результат.

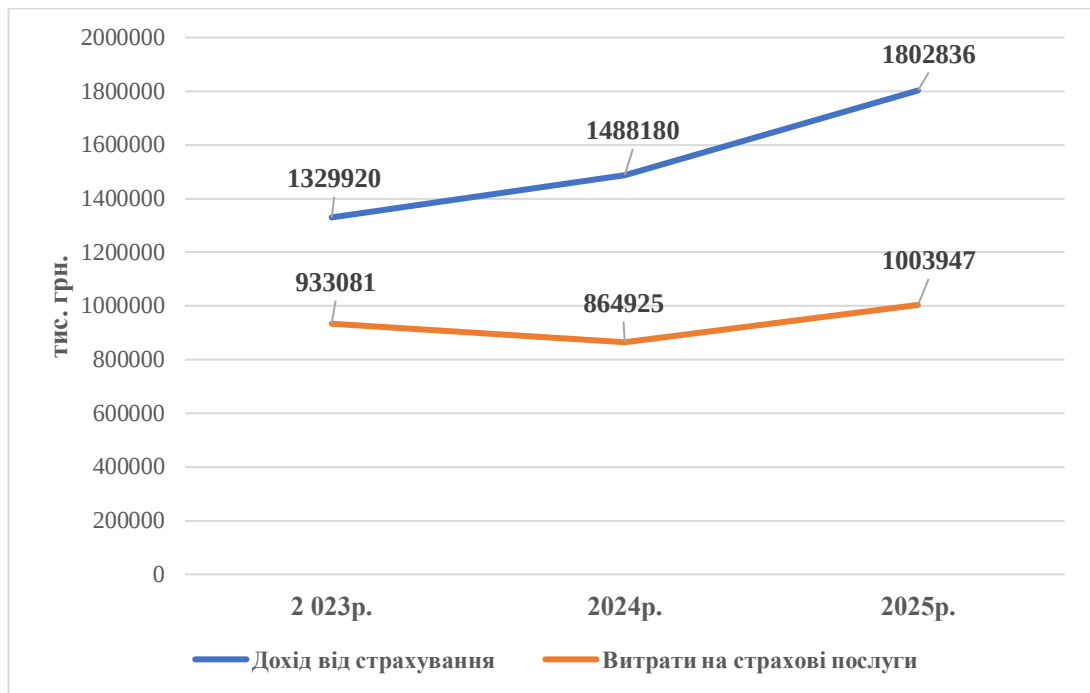


Рис. 2.7. Динаміка доходів від страхування та витрат на страхові послуги ПрАТ «МетЛайф» в 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором

У 2023 році дохід від страхування становив 1 329 920 тис. грн., тоді як витрати на страхові послуги дорівнювали 933 081 тис. грн. Різниця між цими показниками, яка характеризує валовий результат від страхової діяльності, склала 396 839 тис. грн.

У 2024 році страхові доходи зросли до 1 488 180 тис. грн., що на 158 260 тис. грн., або на 11,9 %, більше порівняно з 2023 роком. Одночасно витрати на страхові послуги зменшилися до 864 925 тис. грн., тобто на 68 156 тис. грн., або на 7,3%. Завдяки цьому позитивний фінансовий результат від страхової діяльності збільшився до 623 255 тис. грн, що на 57,1% перевищує показник попереднього року.

У 2025 році доходи від страхування досягли 1 802 836 тис. грн., що на 314 656 тис. грн., або на 21,1%, більше, ніж у 2024 році, та на 35,6% більше, ніж у 2023 році. Витрати на страхові послуги також зросли до 1 003 947 тис. грн., однак темпи їх приросту (+16,1%) були нижчими за темпи збільшення доходів. У результаті різниця між доходами і витратами зросла до 798 889 тис. грн., що є найвищим значенням за досліджуваний період.

Аналіз співвідношення доходів і витрат показує, що рівень витрат на страхові послуги зменшився з 70,2% доходів у 2023 році до 58,1 % у 2024 році, а у 2025 році становив 55,7 %. Відповідно, частка доходів, що залишалася у розпорядженні компанії після покриття страхових витрат, зросла з 29,8% до 44,3%. Це свідчить про покращення операційної ефективності та результативності управління страховим портфелем.

Отже, у 2023–2025 рр. ПрАТ «МетЛайф» забезпечувало випереджальне зростання доходів від страхування порівняно з витратами на страхові послуги. Це зумовило суттєве збільшення результату від основної діяльності та підтверджує високу ефективність тарифної політики, контролю витрат і загального управління страховими операціями.

На рис. 2.8 представлена динаміка основних показників формування чистих фінансових результатів страхової компанії.

Як бачимо, у 2023–2025 рр. ПрАТ «МетЛайф» забезпечувало стабільне зростання чистого прибутку, незважаючи на істотні зміни у структурі джерел його формування. Основним чинником збільшення фінансового результату виступала інвестиційна діяльність, тоді як результат від страхової діяльності мав тенденцію до скорочення.

У 2023 році чистий результат від страхової діяльності становив 475 452 тис. грн., результат від інвестиційної діяльності – 1 064 981 тис. грн., а чистий прибуток – 588 082 тис. грн. Уже у 2024 році показник страхової діяльності зменшився до 246 865 тис. грн., тобто на 228 587 тис. грн., або на 48,1%. Водночас інвестиційний результат скоротився менш суттєво – до 943 845 тис. грн. (на 11,4 %). Незважаючи на це, чистий прибуток зріс до 866 592 тис. грн., що на 278 510 тис. грн., або на 47,4%, більше порівняно з попереднім роком.

У 2025 році тенденція до зменшення результату страхової діяльності продовжилася: його величина становила лише 185 987 тис. грн., що на 24,7% менше, ніж у 2024 році, і на 60,9% менше, ніж у 2023 році.

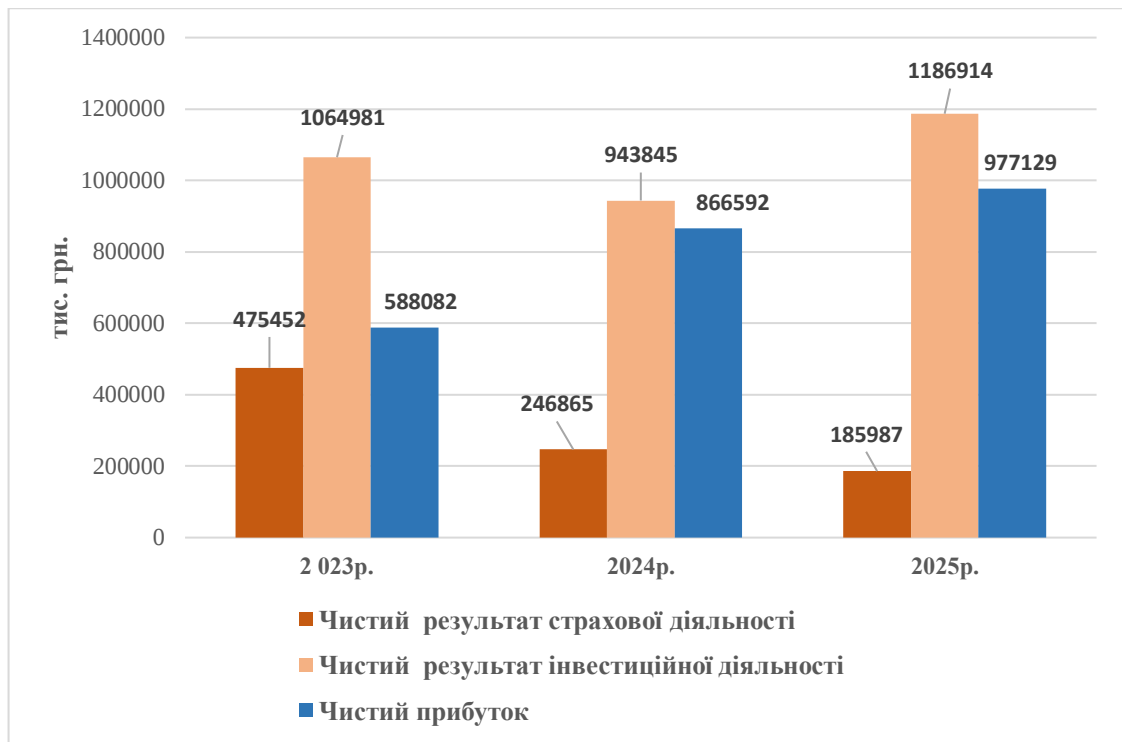


Рис. 2.8. Динаміка чистого результату від страхової та інвестиційної діяльності і чистого прибутку ПрАТ «МетЛайф» в 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором

Разом з тим інвестиційна діяльність продемонструвала найвищий результат за весь досліджуваний період – 1 186 914 тис. грн., що перевищує показник 2024 року на 25,8%. Це забезпечило зростання чистого прибутку до 977 129 тис. грн., або на 12,8% відносно 2024 року та на 66,2% порівняно з 2023 роком.

Структурний аналіз свідчить, що роль інвестиційної діяльності у формуванні фінансового результату компанії є визначальною. У 2023 році інвестиційний результат перевищував показник страхової діяльності у 2,2 рази, у 2024 році – у 3,8 рази, а у 2025 році – вже у 6,4 рази. Це свідчить про посилення залежності загальної прибутковості компанії від ефективності розміщення страхових резервів та власного капіталу.

Зростання чистого прибутку на тлі скорочення результату від страхової діяльності може бути зумовлене підвищенням дохідності інвестиційного портфеля, збільшенням обсягу активів, інвестованих у державні цінні папери

та банківські депозити, а також ефективною політикою управління витратами та податковим навантаженням.

Отже, у 2023–2025 рр. ПрАТ «МетЛайф» демонструвало високий рівень фінансової стійкості та стабільне нарощення чистого прибутку. Основним джерелом формування фінансових результатів стала інвестиційна діяльність, тоді як внесок страхової діяльності поступово зменшувався. Така структура прибутку є характерною для компаній зі страхування життя, які акумулюють значні довгострокові ресурси та ефективно використовують їх для інвестування.

Висновки до розділу 2

Практичне дослідження в роботі проводилось на прикладі страхової компанії ПрАТ «МетЛайф», яка є безумовним лідером вітчизняного ринку страхування життя з 2002 року, будучи частиною потужної глобальної фінансової групи MetLife (США) з більш ніж 150-річною історією. Організаційно-функціональна структура компанії характеризується високим рівнем централізації, адаптивності та автоматизації бізнес-процесів, що забезпечує стабільність операційної діяльності навіть в умовах довготривалої макроекономічної нестабільності та воєнного стану в Україні. Головними тенденціями розвитку компанії на сучасному етапі є диверсифікація страхового портфеля, яка виражається у збалансованому розвитку класичних програм накопичувального страхування життя, що формують понад 65% портфеля премій, та особистого ризикового страхування на випадок критичних захворювань, госпіталізації, хірургічного втручання чи травматизму. Крім того, компанія демонструє активну цифровізацію дистрибуції та сервісу шляхом впровадження дистанційних каналів продажів, електронного документообігу та автоматизованих систем врегулювання збитків, а також реалізує високу соціальну відповідальність через

індивідуальні виняткові виплати цивільним особам, які постраждали внаслідок бойових дій.

Аналіз конкурентного середовища підтвердив абсолютне і беззаперечне лідерство ПрАТ «МетЛайф» в українському сегменті Life-страхування, яке компанія утримує понад 10 років поспіль, виступаючи головним системним драйвером ринку та фактично визначаючи кон'юнктуру його розвитку. За результатами дослідження конкурентоспроможності встановлено надзвичайно високу концентрацію ринку, оскільки компанія акумулює майже 50% усіх страхових премій українського ринку страхування життя, що свідчить про монопольно-лідерський статус та високий рівень довіри з боку населення. При цьому на долю компанії припадає близько 34% усіх виплат клієнтам у сегменті довгострокового страхування життя в Україні, що підтверджує реальне виконання взятих на себе зобов'язань та високу швидкість врегулювання страхових подій. Найвища оцінка конкурентоспроможності компанії зумовлена її міжнародним статусом, бездоганим брендом, диверсифікованою мережею посередників, включаючи провідних страхових брокерів та банківський сектор за моделлю bancassurance, а також гнучкою ціновою політикою та наявністю сильної капітальної позиції, що робить компанію найбільш привабливим об'єктом для довгострокових інвестицій.

Проведений аналіз фінансової звітності ПрАТ «МетЛайф» дозволяє охарактеризувати фінансовий стан компанії як абсолютно стійкий, високоліквідний та надзвичайно прибутковий, оскільки основні фінансові показники діяльності досягли рекордних історичних максимумів, демонструючи випереджаючі темпи зростання порівняно із загальноринковими трендами. Результати розрахунків та коефіцієнтного аналізу свідчать, що загальний обсяг активів компанії перевищив позначку в 12,4 млрд. грн., продемонструвавши приріст на рівні понад 22%, а страхові резерви збільшилися більш ніж на 27% і досягли майже 6,5 млрд. грн., що доводить високу якість формування резервного капіталу відповідно до

міжнародних стандартів звітності МСФЗ 17. Сукупний обсяг зібраних страхових премій компанії сягнув понад 3,08 млрд. грн., де ядром портфеля є накопичувальне страхування, яке принесло понад 2,08 млрд. грн. Важливим елементом фінансової стійкості є консервативна та високоефективна інвестиційна політика, завдяки якій інвестиційний дохід ПрАТ «МетЛайф» зріс на рекордні 39,3% і становив 1,19 млрд. грн. внаслідок оптимізації структури активів на користь надійних інструментів, таких як короткострокові депозити у державних банках та ОВДП. Чистий прибуток компанії досяг історичного максимуму на рівні 977,1 млн. грн., продемонструвавши щорічний приріст на 12,8%, через що компанія стала найбільш прибутковою фінансовою установою на всьому страховому ринку України. Показник рентабельності власного капіталу (ROE) стабільно утримується на рівні близько 20%, що суттєво перевищує середні показники по фінансовому сектору та підтверджує високу економічну ефективність менеджменту, а усі нормативні коефіцієнти, включаючи запас платоспроможності та коефіцієнт абсолютної ліквідності, значно перевищують жорсткі регуляторні вимоги Національного банку України.

Результати проведеного аналітичного дослідження доводять, що ПрАТ «МетЛайф» володіє унікальним рівнем фінансової надійності, високою конкурентоспроможністю та утримує лідерство на вітчизняному ринку завдяки збалансованій продуктивній лінійці, ефективному управлінню інвестиційним портфелем та технологічності процесів. Разом з тим, в умовах високої концентрації ринку та макроекономічних викликів подальше утримання позицій потребує пошуку нових стратегічних рішень. Сформована у другому розділі інформаційно-аналітична база є основою для розроблення у третьому розділі кваліфікаційної роботи конкретних рекомендацій та стратегічних напрямів удосконалення діяльності компанії.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОДАЛЬШОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Заходи щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МетЛайф»

На основі проведеного аналізу фінансових показників ПрАТ «МетЛайф» за 2023–2025 рр. можна зробити висновок, що компанія характеризується високим рівнем фінансової стійкості, значною ліквідністю та стабільною прибутковістю. Водночас окремі тенденції, зокрема скорочення чистого результату страхової діяльності, зниження коефіцієнта автономії та надмірна концентрація активів у грошових коштах, свідчать про наявність резервів для подальшого підвищення ефективності діяльності.

Першочерговим напрямом удосконалення є підвищення результативності основної страхової діяльності. У 2023–2025 рр. чистий результат страхової діяльності скоротився з 475 452 тис. грн до 185 987 тис. грн, тобто більш ніж у 2,5 рази. Для покращення цього показника доцільно переглянути тарифну політику з урахуванням фактичної збитковості окремих продуктів, оптимізувати структуру страхового портфеля та активніше розвивати найбільш рентабельні програми накопичувального і ризикового страхування життя. Важливим заходом також є удосконалення андеррайтингу та актуарних розрахунків, що дозволить точніше оцінювати ризики та зменшувати навантаження на страхові резерви.

Другим напрямом є оптимізація інвестиційної політики. Компанія утримує 84,55 % активів у формі грошових коштів та їх еквівалентів. Така структура забезпечує максимальну ліквідність, однак обмежує потенціал отримання інвестиційного доходу. Доцільно поступово частину коштів

розміщувати у більш дохідні, але надійні інструменти — облігації внутрішньої державної позики, депозитні сертифікати Національного банку України, високорейтингові корпоративні облігації та довгострокові банківські депозити. Це дозволить підвищити прибутковість активів без істотного зростання ризику.

Важливим резервом є зміцнення власного капіталу та підтримання коефіцієнта автономії не нижче 0,45. У 2025 р. цей показник знизився до 0,40. Для його покращення доцільно обмежити обсяги дивідендних виплат, спрямовуючи більшу частину чистого прибутку до нерозподіленого прибутку та вільних резервів. Це сприятиме підвищенню фінансової незалежності компанії та збільшенню запасу платоспроможності.

Наступним напрямом є контроль витрат. У 2025 р. витрати на страхові послуги зросли на 16,1%, а інші операційні витрати — на 36,6%. Для стримування їх подальшого зростання доцільно автоматизувати внутрішні процеси, оптимізувати адміністративні витрати, удосконалити систему мотивації персоналу та впроваджувати цифрові канали продажів і обслуговування клієнтів.

Окрему увагу слід приділити управлінню перестраховуванням. Хоча рівень передавання ризиків у перестраховування є помірним, доцільно регулярно оцінювати економічну ефективність перестраховувальних програм, балансуючи між витратами на перестраховування та потребою у зниженні ризиків. Це дозволить оптимізувати співвідношення між прибутковістю та фінансовою надійністю.

Важливим напрямом є розвиток цифрових технологій. Використання сучасних CRM-систем, онлайн-платформ продажу, мобільних застосунків і технологій штучного інтелекту дасть змогу знизити операційні витрати, покращити якість сервісу та збільшити рівень утримання клієнтів.

Доцільним є також розширення продуктової лінійки, зокрема за рахунок програм пенсійного накопичення, дитячого страхування, медичного та

інвестиційного страхування життя. Це дозволить залучити нові сегменти клієнтів та диверсифікувати джерела доходів.

Отже, для подальшого зміцнення фінансового стану ПрАТ «МетЛайф» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення прибутковості страхової діяльності, активізацію інвестиційної політики, збільшення частки власного капіталу, контроль витрат, удосконалення перестрахування та цифрову трансформацію бізнесу. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме зростанню фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ринкової вартості компанії.

Для кількісного обґрунтування запропонованих заходів щодо покращення фінансового стану ПрАТ «МетЛайф» доцільно розрахувати очікуваний економічний ефект від реалізації кожного напрямку удосконалення. У табл. 3.1 наведено основні управлінські заходи, можливі сценарії їх впровадження та прогнозований фінансовий результат. Розрахунки здійснено на основі фактичних показників діяльності компанії за 2025 рік, зокрема: чистого результату страхової діяльності (ЧРСД) у сумі 185 987 тис. грн., грошових коштів та їх еквівалентів (ГК) — 10 498 431 тис. грн., інших операційних витрат (ІОВ) — 159 972 тис. грн., витрат на страхові послуги (ВСП) — 1 003 947 тис. грн., вартості перестрахування (ВП) — 48 267 тис. грн. та доходу від страхування (ДС) — 1 802 836 тис. грн. Це дозволяє оцінити потенційний вплив кожного запропонованого заходу на прибутковість, структуру капіталу і загальну фінансову стійкість страхової компанії (табл. 3.1).

Табл. 3.1 відображає основні напрями покращення фінансового стану ПрАТ «МетЛайф», перелік практичних заходів, можливі сценарії їх реалізації та очікуваний економічний ефект від упровадження. Її метою є кількісне обґрунтування запропонованих управлінських рішень і визначення потенційного впливу кожного заходу на фінансові результати страхової компанії.

Таблиця 3.1

**Сценарії покращення фінансового стану ПрАТ «МетЛайф»
та очікуваний економічний ефект**

Напрямок удосконалення	Заходи	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Формула розрахунку ефекту	Очікуваний економічний ефект, тис. грн
Підвищення результату страхової діяльності	Оптимізація тарифів, покращення андеррайтингу, зниження збитковості	+5% до чистого результату страхової діяльності	+10%	ЧРСД × приріст	9 299 – 18 599
Активізація інвестиційної діяльності	Розміщення 20% грошових коштів у більш дохідні інструменти (+2 в.п. доходності)	Додатково 2% на частину активів	+3%	ГК × 20% × Δr	41 994 – 62 991
Зменшення інших операційних витрат	Автоматизація, цифровізація, оптимізація адміністративних витрат	-5% витрат	-10%	ІОВ × скорочення	7 999 – 15 997
Оптимізація витрат на страхові послуги	Скорочення збитковості та витрат врегулювання	-3%	-5%	ВСП × скорочення	30 118 – 50 197
Зниження вартості перестраховування	Перегляд перестрахових програм	-5%	-10%	ВП × скорочення	2 413 – 4 827
Зростання доходу від страхування	Розширення продажів та нові продукти	+5% доходу	+10%	ДС × маржа 43,5%	39 211 – 78 422
Скорочення дивідендних виплат	Реінвестування 50% дивідендів	+149 210 до власного капіталу	+298 420	Дивіденди × частка реінвестування	149 210 – 298 420
Підвищення коефіцієнта автономії	Збільшення нерозподіленого прибутку	До 0,42	До 0,45	ΔВК / Активи	+0,02 – +0,05 пункту

Примітка: обчислено автором

Першим напрямом визначено підвищення ефективності страхової діяльності шляхом удосконалення тарифної політики, андеррайтингу та управління ризиками. У разі зростання чистого результату страхової діяльності на 5–10% компанія може додатково отримати від 9 299 до 18 599 тис. грн. Це дозволить частково компенсувати негативну тенденцію скорочення прибутковості основної діяльності, яка спостерігалася у 2023–2025 рр.

Другим напрямом є активізація інвестиційної діяльності. Оскільки у 2025 р. 84,55% активів компанії було зосереджено у грошових коштах та їх еквівалентах, запропоновано розміщення 20% цих ресурсів у більш дохідні фінансові інструменти. За умови підвищення дохідності на 2–3 процентні пункти очікуваний додатковий інвестиційний дохід може становити від 41 994 до 62 991 тис. грн. Це є одним із найвагоміших джерел приросту прибутку.

Третім напрямом є скорочення інших операційних витрат за рахунок автоматизації бізнес-процесів, цифровізації документообігу та оптимізації адміністративних витрат. За зменшення цих витрат на 5–10% можливий економічний ефект оцінюється в межах 7 999–15 997 тис. грн.

Четвертий напрям передбачає оптимізацію витрат на страхові послуги, що може бути досягнуто шляхом зниження збитковості та вдосконалення процесу врегулювання страхових випадків. За скорочення відповідних витрат на 3–5 % додатковий фінансовий результат становитиме від 30 118 до 50 197 тис. грн.

П'ятим напрямом є перегляд перестраховальної політики. Зменшення вартості перестраховування на 5–10% забезпечить додатковий ефект у розмірі 2413–4827 тис. грн, водночас зберігаючи необхідний рівень захисту від великих ризиків.

Шостий напрям пов'язаний зі збільшенням доходу від страхування за рахунок розширення каналів продажу, запуску нових продуктів та підвищення

рівня пролонгації договорів. У разі приросту страхових доходів на 5–10% очікуваний додатковий прибуток може становити 39 211–78 422 тис. грн.

Сьомим напрямом є обмеження дивідендних виплат і спрямування частини прибутку на реінвестування. Якщо до складу власного капіталу буде спрямовано 50% від суми дивідендів, це забезпечить приріст власного капіталу на 149 210 тис. грн. У разі повного реінвестування ефект становитиме 298 420 тис. грн.

Останній напрям передбачає підвищення коефіцієнта автономії з 0,40 до 0,42–0,45. Це означає зміцнення фінансової незалежності компанії та збільшення частки власного капіталу у фінансуванні активів, що позитивно вплине на платоспроможність і довіру з боку клієнтів та інвесторів.

Дані табл. 3.1 свідчать, що найбільший фінансовий ефект для ПрАТ «МетЛайф» можуть забезпечити активізація інвестиційної діяльності, збільшення доходу від страхування, оптимізація витрат на страхові послуги та реінвестування прибутку. Комплексна реалізація запропонованих заходів створює передумови для істотного зміцнення фінансової стійкості та підвищення прибутковості компанії.

Таблиця 3.2

Сукупний фінансовий ефект від реалізації запропонованих заходів

Сценарій	Загальний додатковий ефект, тис. грн	Прогнозований чистий прибуток, тис. грн	Приріст чистого прибутку, %
Консервативний	280 000	1 257 129	28,7
Базовий	420 000	1 397 129	43,0
Оптимістичний	530 000	1 507 129	54,4

Примітка: обчислено автором

Табл. 3.2 узагальнює сукупний фінансовий ефект від реалізації запропонованих заходів та демонструє можливі результати покращення фінансового стану ПрАТ «МетЛайф» за трьома сценаріями розвитку подій: консервативним, базовим та оптимістичним. Вона дозволяє оцінити загальний

приріст чистого прибутку компанії та визначити масштаб потенційного підвищення ефективності діяльності.

Консервативний сценарій передбачає часткове впровадження рекомендацій та досягнення мінімально очікуваного результату. У цьому випадку загальний додатковий економічний ефект становитиме близько 280000 тис. грн. За умови реалізації такого сценарію прогнозований чистий прибуток компанії зросте з 977 129 тис. грн. до 1 257 129 тис. грн. Це означає приріст прибутку на 28,7 % порівняно з фактичним показником 2025 р. Навіть за стриманого розвитку подій компанія зможе суттєво зміцнити фінансову стійкість та збільшити власний капітал.

Базовий сценарій відображає найбільш імовірний варіант реалізації запропонованих заходів. Він передбачає досягнення збалансованих результатів за основними напрямками: підвищення ефективності страхової діяльності, активізацію інвестиційної політики, скорочення витрат та часткове реінвестування прибутку. У такому разі очікуваний сумарний економічний ефект становитиме 420 000 тис. грн., а прогнозований чистий прибуток зросте до 1 397 129 тис. грн. Порівняно з 2025 р. це означатиме збільшення прибутку на 43,0 %, що свідчить про значний потенціал підвищення результативності діяльності компанії.

Оптимістичний сценарій передбачає повномасштабне та успішне впровадження всіх рекомендованих заходів, включаючи максимальне підвищення інвестиційної дохідності, істотне зниження витрат і повне використання резервів зростання. У цьому випадку загальний економічний ефект може досягти 530 000 тис. грн, а чистий прибуток компанії зросте до 1 507 129 тис. грн. Приріст прибутку становитиме 54,4%, що забезпечить суттєве зміцнення фінансової незалежності та підвищення ринкової вартості ПрАТ «МетЛайф».

Порівняння трьох сценаріїв свідчить, що навіть мінімальна реалізація запропонованих заходів забезпечує істотне покращення фінансових результатів. Різниця між консервативним і оптимістичним сценаріями

становить 250 000 тис. грн додаткового прибутку, що підкреслює значущість комплексного та послідовного впровадження рекомендацій.

Отже, дані таблиці 3.2 підтверджують високий потенціал зростання прибутковості ПрАТ «МетЛайф». Найбільш реалістичним є базовий сценарій, який передбачає збільшення чистого прибутку майже на 43%. Це створює передумови для зміцнення платоспроможності, підвищення коефіцієнта автономії та посилення конкурентних позицій компанії на ринку страхування життя України.



**Рис. 3.1. Схема реалізації запропонованих заходів
ПрАТ «МетЛайф»**

Примітка. Розроблено автором

Схема реалізації заходів демонструє логічну послідовність впливу запропонованих управлінських рішень на фінансові результати ПрАТ «МетЛайф». Її основна ідея полягає в тому, що окремі заходи щодо вдосконалення страхової, інвестиційної та фінансової діяльності

взаємопов'язані між собою та формують єдиний механізм зміцнення фінансового стану компанії.

Першим етапом є оптимізація тарифної політики, андеррайтингу та системи управління ризиками. Удосконалення страхових тарифів відповідно до фактичної збитковості, точніше оцінювання ризиків і посилення контролю за страховим портфелем дозволяють зменшити невинновдані витрати та підвищити ефективність основної діяльності страховика.

Результатом цього стає зростання чистого результату страхової діяльності. Компанія отримує більший обсяг прибутку безпосередньо від надання страхових послуг, що свідчить про підвищення ефективності її ключового бізнесу. Зменшення збитковості та оптимізація витрат на врегулювання страхових випадків сприяють покращенню операційних показників.

Наступним наслідком є збільшення чистого прибутку. Поряд із покращенням результатів страхової діяльності додатковий ефект забезпечують вищі інвестиційні доходи та скорочення адміністративних витрат. У підсумку зростає кінцевий фінансовий результат, який залишається в розпорядженні компанії після сплати податків.

Зростання прибутку створює можливість збільшення нерозподіленого прибутку. Частина отриманого фінансового результату не спрямовується на виплату дивідендів, а реінвестується в діяльність компанії. Це дозволяє накопичувати внутрішні фінансові ресурси для подальшого розвитку.

У свою чергу, збільшення нерозподіленого прибутку забезпечує посилення власного капіталу. Власний капітал є основою фінансової незалежності страховика, а його зростання покращує структуру джерел фінансування та підвищує здатність компанії покривати ризики за рахунок власних ресурсів.

Зміцнення власного капіталу сприяє підвищенню коефіцієнта автономії. Це означає збільшення частки активів, профінансованих за рахунок власних коштів, та зменшення залежності від зобов'язань. Для страхової компанії

такий результат має особливе значення, оскільки є індикатором її фінансової стійкості та платоспроможності.

Завершальним результатом є загальне зміцнення фінансової стійкості ПрАТ «МетЛайф». Компанія отримує більший запас платоспроможності, підвищує інвестиційну привабливість, зміцнює довіру клієнтів і партнерів та формує кращі передумови для довгострокового розвитку.

Отже, схема реалізації заходів відображає причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими рішеннями та їх фінансовими наслідками. Вона підтверджує, що підвищення ефективності основної діяльності, раціональне використання прибутку та зміцнення капіталу забезпечують комплексне покращення фінансового стану ПрАТ «МетЛайф».

Таблиця 3.3

Очікувані фінансові результати після впровадження рекомендацій

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз (базовий сценарій)	Відхилення
Чистий результат страхової діяльності	185 987	204 586	+18 599
Чистий результат інвестиційної діяльності	1 186 914	1 228 908	+41 994
Чистий прибуток	977 129	1 397 129	+420 000
Коефіцієнт автономії	0,40	0,43	+0,03
Рентабельність активів	7,9%	11,3%	+3,4 в.п.
Рентабельність власного капіталу	19,8%	28,4%	+8,6 в.п.

Табл. 3.3 відображає прогностні значення ключових фінансових показників ПрАТ «МетЛайф» після впровадження запропонованих заходів у межах базового сценарію. Її метою є демонстрація очікуваних змін у структурі доходів, прибутковості та фінансової стійкості компанії порівняно з фактичними результатами 2025 року.

Першим показником у таблиці є чистий результат страхової діяльності. У 2025 р. його значення становило 185 987 тис. грн. Після реалізації заходів щодо оптимізації тарифної політики, покращення андеррайтингу та зниження збитковості прогнозується його збільшення до 204 586 тис. грн. Абсолютний

приріст становитиме 18 599 тис. грн, або 10,0 %. Це свідчить про підвищення ефективності основної діяльності компанії.

Другим показником є чистий результат інвестиційної діяльності. Завдяки більш активному розміщенню частини вільних коштів у дохідні та водночас надійні фінансові інструменти очікується його зростання з 1 186 914 тис. грн. до 1 228 908 тис. грн. Додатковий фінансовий результат становитиме 41 994 тис. грн., що відповідає приросту на 3,5%. Це підтверджує значний потенціал підвищення інвестиційної ефективності компанії.

Найважливішим підсумковим показником є чистий прибуток. У базовому сценарії він зросте з 977 129 тис. грн до 1 397 129 тис. грн, тобто на 420 000 тис. грн. Відносне зростання становитиме 43,0%. Такий результат свідчить про високий економічний ефект від комплексного впровадження запропонованих заходів.

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку активів, профінансованих за рахунок власного капіталу, підвищиться з 0,40 до 0,43. Це означає збільшення фінансової незалежності компанії та зниження залежності від зобов'язань. Зростання цього показника на 0,03 пункту свідчить про зміцнення структури капіталу та підвищення запасу платоспроможності.

Рентабельність активів (ROA) зросте з 7,9% до 11,3%, тобто на 3,4 відсоткового пункту. Це означає, що кожна гривня активів генеруватиме більший обсяг прибутку, а отже, ресурси компанії використовуватимуться ефективніше.

Рентабельність власного капіталу (ROE) збільшиться з 19,8% до 28,4%, або на 8,6 відсоткового пункту. Така динаміка свідчить про суттєве підвищення дохідності коштів акціонерів і зростання інвестиційної привабливості ПрАТ «МетЛайф».

Отже, таблиця 3.3 наочно демонструє, що реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить істотне покращення основних фінансових показників ПрАТ «МетЛайф». Найбільший ефект проявиться у зростанні чистого прибутку, рентабельності активів і власного капіталу, а також у

зміцненні фінансової незалежності компанії. Це створить сприятливі умови для подальшого стабільного розвитку та посилення конкурентних позицій страховика на ринку страхування життя України.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу ПрАТ «МетЛайф»:

- збільшити чистий прибуток на 420–530 млн грн;
- підвищити коефіцієнт автономії до 0,43–0,45;
- посилити ефективність страхової діяльності;
- активніше використовувати інвестиційний потенціал;
- зміцнити платоспроможність і фінансову стійкість;
- підвищити конкурентоспроможність на ринку страхування життя

України.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить компанії можливість формувати більш привабливі страхові продукти, підтримувати оптимальний рівень страхових тарифів, розширювати продуктовий ряд і канали продажу, активніше впроваджувати цифрові технології та покращувати якість обслуговування клієнтів. Зростання нерозподіленого прибутку та власного капіталу сприятиме збільшенню запасу платоспроможності, що підвищить довіру страхувальників, партнерів і регулятора. Посилення інвестиційного потенціалу дозволить генерувати стабільні додаткові доходи та підтримувати довгострокову фінансову стабільність. У сукупності це створить передумови для розширення ринкової частки компанії, зміцнення її репутації як надійного страховика та закріплення лідируючих позицій у сегменті страхування життя в Україні.

3.2 Стратегічні напрями зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «МетЛайф»

ПрАТ «МетЛайф» визначає свою клієнтоорієнтовану стратегію на 2026–2027 роки як діяльність провідного учасника ринку страхування життя і

здоров'я, який оперативно реагує на зміну зовнішніх умов і пропонує комплексні страхові продукти, що відповідають високим стандартам якості, надійності та доступності. Ключовим орієнтиром є поєднання сучасних технологічних рішень із персоналізованим підходом до кожного клієнта. Для досягнення високої результативності та максимального задоволення потреб споживачів компанія інтегрує цифрові інструменти й комплексні рішення в усі напрями своєї діяльності. Зокрема, ці заходи включають:

- персоналізацію страхових продуктів;
- розвиток зручних онлайн-сервісів;
- модернізацію офіційного веб-сайту;
- створення мобільних застосунків для клієнтів, у тому числі з можливістю контролю стану власних страхових полісів.

Стратегічні напрями та бізнес-план ПрАТ «МетЛайф» на 2026–2027 роки передбачають перехід до мультиканальної моделі взаємодії зі споживачами, насамперед за рахунок розвитку каналів банкострахування та прямого онлайн-продажу, що доповнюють уже сформовану систему страхового посередництва. Активізація співпраці з банківськими установами дозволить розширити клієнтську базу та підвищити рівень проникнення страхових послуг завдяки партнерству з провідними роздрібними банками, які користуються довірою населення та здійснюють ефективну сегментацію клієнтів, враховуючи їхні фінансові потреби і рівень добробуту.

Стратегічні напрями та бізнес-план ПрАТ «МетЛайф» на 2026–2027 роки передбачають перехід до мультиканальної моделі взаємодії зі споживачами, насамперед за рахунок розвитку каналів банкострахування та прямого онлайн-продажу, що доповнюють уже сформовану систему страхового посередництва. Активізація співпраці з банківськими установами дозволить розширити клієнтську базу та підвищити рівень проникнення страхових послуг завдяки партнерству з провідними роздрібними банками, які користуються довірою населення та здійснюють ефективну сегментацію клієнтів, враховуючи їхні фінансові потреби і рівень добробуту.

Розвиток мультиканальної моделі продажів безпосередньо сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «МетЛайф», оскільки забезпечить одночасну присутність компанії в різних точках контакту з клієнтами. Традиційні канали збуту, що базуються на діяльності фінансових консультантів та страхових агентів, будуть ефективно поєднуватися з цифровими платформами, мобільними застосунками, партнерськими банківськими мережами та корпоративними програмами страхування. Такий підхід дасть змогу суттєво знизити витрати на залучення нових клієнтів, скоротити цикл продажу страхового продукту та забезпечити більш високу швидкість реагування на потреби споживачів.

Важливим елементом підвищення конкурентних переваг компанії є розвиток цифрової екосистеми обслуговування клієнтів. Модернізація офіційного веб-сайту та впровадження функціонального мобільного застосунку забезпечать клієнтам можливість укладати договори страхування в режимі онлайн, контролювати статус полісів, здійснювати оплату внесків, подавати заяви про страхові випадки та отримувати консультаційну підтримку в будь-який час. Завдяки цьому суттєво підвищиться зручність користування страховими послугами, зросте рівень задоволеності клієнтів та сформується стійка довіра до бренду компанії.

Особливу увагу у стратегічному розвитку ПрАТ «МетЛайф» приділятиме персоналізації страхових продуктів. На основі аналізу великих масивів даних, фінансової поведінки клієнтів та їхніх життєвих потреб компанія зможе формувати індивідуальні страхові програми з урахуванням віку, сімейного стану, рівня доходів, професії та інвестиційних очікувань. Персоналізований підхід забезпечить точніше задоволення потреб споживачів, знизить ризик дострокового припинення договорів та сприятиме збільшенню середнього строку співпраці з клієнтами.

Впровадження сучасних CRM-систем і аналітичних платформ дозволить підвищити якість управління клієнтською базою. Компанія зможе сегментувати клієнтів за поведінковими характеристиками, прогнозувати

їхню схильність до пролонгації договорів, оцінювати ймовірність відмови від полісів та своєчасно формувати персоналізовані пропозиції. У результаті зростатиме коефіцієнт утримання клієнтів, а витрати на повторне залучення нових страхувальників скорочуватимуться.

Значний вплив на конкурентоспроможність матиме розвиток програм довгострокового накопичувального страхування життя. Саме цей сегмент є основою українського ринку life-страхування та забезпечує стабільне формування страхових резервів і інвестиційного доходу. Розширення продуктової лінійки за рахунок програм пенсійного накопичення, дитячого страхування, страхування критичних захворювань та інвестиційно-страхових продуктів дозволить компанії охопити нові цільові сегменти ринку та підвищити рівень диверсифікації портфеля.

Важливим фактором зміцнення ринкових позицій ПрАТ «МетЛайф» стане підвищення ефективності інвестиційної діяльності. Компанія традиційно розміщує активи у надійні інструменти з високим рівнем ліквідності, зокрема державні цінні папери та банківські депозити. Удосконалення системи управління активами та пасивами дозволить підвищити дохідність інвестиційного портфеля, забезпечити стабільність виконання довгострокових зобов'язань та збільшити частку інвестиційного доходу у загальному фінансовому результаті. Це створить додаткові можливості для підвищення бонусів клієнтам і покращення умов страхових програм.

Подальше вдосконалення системи управління ризиками також сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії. Використання сучасних актуарних моделей, автоматизованого андеррайтингу та систем виявлення шахрайства дозволить точніше оцінювати страхові ризики, зменшити збитковість та забезпечити стабільність фінансових результатів. Це позитивно вплине на рівень платоспроможності та фінансової стійкості страховика, що є одним із ключових критеріїв вибору компанії клієнтами.

Важливою конкурентною перевагою ПрАТ «МетЛайф» залишатиметься високий рівень обслуговування клієнтів. Скорочення строків врегулювання страхових випадків, спрощення процедур подання документів, автоматизація прийняття рішень щодо виплат та оперативна комунікація з клієнтами дозволять суттєво підвищити індекс задоволеності споживачів. Швидке та прозоре виконання зобов'язань формує позитивну репутацію страховика та стимулює рекомендації з боку існуючих клієнтів.

Особливе значення матиме розвиток програм корпоративного страхування. Співпраця з підприємствами щодо страхування життя працівників, медичного страхування та пенсійних програм дозволить залучити значні обсяги премій та забезпечити стабільний довгостроковий дохід. Для роботодавців такі програми виступають елементом соціального пакета, а для страховика — ефективним каналом масштабування бізнесу та підвищення ринкової частки.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є розвиток бренду та маркетингових комунікацій. Активне використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, освітніх вебінарів та персоналізованих інформаційних кампаній сприятиме зростанню фінансової грамотності населення та формуванню позитивного ставлення до страхування життя. Посилення бренду дозволить компанії збільшити рівень впізнаваності та закріпити позиції на ринку як найбільш надійного та професійного страховика.

Важливу роль у забезпеченні стійких конкурентних переваг відіграватиме розвиток людського капіталу. Підвищення кваліфікації працівників, навчання фінансових консультантів, мотиваційні програми та впровадження сучасних підходів до управління персоналом дозволять покращити продуктивність праці та якість взаємодії з клієнтами. Професійна команда є одним із головних нематеріальних активів страхової компанії та основою довгострокового успіху.

Реалізація принципів ESG також сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності ПрАТ «МетЛайф». Дотримання

високих стандартів корпоративного управління, соціальної відповідальності та етичної поведінки зміцнюватиме довіру клієнтів, партнерів та регулятора. Для міжнародної компанії, що є частиною глобальної групи MetLife, відповідність ESG-стандартам є важливим елементом корпоративної культури та стратегічного розвитку.

Очікуваним результатом реалізації зазначених заходів стане зростання обсягу страхових премій, розширення клієнтської бази, підвищення коефіцієнта утримання клієнтів, збільшення інвестиційного доходу та зміцнення фінансової стійкості компанії. Це дозволить ПрАТ «МетЛайф» зберегти лідерські позиції на ринку страхування життя України та посилити свої конкурентні переваги навіть в умовах високої невизначеності та зростаючої конкуренції.

Таким чином, стратегія цифрової трансформації, персоналізації страхових продуктів, розвитку партнерських каналів продажу, удосконалення сервісу та підвищення ефективності управління активами створює комплексну основу для зміцнення ринкових позицій ПрАТ «МетЛайф». Реалізація цих стратегічних ініціатив забезпечить підвищення прибутковості, фінансової надійності, довіри клієнтів і загальної конкурентоспроможності компанії на страховому ринку України.

Утримання лідерських позицій ПрАТ «МетЛайф» на вітчизняному ринку страхування життя в умовах пролонгованої макроекономічної нестабільності, жорсткого регуляторного нагляду з боку Національного банку України та динамічних змін у поведінці споживачів вимагає трансформації наявної стратегії конкурентоспроможності. Основним вектором розвитку компанії має стати перехід від моделі екстенсивного нарощення клієнтської бази до моделі інтенсивної цифровізації та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Першочерговим заходом у цьому напрямі є повна диджиталізація клієнтського шляху, що передбачає впровадження мобільних сервісів самообслуговування, автоматизацію процесів андеррайтингу та перехід на повністю безпаперовий документообіг при врегулюванні страхових випадків. Це дозволить суттєво

знизити адміністративні витрати компанії, підвищити швидкість обслуговування та забезпечити додаткову конкурентну перевагу у сегменті цифрових продажів (рис. 3.2).

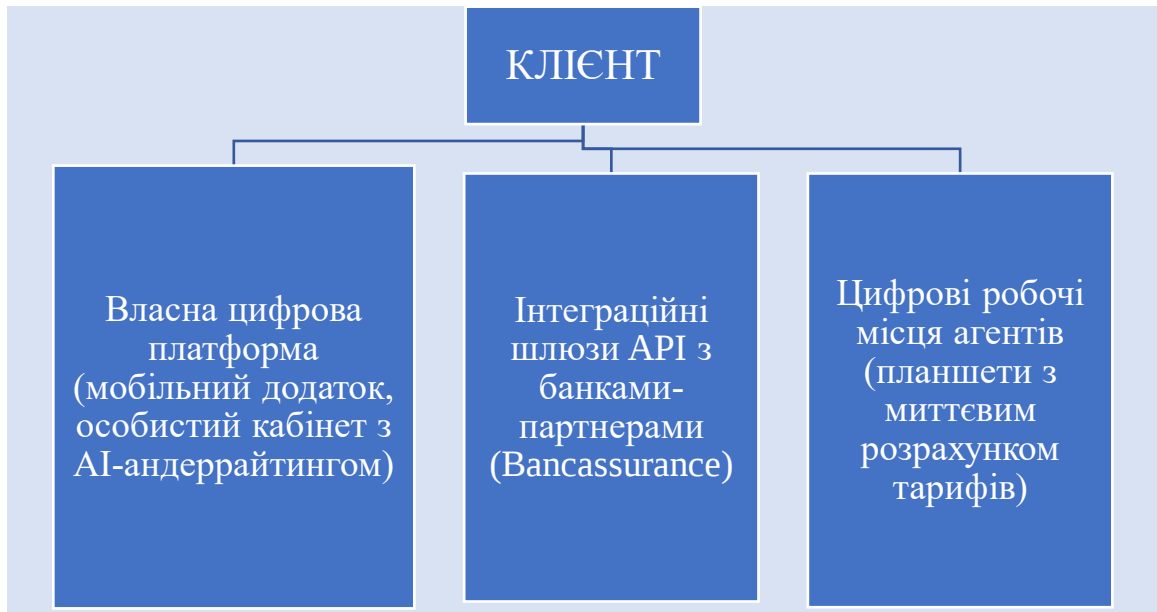


Рис. 3.2. Схема інтегрованої екосистеми цифрової дистрибуції

ПрАТ «МетЛайф»

Примітка. Розробка автора

Важливою складовою зміцнення ринкових позицій страховика є диверсифікація каналів дистрибуції з особливим акцентом на розвиток банкострахування. Враховуючи, що ПрАТ «МетЛайф» традиційно спирається на потужну власну та незалежну агентську мережу, інтеграція страхових продуктів у мобільні додатки та операційні системи провідних державних і міжнародних банків-партнерів дозволить отримати доступ до нових сегментів споживачів. У межах цього процесу доцільно розробляти ексклюзивні та прості за структурою продукти експрес-страхування, які можуть бути інтегровані у кредитні чи депозитні програми банків. Поряд із цим, компанії необхідно вдосконалювати програми лояльності для наявних клієнтів за допомогою інструментів крос-продажів, пропонуючи гнучкі умови модифікації діючих довгострокових контрактів, наприклад, через тимчасове канікулярне призупинення фінансових зобов'язань або автоматичне розширення ризикового покриття без додаткового медичного огляду.

З огляду на специфіку ринку life-страхування, довгострокова конкурентоспроможність компанії критично залежить від ефективності її інвестиційної політики та здатності забезпечувати реальну позитивну прибутковість для страхувальників. Попри те, що консервативна модель розміщення резервів (із концентрацією 83% активів у надійних банківських депозитах та 17% у державних облігаціях) повністю виправдала себе у кризовий період, утримання лідерства у довгостроковій перспективі вимагатиме поступової реструктуризації портфеля. Рекомендується диверсифікувати інвестиційні потоки за рахунок збільшення частки валютних ОВДП та інструментів міжнародних фінансових організацій, що дозволить мінімізувати девальваційні та інфляційні ризики для капіталу клієнтів. Крім того, активне впровадження принципів екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG-критеріїв) при виборі об'єктів інвестування дозволить компанії зміцнити свій статус міжнародного інституційного інвестора та залучити найбільш платоспроможний корпоративний сегмент клієнтів, орієнтований на цінності сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів попереднього аналітичного дослідження було обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій та стратегічних напрямів, спрямованих на подальше зміцнення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МетЛайф» в умовах макроекономічної невизначеності та воєнних ризиків. За результатами розроблення рекомендаційного блоку роботи сформовано такі висновки.

У межах обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МетЛайф» доведено, що утримання лідерських позицій та забезпечення подальшого зростання фінансових показників компанії за умов

обмеженого внутрішнього ринку потребує оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і диверсифікації джерел доходу.

Першочерговим заходом визначено подальшу модернізацію інвестиційної політики компанії через інструменти гнучкого реагування на зміну облікової ставки Національного банку України. Запропоновано частковий перерозподіл ліквідних активів із банківських депозитів у бік збільшення частки середньострокових та довгострокових ОВДП, у тому числі військових облігацій, що дозволить зафіксувати високу доходність на триваліший період і знизити ризик реінвестування за умов потенційного зниження відсоткових ставок у майбутньому.

Окрім інвестиційного аспекту, ключовим вектором підвищення ефективності визначено мінімізацію операційних витрат шляхом тотальної автоматизації андеррайтингу для масових страхових продуктів та впровадження технологій штучного інтелекту для первинного опрацювання клієнтських звернень і врегулювання типових страхових випадків. Такий крок забезпечить оптимізацію адміністративних витрат, зменшить навантаження на персонал і підвищить швидкість обслуговування клієнтів, безпосередньо впливаючи на зростання чистого прибутку та рентабельності власного капіталу компанії.

Під час визначення стратегічних напрямів зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «МетЛайф» було встановлено, що традиційні конкурентні переваги, засновані на масштабах капіталу та відомості міжнародного бренду, в умовах сучасної невизначеності мають бути доповнені високою продуктовою та дистриб'юторською гнучкістю. Головним стратегічним орієнтиром для компанії визначено розширення лінійки програм накопичувального страхування життя з інтегрованими опціями захисту від специфічних ризиків воєнного часу для цивільного населення, що дозволить задовольнити актуальний суспільний запит та залучити нові сегменти споживачів.

Важливим елементом стратегії є трансформація системи дистрибуції в напрямі розвитку цифрової екосистеми та посилення концепції bancassurance. Запропоновано розробити інтеграційні API-рішення для провідних вітчизняних небанків, що дозволить здійснювати безшовний продаж полісів страхування життя безпосередньо через мобільні банківські додатки у декілька кліків. Це суттєво знизить залежність компанії від класичних брокерських мереж, зменшить витрати на аквізицію та забезпечить доступ до багатомільйонної аудиторії активних користувачів цифрових фінансових послуг. Водночас стратегічним пріоритетом залишається утримання наявного клієнтського портфеля через реструктуризацію програм лояльності, впровадження інструментів кастомізації тарифів та надання клієнтам можливості тимчасового призупинення сплати внесків без втрати страхового захисту у випадку форс-мажорних обставин, що гарантуватиме стабільність довгострокового грошового потоку страховика.

Загальний підсумок третього розділу підтверджує, що реалізація запропонованих заходів з підвищення інвестиційної та операційної ефективності у поєднанні з реалізацією стратегії цифровізації та адаптації страхових продуктів дозволить ПрАТ «МетЛайф» не лише зберегти поточну частку ринку на рівні близько 50%, а й сформувати міцний технологічний та фінансовий фундамент для сталого розвитку у посткризовий період. Запропоновані рішення є економічно обґрунтованими, відповідають сучасним регуляторним вимогам Національного банку України та міжнародним стандартам фінансової групи MetLife, що підтверджує їх практичну цінність та доцільність впровадження у реальну практику менеджменту компанії.

ВИСНОВКИ

Розвиток страхового ринку безпосередньо пов'язаний із наявністю ефективної конкуренції між його учасниками. Для компаній зі страхування життя це має особливе значення, оскільки їх діяльність спрямована не лише на отримання прибутку, а й на виконання важливої соціальної функції — забезпечення фінансового захисту громадян і суб'єктів господарювання. Досягнення провідних позицій на ринку залежить від рівня конкурентоспроможності страховика, тобто його здатності успішно конкурувати за клієнта та формувати стійкі ринкові переваги. На основі аналізу наукових підходів конкурентоспроможність страхової компанії доцільно розглядати як її здатність, можливість, перевагу та результат ефективної діяльності.

У сучасних умовах компанії зі страхування життя відіграють важливу роль у забезпеченні довгострокової фінансової стабільності населення та захисту добробуту сімей. У зв'язку з цим управління їх конкурентоспроможністю повинно бути спрямоване на посилення конкурентних позицій страховика за рахунок розвитку конкурентних переваг, усунення слабких сторін та ефективного використання конкурентного потенціалу. Доцільно застосовувати трирівневий підхід до управління, який охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Основними функціональними підсистемами такої системи є управління страховою діяльністю, якістю страхових послуг, фінансово-інвестиційною діяльністю, персоналом та маркетингом. Практична реалізація управління передбачає формування ієрархії стратегій, що включає стратегію створення конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності та стратегію конкурентної поведінки.

Ринкове лідерство компанії зі страхування життя залежить не лише від наявності механізму управління конкурентоспроможністю, а й від

результативності його функціонування. Оцінювання ефективності доцільно здійснювати на трьох рівнях: макрорівні (національна економіка), мезорівні (ринок страхових послуг і сегмент страхування життя) та мікрорівні (конкретна страхова компанія).

Отже, управління конкурентоспроможністю страхової компанії є складним і багатокомпонентним процесом, що потребує науково обґрунтованих підходів до формування концептуальних засад, побудови механізму реалізації, організації взаємодії між підсистемами та забезпечення логічної послідовності бізнес-процесів. Вирішальне значення мають як стратегічні, так і тактичні управлінські рішення, спрямовані на створення та підтримання конкурентних переваг, що забезпечують здатність страховика успішно функціонувати як у короткостроковому, так і у довгостроковому періоді. Ефективне управління конкурентоспроможністю визначає ринковий вплив компанії, її поточні та перспективні можливості розвитку, напрями використання ресурсів, потенційні загрози та результативність реалізованих управлінських заходів.

Практичне дослідження в роботі проводилось на прикладі страхової компанії ПрАТ «МетЛайф», яка є безумовним лідером вітчизняного ринку страхування життя з 2002 року, будучи частиною потужної глобальної фінансової групи MetLife (США) з більш ніж 150-річною історією. Організаційно-функціональна структура компанії характеризується високим рівнем централізації, адаптивності та автоматизації бізнес-процесів, що забезпечує стабільність операційної діяльності навіть в умовах довготривалої макроекономічної нестабільності та воєнного стану в Україні. Головними тенденціями розвитку компанії на сучасному етапі є диверсифікація страхового портфеля, яка виражається у збалансованому розвитку класичних програм накопичувального страхування життя, що формують понад 65% портфеля премій, та особистого ризикового страхування на випадок критичних захворювань, госпіталізації, хірургічного втручання чи травматизму. Крім того, компанія демонструє активну цифровізацію

дистрибуції та сервісу шляхом впровадження дистанційних каналів продажів, електронного документообігу та автоматизованих систем врегулювання збитків, а також реалізує високу соціальну відповідальність через індивідуальні виняткові виплати цивільним особам, які постраждали внаслідок бойових дій.

Аналіз конкурентного середовища підтвердив абсолютне і беззаперечне лідерство ПрАТ «МетЛайф» в українському сегменті Life-страхування, яке компанія утримує понад 10 років поспіль, виступаючи головним системним драйвером ринку та фактично визначаючи кон'юнктуру його розвитку. За результатами дослідження конкурентоспроможності встановлено надзвичайно високу концентрацію ринку, оскільки компанія акумулює майже 50% усіх страхових премій українського ринку страхування життя, що свідчить про монопольно-лідерський статус та високий рівень довіри з боку населення. При цьому на долю компанії припадає близько 34% усіх виплат клієнтам у сегменті довгострокового страхування життя в Україні, що підтверджує реальне виконання взятих на себе зобов'язань та високу швидкість врегулювання страхових подій. Найвища оцінка конкурентоспроможності компанії зумовлена її міжнародним статусом, бездоганим брендом, диверсифікованою мережею посередників, включаючи провідних страхових брокерів та банківський сектор за моделлю bancassurance, а також гнучкою ціновою політикою та наявністю сильної капітальної позиції, що робить компанію найбільш привабливим об'єктом для довгострокових інвестицій.

Проведений аналіз фінансової звітності ПрАТ «МетЛайф» дозволяє охарактеризувати фінансовий стан компанії як абсолютно стійкий, високоліквідний та надзвичайно прибутковий, оскільки основні фінансові показники діяльності досягли рекордних історичних максимумів, демонструючи випереджаючі темпи зростання порівняно із загальноринковими трендами. Результати розрахунків та коефіцієнтного аналізу свідчать, що загальний обсяг активів компанії перевищив позначку в

12,4 млрд. грн., продемонструвавши приріст на рівні понад 22%, а страхові резерви збільшилися більш ніж на 27% і досягли майже 6,5 млрд. грн., що доводить високу якість формування резервного капіталу відповідно до міжнародних стандартів звітності МСФЗ 17. Сукупний обсяг зібраних страхових премій компанії сягнув понад 3,08 млрд. грн., де ядром портфеля є накопичувальне страхування, яке принесло понад 2,08 млрд. грн. Важливим елементом фінансової стійкості є консервативна та високоефективна інвестиційна політика, завдяки якій інвестиційний дохід ПрАТ «МетЛайф» зріс на рекордні 39,3% і становив 1,19 млрд. грн. внаслідок оптимізації структури активів на користь надійних інструментів, таких як короткострокові депозити у державних банках та ОВДП. Чистий прибуток компанії досяг історичного максимуму на рівні 977,1 млн. грн., продемонструвавши щорічний приріст на 12,8%, через що компанія стала найбільш прибутковою фінансовою установою на всьому страховому ринку України. Показник рентабельності власного капіталу (ROE) стабільно утримується на рівні близько 20%, що суттєво перевищує середні показники по фінансовому сектору та підтверджує високу економічну ефективність менеджменту, а усі нормативні коефіцієнти, включаючи запас платоспроможності та коефіцієнт абсолютної ліквідності, значно перевищують жорсткі регуляторні вимоги Національного банку України.

Результати проведеного аналітичного дослідження доводять, що ПрАТ «МетЛайф» володіє унікальним рівнем фінансової надійності, високою конкурентоспроможністю та утримує лідерство на вітчизняному ринку завдяки збалансованій продуктивній лінійці, ефективному управлінню інвестиційним портфелем та технологічності процесів. Разом з тим, в умовах високої концентрації ринку та макроекономічних викликів подальше утримання позицій потребує пошуку нових стратегічних рішень.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів попереднього аналітичного дослідження було обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій та стратегічних напрямів, спрямованих на подальше

зміцнення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МетЛайф» в умовах макроекономічної невизначеності та воєнних ризиків. За результатами розроблення рекомендаційного блоку роботи сформовано такі висновки.

У межах обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МетЛайф» доведено, що утримання лідерських позицій та забезпечення подальшого зростання фінансових показників компанії за умов обмеженого внутрішнього ринку потребує оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і диверсифікації джерел доходу.

Першочерговим заходом визначено подальшу модернізацію інвестиційної політики компанії через інструменти гнучкого реагування на зміну облікової ставки Національного банку України. Запропоновано частковий перерозподіл ліквідних активів із банківських депозитів у бік збільшення частки середньострокових та довгострокових ОВДП, у тому числі військових облігацій, що дозволить зафіксувати високу доходність на триваліший період і знизити ризик реінвестування за умов потенційного зниження відсоткових ставок у майбутньому.

Окрім інвестиційного аспекту, ключовим вектором підвищення ефективності визначено мінімізацію операційних витрат шляхом тотальної автоматизації андеррайтингу для масових страхових продуктів та впровадження технологій штучного інтелекту для первинного опрацювання клієнтських звернень і врегулювання типових страхових випадків. Такий крок забезпечить оптимізацію адміністративних витрат, зменшить навантаження на персонал і підвищить швидкість обслуговування клієнтів, безпосередньо впливаючи на зростання чистого прибутку та рентабельності власного капіталу компанії.

Під час визначення стратегічних напрямів зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «МетЛайф» було встановлено, що традиційні конкурентні переваги, засновані на масштабах капіталу та відомості міжнародного бренду, в умовах сучасної невизначеності мають бути

доповнені високою продуктовою та дистриб'юторською гнучкістю. Головним стратегічним орієнтиром для компанії визначено розширення лінійки програм накопичувального страхування життя з інтегрованими опціями захисту від специфічних ризиків воєнного часу для цивільного населення, що дозволить задовольнити актуальний суспільний запит та залучити нові сегменти споживачів.

Важливим елементом стратегії є трансформація системи дистрибуції в напрямі розвитку цифрової екосистеми та посилення концепції bancassurance. Запропоновано розробити інтеграційні API-рішення для провідних вітчизняних небанків, що дозволить здійснювати безшовний продаж полісів страхування життя безпосередньо через мобільні банківські додатки у декілька кліків. Це суттєво знизить залежність компанії від класичних брокерських мереж, зменшить витрати на аквізицію та забезпечить доступ до багатомільйонної аудиторії активних користувачів цифрових фінансових послуг. Водночас стратегічним пріоритетом залишається утримання наявного клієнтського портфеля через реструктуризацію програм лояльності, впровадження інструментів кастомізації тарифів та надання клієнтам можливості тимчасового призупинення сплати внесків без втрати страхового захисту у випадку форс-мажорних обставин, що гарантуватиме стабільність довгострокового грошового потоку страховика.

Загальний підсумок третього розділу підтверджує, що реалізація запропонованих заходів з підвищення інвестиційної та операційної ефективності у поєднанні з реалізацією стратегії цифровізації та адаптації страхових продуктів дозволить ПрАТ «МетЛайф» не лише зберегти поточну частку ринку на рівні близько 50%, а й сформувати міцний технологічний та фінансовий фундамент для сталого розвитку у посткризовий період. Запропоновані рішення є економічно обґрунтованими, відповідають сучасним регуляторним вимогам Національного банку України та міжнародним стандартам фінансової групи MetLife, що підтверджує їх практичну цінність та доцільність впровадження у реальну практику менеджменту компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Yevtushenko N. A., Khomich N. O. Features of competitiveness assessment for insurance business companies. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3(33). С. 15-20.
2. Базилевич В. Д. Страхування : підручник. Київ : Знання, 2008. 1019 с.
3. Білецький Н. А. Фактори забезпечення конкурентоспроможності страхових компаній. Стратегічні орієнтири. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=3174> (дата звернення: 03.04.2026 р.).
4. Білоус Н. М., Пелешанко А. В. Рейтингова оцінка діяльності страхових компаній в Україні зі страхування життя. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2018. Вип. 3. С. 3-18.
5. Власна агентська мережа <https://www.metlife.ua/about-us/agencies-and-independent-brokers/agy/> (дата звернення: 24.04.2026 р.)
6. Внукова Н. М., Мамедова Е. Р. Теоретичні аспекти визначення сутності конкурентоспроможності страхових компаній. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7799> (дата звернення: 03.04.2026 р.).
7. Временко Л. В., Кондратенко Д. В. Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності страхової компанії. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 401-408.
8. Гаманкова О. О. Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2009. 283 с.
9. Журавка О. С., Бухтіарова А. Г., Пахненко О. М. Страхування : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 350 с.

10. Журавка О. С., Пахненко О. М., Сухомлин А. А. Дослідження концентрації та конкуренції на страховому ринку України. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С.26-35.
11. Залетов О. М. Убезпечення життя : монографія. Київ : Міжнародна агенція «Бізон», 2006. 865 с.
12. Залюбовська С. С. Аналіз конкурентоспроможності страхових компаній – учасниць страхового ринку України. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку і аудиту*. 2015. №1. С. 29-34.
13. Інформація про склад органів управління ПрАТ «МетЛайф». URL: <https://www.metlife.ua/about-us/company-management/> (дата звернення: 24.04.2026 р.)
14. Інформація про страхових агентів та субагентів каналу незалежних посередників ПрАТ «МетЛайф». URL: <https://www.metlife.ua/about-us/agencies-and-independent-brokers/ib/>. (дата звернення: 24.04.2026 р.)
15. Іонін М. Є. Конкурентні переваги страхових компаній в контексті розвитку страхового ринку України. *Фінанси, облік, банки*. 2018. № 1(23). С. 84-94.
16. Іонін М. Є. Ринкові чинники впливу на конкурентний потенціал страхової компанії. *Економіка і організація управління*. 2017. № 3(27). С. 116-126.
17. Клапків М. С., Клапків Ю. М. Витоки національного страхового ринку України : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 272 с.
18. Козьма І. В. Стратегічні орієнтири розвитку страхового маркетингу в сегменті особистого страхування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24, ч. 1. С. 112–116.
19. Козьменко О. В. Управління конкурентоспроможністю страхових компаній. *Управління фінансами в умовах вступу до СОТ : зб. матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції (15 жовтня 2009 р.)*. Х. : ХНЕУ, 2009. С. 69-71.

20. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 338-344.

21. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Волкова М. В., Москаленко Є. С. Проблеми та перспективи вдосконалення управління розвитком страхових компаній України. *Бізнес Інформ*. 2022. №11. С. 237-243.

22. Кравчук Г. В. Методологічні засади управління конкурентоспроможністю страхових компаній : дисертація доктора економічних наук : 08.00.08. Суми, 2010. 489 с. URL: <http://surl.li/tuntj> (дата звернення: 21.02.2026 р.).

23. Кривицька О. Р. Аналітичне забезпечення управління діяльністю компаній зі страхування життя : дисертація доктора економічних наук : 08.00.09. Київ, 2019. 364 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0519U001940> (дата звернення: 21.04.2026 р.).

24. Кривицька О. Р., Новоселецька А. О. Теоретико-методичні аспекти оцінки управління конкурентоспроможністю страхових компаній. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 288-294.

25. Куделя Л. В. Особливості та тенденції розвитку ринку накопичувального страхування життя в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 15.05.2026).

26. Куліна Г. М. Оцінка фінансової стійкості страхових компаній як чинник їхньої конкурентоспроможності на ринку *life*-страхування. *Фінансовий простір*. 2020. № 2 (38). С. 45–53.

27. Левченко В. П. Ринок небанківських фінансових послуг в Україні: проблеми становлення та стратегія розвитку : автореферат дисертації доктора економічних наук : 08.00.08. Державна фіскальна служба України, Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь, 2018. 35 с.

28. Левченко В. Теоретико-прагматичні підходи до формування конкурентоспроможності страховика. *Світ фінансів*. 2013. Вип. 1. С. 169-174.
29. Мазурук Г. І. Конкурентоспроможність страхового сектора: сутність та особливості. *Бізнес Інформ*. 2017. №11. С. 372-379.
30. Медвідь Я. А. Формування конкурентної стратегії страхової компанії на ринку довгострокового особистого страхування. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С. 134–141.
31. Модель довгострокових накопичень в Україні доводить свою стійкість. «Insurance TOP», №1(105). 2026. URL: https://forinsurer.com/insurancetop_105 (дата звернення: 12.05.2026 р.).
32. Налукова Н. Конкуренція як запорука успішного розвитку страхового ринку. *Світ фінансів*. 2016. № 3 (48). С. 102-112.
33. Новікова М. М., Волкова М. В., Швед А. Б. Формування конкурентних переваг і конкурентного потенціалу компаній зі страхування життя. *Проблеми економіки*. 2024. №1. С. 77-83.
34. Новоселецька А. О. Методичний підхід до оцінки стратегії управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-15>.
35. Офіційний сайт ПрАТ «МетЛайф». URL: <https://www.metlife.ua/> (дата звернення: 12.04.2026 р.).
36. Плиса В.Й. Страхування: підручник. Київ: Видавництво "Каравела", 2023. 512 с.
37. Пономарьова О. Б., Перетятко А. В., Дегтярьова С. С. Аналіз конкурентоспроможності страхових компаній України. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 843-846.
38. Постанова Національного банку України від 19.12.2023 р. № 166 «Про затвердження Положення про таємницю страхування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0166500-23#Text> (дата звернення: 20.04.2026 р.).

39. Постанова Національного банку України від 29.12.2023 р. № 201 «Про затвердження Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201500-23#Text> (дата звернення: 20.04.2026 р.).

40. Приступа Л. А., Харчук О. Б. Концептуальні засади конкурентоспроможності страхової компанії в сучасному ринковому середовищі. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1201-1206.

41. Про захист економічної конкуренції : Закон України №2210-III від 11.01.2001 р. (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 24.02.2026 р.).

42. Про страхування : Закон України № 1909-IX. Редакція від 08.11.2024, підстава - 3994-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 12.04.2026 р.).

43. Рейтинг компаній страхування життя за 12 місяців 2025 г. URL: <https://forinsurer.com/ratings/life> (дата звернення: 15.04.2026 р.).

44. Сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 19.04.2026 р.).

45. Сайт Національної асоціації страховиків України. URL : <https://www.nasu.com.ua/> (дата звернення: 13.04.2026 р.).

46. Самошкіна І. Розвиток діджиталізації страхового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2022. (41). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1572> (дата звернення: 18.05.2026 р.).

47. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Попович Д. В. Страхування : навчальний посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2025. 512 с.

48. Статистика страхових виплат МетЛайф. <https://www.metlife.ua/about-us/monthly-payments-statistics/> (дата звернення: 26.04.2026 р.)

49. Страховий ринок України за 2025 рік: підсумки та ключові показники страховиків. «Insurance TOP», №1(105). 2026. URL: https://forinsurer.com/insurancetop_105 (дата звернення: 14.04.2026 р.).

50. Страхування : підручник / керівник авт. колективу і наук. ред. С. С. Осадець. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2002. 599 с.

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

52. Супрун А.А., Супрун Н.В., Петрішина Т.О. Функціональний фінансовий бенчмаркінг на страховому ринку України. *Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал*. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2023. Випуск 1(33). С. 53-60.

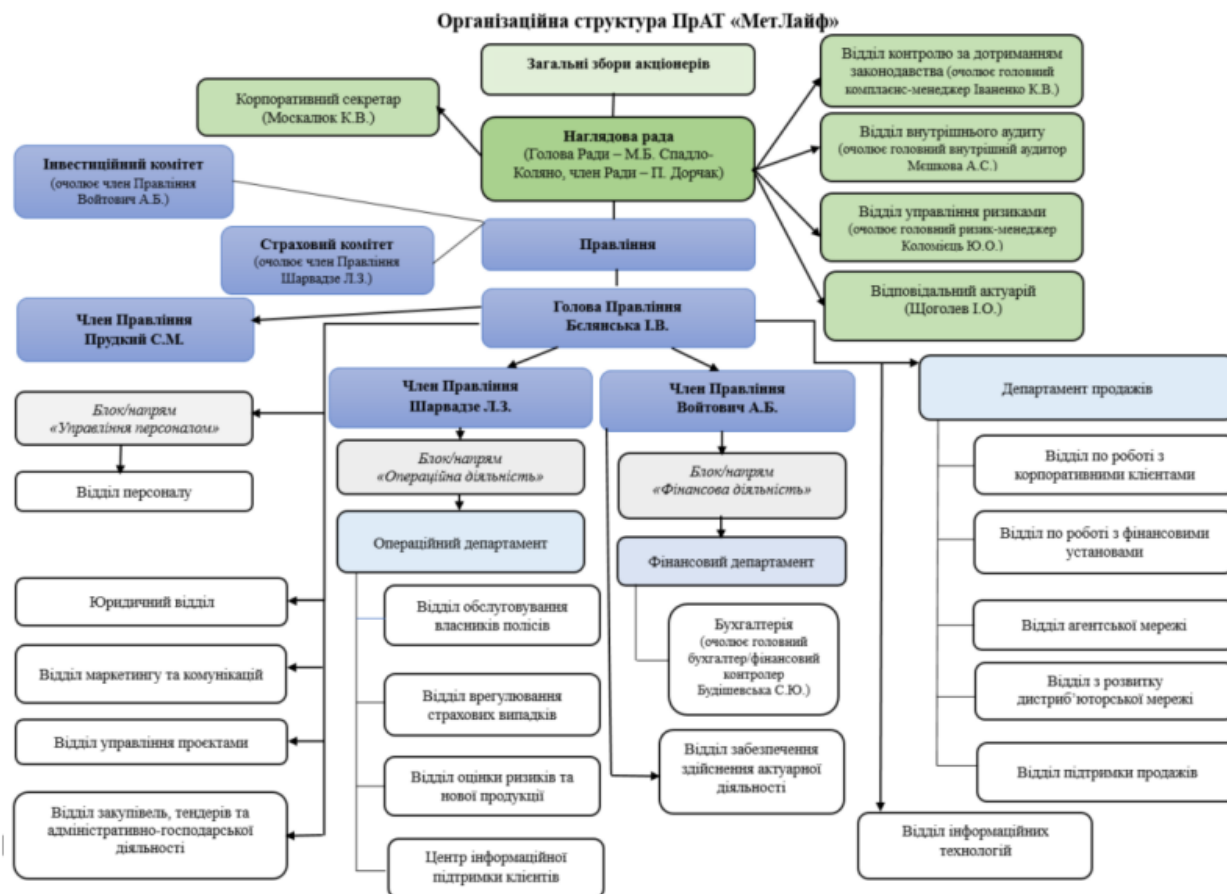
53. Тимчак М. В., Мінкович В. Т. Європейський досвід страхування життя та можливість його імплементації в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2021. №1(57). С. 134-140. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/235741> (дата звернення: 11.05.2026 р.)

54. Фінансові звіти ПрАТ "МетЛайф". URL: <https://www.metlife.ua/about-us/reports/annual-reports/> (дата звернення: 22.04.2026 р.)

55. Шірінян Л. В. Нова методика визначення конкурентної позиції компанії зі страхування життя на ринку страхування. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2024. № 32(60). С. 115-120.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б



РЮРІК

НАЦІОНАЛЬНЕ РЕЙТИНГОВЕ АГЕНТСТВО

СВІДОЦТВО

№ СВ 20260126-2

З оновлення
рейтингу фінансової надійності (стійкості) страховика
за Національною рейтинговою шкалою

Національне рейтингове Агентство «Рюрік»
підтверджує оновлення
рейтингу фінансової надійності (стійкості) страховика
на рівні

ua_{ins}AAA

ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВУ
«МЕТЛАЙФ»

Дата оновлення: 26 січня 2026 року

Копилов О. В.
Голова Рейтингового
комітету НРА «Рюрік»



Додаток В



РЮРІК
НАЦІОНАЛЬНЕ РЕЙТИНГОВЕ АГЕНТСТВО

СВІДОЦТВО

№ СВ 20260126-1

З оновлення
довгострокового кредитного рейтингу позичальника
за Національною рейтинговою шкалою

Національне рейтингове Агентство «Рюрік»
підтверджує оновлення
довгострокового кредитного рейтингу позичальника
на рівні

uaAAA

ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВУ
«МЕТЛАЙФ»

Дата оновлення: 26 січня 2026 року

Копилов О. В.
Голова Рейтингового
комітету НРА «Рюрік»



Додаток Д

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МЕТЛАЙФ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

(у тисячах українських гривень)

Стаття	Примітка	На 31 грудня 2023 року	На 31 грудня 2022 року (перераховано)	На 01 січня 2022 року (перераховано)
Активи				
Основні засоби включно з активами з права користування	7	15 613	28 474	42 895
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	8	-	21 133	20 849
Інші фінансові активи	9	1 873 372	2 951 450	4 339 710
Випущені страхові контракти, що належать до активів	5, 10	665 518	517 546	437 031
Утримувані контракти перестрахування, що належать до активів		31 728	20 698	14 061
Відстрочені податкові активи		14 287	8 600	5 394
Торговельна та інша дебіторська заборгованість	11	89 656	80 870	47 574
Інші нефінансові активи		10 204	7 209	4 803
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	5 588 497	2 583 962	308 250
Загальна сума активів		8 288 875	6 219 942	5 220 567
Капітал				
Статутний капітал	13	102 925	102 925	102 925
Нерозподілений прибуток	13	3 197 755	2 609 674	2 799 732
Емісійний дохід	13	122 505	122 505	122 505
Інші резерви	13	15 439	15 439	15 439
Загальна сума власного капіталу		3 438 624	2 850 543	3 040 601
Зобов'язання				
Кредиторська заборгованість за договорами перестрахування		18 892	27 218	19 530
Інші фінансові зобов'язання	14	218 703	137 205	86 127
Випущені страхові контракти, що належать до зобов'язань	5, 10	4 546 634	3 181 575	2 061 746
Поточні податкові зобов'язання		66 022	23 401	12 563
Загальна сума зобов'язань		4 850 251	3 369 399	2 179 966
Загальна сума капіталу і зобов'язань		8 288 875	6 219 942	5 220 567

Голова Правління



Белянська Інна Владиславівна

Головний бухгалтер / Фінансовий контролер

Будішевська Світлана Юріївна

Додаток Е

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МЕТЛАЙФ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ
(у тисячах українських гривень)

Стаття	Примітка	На 31 грудня 2024 року	На 31 грудня 2023 року
Активи			
Основні засоби включно з активами з права користування	7	30 101	15 613
Інші фінансові активи	8	1 275 609	1 873 372
Випущені страхові контракти, що належать до активів	6, 9	788 214	665 518
Утримувані контракти перестрахування, що належать до активів		9 316	31 728
Відстрочені податкові активи		9 209	14 287
Торговельна та інша дебіторська заборгованість	10	104 113	89 656
Інші нефінансові активи		6 556	10 204
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	7 922 981	5 588 497
Загальна сума активів		10 146 099	8 288 875
Капітал			
Статутний капітал	12	102 925	102 925
Нерозподілений прибуток	12	4 292 934	3 197 755
Емісійний дохід	12	122 505	122 505
Інші резерви	12	15 439	15 439
Загальна сума власного капіталу		4 533 803	3 438 624
Зобов'язання			
Кредиторська заборгованість за договорами перестрахування		-	18 892
Інші фінансові зобов'язання	13	123 301	218 703
Випущені страхові контракти, що належать до зобов'язань	6, 9	5 452 383	4 546 634
Поточні податкові зобов'язання		36 612	66 022
Загальна сума зобов'язань		5 612 296	4 850 251
Загальна сума капіталу і зобов'язань		10 146 099	8 288 875

Голова Правління



Белянська Інна Владиславівна

Головний бухгалтер / Фінансовий контролер

Будішевська Світлана Юріївна

Додаток Ж

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МЕТЛАЙФ»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД, ПРИБУТОК АБО ЗБИТОК
ЗА РІК ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(у тисячах українських гривень)

Стаття	Примітки	2023 рік	2022 рік (перераховано)
Дохід від страхування	15	1 329 920	1 140 884
Витрати на страхові послуги за випущеними страховими контрактами	10	(933 081)	(786 213)
Витрати від утримуваних контрактів перестрахування		(33 653)	(32 467)
Дохід від утримуваних контрактів перестрахування		41 542	19 783
Результат страхової послуги		404 728	341 987
Фінансові витрати за страхуванням від випущених страхових контрактів	10	(626 866)	(601 339)
Чистий результат страхової діяльності		(222 138)	(259 352)
Процентні доходи, обчислені із застосуванням методу ефективного відсотка	19	861 353	615 265
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	211 537	-
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		(7 909)	-
Чистий результат інвестиційної діяльності		1 064 981	615 265
Фінансові витрати		(552)	(1 310)
Інші доходи	18	14 929	15 922
Інші операційні витрати	20	(142 045)	(125 997)
Прибуток / (збиток) до оподаткування		715 175	244 528
Витрати з податку на прибуток	21	(127 093)	(100 104)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		588 082	144 424
Сукупний дохід		-	-
Загальна сума сукупного доходу		588 082	144 424
Розрахунок показників прибутковості акцій			
		2023 рік	2022 рік
Прибуток на акцію (для звичайних акцій)			
Базовий прибуток на акцію			
Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває, гривень на акцію		71,42	17,54
Базовий прибуток (збиток) на акцію від припиненої діяльності		-	-
Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію		71,42	17,54

Голова Правління

Белянська Інна Владиславівна

Головний бухгалтер / Фінансовий контролер

Будішевська Світлана Юріївна

Наведені на сторінках 13-79 примітки є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Додаток 3

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МЕТЛАЙФ»

**ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД, ПРИБУТОК АБО ЗБИТОК
ЗА РІК ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ
(у тисячах українських гривень)**

Стаття	Примітки	2024 рік	2023 рік
Дохід від страхування	14	1 502 266	1 329 920
Витрати на страхові послуги за випущеними страховими контрактами	9	(864 925)	(933 081)
Витрати від утримуваних контрактів перестраховування		(42 626)	(33 653)
Дохід від утримуваних контрактів перестраховування		27 908	41 542
Результат страхової послуги		622 623	404 728
Фінансові витрати за страхуванням від випущених страхових контрактів	9	(147 171)	(626 866)
Чистий результат страхової діяльності		475 452	(222 138)
Процентні доходи	17	853 471	861 353
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	8	95 696	211 537
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		(5 322)	(7 909)
Чистий результат інвестиційної діяльності		943 845	1 064 981
Фінансові витрати		-	(552)
Інші доходи		14 057	14 929
Інші операційні витрати	18	(117 076)	(142 045)
Прибуток / (збиток) до оподаткування		1 316 278	715 175
Витрати з податку на прибуток	19	(221 099)	(127 093)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		1 095 179	588 082
Сукупний дохід		-	-
Загальна сума сукупного доходу		1 095 179	588 082

Голова Правління



Белянська Інна Владиславівна

Головний бухгалтер / Фінансовий контролер

Будішевська Світлана Юріївна

Додаток К

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МЕТЛАЙФ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2025 РОКУ
(у тисячах українських гривень)

Стаття	Примітка	На 31 грудня 2025 року	На 31 грудня 2024 року (перераховано)	На 1 січня 2024 року (перераховано)
Активи				
Грошові кошти та їх еквіваленти	12	10 498 431	7 922 981	5 588 497
Торговельна та інша дебіторська заборгованість	11	92 001	104 113	89 656
Інші фінансові активи	9	701 150	1 275 609	1 873 372
Випущені страхові контракти, що належать до активів	7, 10	1 048 959	788 214	665 518
Утримувані контракти перестрахування, що належать до активів		19 263	9 316	31 728
Основні засоби включно з активами з права користування	8	23 988	30 101	15 613
Відстрочені податкові активи		18 191	9 209	14 287
Інші нефінансові активи		15 192	6 556	10 204
Загальна сума активів		12 417 175	10 146 099	8 288 875
Капітал				
Статутний капітал	13	102 925	102 925	102 925
Нерозподілений прибуток	13	4 700 443	4 292 072	3 425 480
Емісійний дохід	13	122 505	122 505	122 505
Інші резерви	13	15 439	15 439	15 439
Загальна сума власного капіталу		4 941 312	4 532 941	3 666 349
Зобов'язання				
Поточні податкові зобов'язання	16	183 301	36 612	66 022
Інші фінансові зобов'язання	14	107 509	123 301	218 703
Дивіденди до сплати	15	298 420	-	-
Кредиторська заборгованість за договорами перестрахування		-	-	18 892
Випущені страхові контракти, що належать до зобов'язань	7, 10	6 886 633	5 453 245	4 318 909
Загальна сума зобов'язань		7 475 863	5 613 158	4 622 526
Загальна сума капіталу і зобов'язань		12 417 175	10 146 099	8 288 875

Голова Правління _____ Белянська Інна Владиславівна

Головний бухгалтер / Фінансовий контролер _____ Будішевська Світлана Юріївна

Додаток Л

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МЕТЛАЙФ»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД, ПРИБУТОК АБО ЗБИТОК
ЗА РІК ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2025 РОКУ
(у тисячах українських гривень)

Стаття	Примітки	2025 рік	2024 рік (перераховано)
Дохід від страхування	17	1 802 836	1 488 180
Витрати на страхові послуги за випущеними страховими контрактами	10	(1 003 947)	(864 925)
Витрати від утримуваних контрактів перестраховування		(48 267)	(42 626)
Дохід від утримуваних контрактів перестраховування		34 481	27 908
Результат страхової послуги		785 103	608 537
Фінансові витрати за страхуванням від випущених страхових контрактів	10	(599 116)	(361 672)
Чистий результат страхової діяльності		185 987	246 865
Процентні доходи	20	1 189 218	853 471
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	21 568	95 696
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		(23 872)	(5 322)
Чистий результат інвестиційної діяльності		1 186 914	943 845
Фінансові витрати		(772)	-
Інші доходи		29 946	14 057
Інші операційні витрати	21	(159 972)	(117 076)
Прибуток / (збиток) до оподаткування		1 242 103	1 087 691
Витрати з податку на прибуток	22	(264 974)	(221 099)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		977 129	866 592
Сукупний дохід		-	-
Загальна сума сукупного доходу		977 129	866 592

Голова Правління	_____	Белянська Інна Владиславівна
Головний бухгалтер / Фінансовий контролер	_____	Будішевська Світлана Юріївна

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

Я, **Богданова Вікторія Дмитрівна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Стратегія конкурентоспроможності компаній зі страхування життя»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

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

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

(підпис)

Вікторія БОГДАНОВА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

04.06.2026

(дата)