

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Світлана ХАЛАТУР**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **Удосконалення механізму формування фінансової стратегії**
страхової компанії в умовах воєнного стану

Освітньо-професійна програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий
ринок»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Каріна БЄЛЯКОВА

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Світлана КАЧУЛА

Дніпро – 2024

Форма № Н – 9.01
(затверджена наказом
МОН молоді і спорту України
від 29 березня 2012 року № 384)

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку та фінансів

Кафедра: Фінансів, банківської справи та страхування

Освітньо-професійна програма: «Фінанси, банківська справа та страхування»

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Світлана ХАЛАТУР

_____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Белякова Каріна Олександрівна

1. Тема роботи: Удосконалення механізму формування фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану

Науковий керівник: Качула Світлана Валентинівна, д.е.н., професор
затверджена наказом ДДАЕУ «9» жовтня 2024 р. № 3364

2. Термін подання здобувачем роботи: 5 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи теоретичні та емпіричні дані, вхідні параметри щодо побудови математичної моделі, наукові онлайн-ресурси, документація ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група»»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні аспекти розробки механізму фінансової стратегії страхової компанії. 2. Аналіз чинників, що впливають на фінансову стратегію страхової компанії під час воєнного стану (на прикладі ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група»»). 3. Методологічні підходи до удосконалення механізму формування фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1. Зміна кількості компаній страхових у зв'язку з воєнним станом 2. Фінансові показники VIG протягом 2020 – 2023 рр 3. Показники діяльності СК України в 2019-2023 рр 4. Рейтинг десяти найбільших страховиків в сегменті non-life за рівнем зібраних премій за 2023 р 5. Показники діяльності з фінансів СК УСГ в 2019-2023 рр 6. Фінансові результати діяльності СК УСГ за 2019-2023 рр 7. Результати прогнозування оптимізації фінансових ресурсів СК УСГ на 2024-2028 рр 8. Прогнозування оптимізації окремих видів фінансових ресурсів СК УСГ на 2024-2028 рр 9. Розрахунки стратегії розвитку СК УСГ на 2024–2028 рр

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 20 травня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти розробки механізму фінансової стратегії страхової компанії	серпень 2024 р.	виконано
2	Аналіз чинників, що впливають на фінансову стратегію страхової компанії під час воєнного стану (на прикладі ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група»»)	вересень 2024 р.	виконано
3	Методологічні підходи до удосконалення механізму формування фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану	жовтень 2024 р.	виконано
4	Формування висновків та пропозицій	листопад 2024 р.	виконано
5	Оформлення дипломної роботи	грудень 2024 р.	виконано

Здобувачка

(підпис)

Каріна БСЛЯКОВА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Світлана КАЧУЛА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	9
1.1. Сутність механізму формування фінансової стратегії	9
1.2. Вплив воєнного стану на фінансовий сектор та страхові компанії	14
1.3. Моделі адаптації фінансових стратегій у кризових умовах	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФІНАНСОВУ СТРАТЕГІЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «УКРАЇНСЬКА СТРАХОВА ГРУПА»»)	26
2.1. Загальна характеристика ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група»»	26
2.2. Аналіз ринку страхування України та місце ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група»» на ньому	32
2.3. Аналіз механізму фінансової стратегії ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група»»	39
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	47
3.1. Рекомендації щодо удосконалення фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану	47
3.2. Оптимізація управління фінансовими ризиками страхової компанії в умовах воєнного стану	57
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76

РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення механізму формування фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану

Кваліфікаційна робота містить: 70 ст., 8 таблиць, 6 рисунків, 1 додаток, 50 літературних джерел.

Об'єкт дослідження - фінансова діяльність страхових компаній в умовах економічної нестабільності та підвищених ризиків.

Предмет дослідження - механізм формування та реалізації фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є теоретико-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану для підвищення її стійкості та ефективності

Методи дослідження включають аналіз підходів до формування фінансової стратегії, оцінку впливу воєнного стану на страхові компанії, збір даних від фахівців, розробку моделей адаптації стратегій до кризових умов та прогнозування розвитку компаній після війни.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи формування фінансової стратегії страхових компаній в умовах воєнного стану. Проаналізовано вплив воєнного стану на діяльність страхових компаній, їхні фінансові стратегії та адаптацію до кризових умов. Запропоновано модель адаптації фінансових стратегій до екстремальних ситуацій, а також розроблено рекомендації щодо покращення фінансової стійкості компаній в умовах нестабільності. Практична значимість дослідження полягає в розробці інноваційних рекомендацій, які орієнтовані на підвищення ефективності фінансової стратегії страхових компаній у складних умовах воєнного стану.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАХОВА КОМПАНІЯ, ВОЄННИЙ СТАН, КРИЗА, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ВІЙСЬКОВІ РИЗИКИ

KEYWORDS

FINANCIAL STRATEGY, INSURANCE COMPANY, MARTIAL LAW, CRISIS, STRATEGIC MANAGEMENT, MILITARY RISKS

ВСТУП

Страховий ринок є невідривною складовою фінансової системи держави, виконуючи важливу місію із захисту економічних, майнових і соціальних інтересів громадян та бізнесу. У воєнний час його роль суттєво зростає, адже страхові компанії стають одним із основних інструментів відновлення економічної стабільності та підтримки населення в умовах надзвичайних ризиків. Проте, реалії воєнного стану створюють безпрецедентні виклики для їхньої діяльності, що вимагає розробки та запровадження новітніх підходів до формування фінансових стратегій. Воєнний стан вносить вагомі правки у функціонування страхового сектору. По-перше, зростає кількість страхових випадків, пов'язаних із пошкодженням майна, життям і здоров'ям людей, що значно збільшує фінансове навантаження на компанії. По-друге, нестабільність економічного середовища призводить до зниження платоспроможності клієнтів і скорочення обсягів страхових премій. По-третє, складнощі в інвестиційній діяльності та обмежений доступ до фінансових ресурсів значно ускладнюють забезпечення ліквідності та фінансової стійкості. Додаткові ризики формуються через зовнішні та внутрішні чинники. До зовнішніх належать порушення ланцюгів постачання, втрата доступу до міжнародних ринків перестраховування та посилення економічного тиску на державу в цілому. Внутрішні виклики стосуються необхідності адаптації бізнес-моделей до змін у попиті на страхові послуги, оптимізації витрат і пошуку новітніх джерел доходів.

У цих умовах надзвичайно важливим є вдосконалення механізмів формування стратегії фінансової страхових компаній, які здатні ефективно відповідати на сучасні виклики. Це передбачає впровадження адаптивних підходів до управління фінансовими ресурсами, підвищення ефективності ризик-менеджменту та посилення взаємодії з державними регуляторами для підтримки фінансової стійкості.

Актуальність цієї теми підкріплюється недостатністю теоретичних і практичних розробок, що стосуються специфіки фінансового планування в умовах надзвичайних ситуацій, таких як воєнний стан. Враховуючи масштаби негативного впливу війни на страховий сектор, вивчення шляхів адаптації та оптимізації фінансових стратегій є важливим завданням для забезпечення не лише життєздатності окремих компаній, але й стійкості економіки країни загалом.

Таким чином, дослідження механізмів формування стратегії фінансової страхових компаній у надзвичайних умовах набуває особливої значущості, оскільки сприяє розробці ефективних рішень для подолання кризи, забезпечення розвитку ринку страхування та відновлення довіри з боку клієнтів.

Вагомий внесок у дослідження фінансового управління, стратегічного планування та функціонування компаній страхових в Україні зробили науковці: Бурбель Л. [6], Віленчук О. [8], Гаврилко Т. [11], Жихова Т. [14], Мартинченко В. [21], Попова А. [30], Черняхівський В. [44] та ін.

Незважаючи на велику кількість досліджень, присвячених фінансовому управлінню та стратегічному плануванню в страховому секторі, ряд напрямів залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, є потреба у більш глибокому вивченні того, як воєнний стан та його соціально-економічні наслідки впливають на розробку фінансових стратегій страховиків у контексті специфічних ризиків, таких як зміни в структурі попиту на послуги страхові та збільшення страхових виплат.

Метою роботи є опрацювання теоретико-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану для підвищення її стійкості та ефективності.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичне підґрунтя фінансової стратегії страхової компанії.

2. Проаналізувати вплив війни на фінансовий сектор та діяльність страхових компаній.

3. Визначити головні чинники, що впливають на формування фінансової стратегії в умовах кризи.

4. Розробити методологічні підходи до вдосконалення механізму фінансової стратегії страхової компанії.

5. Надати практичні рекомендації щодо адаптації фінансової стратегії до умов воєнного стану.

Об'єкт дослідження - фінансова діяльність страхових компаній в умовах економічної нестабільності та підвищених ризиків.

Предмет дослідження - механізм формування та реалізації фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану.

Інформаційна база дослідження охоплює широкий спектр джерел, які забезпечують комплексний підхід до аналізу та обґрунтування теми. До ключових складових інформаційної бази належать: нормативно-правові акти та офіційні документи; статистичні дані та аналітичні матеріали; наукові праці та методичні матеріали; дослідження професійних організацій та об'єднань (в тому числі фінзвітність ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група»»); експертні оцінки та прогнозні матеріали; електронні ресурси та сучасні цифрові джерела; новинні портали та спеціалізовані видання, які висвітлюють останні тенденції страхового ринку.

Наукова новизна полягає в удосконаленні теоретико-практичних підходів щодо формування фінансової стратегії страхових компаній в умовах воєнного стану. Зокрема:

- запропоновано адаптивний механізм формування фінансової стратегії, що враховує специфічні ризики та виклики, зумовлені воєнним станом, зокрема підвищений рівень страхових виплат, обмеження доступу до фінансових ресурсів та зміну структури попиту на страхові послуги;

- уточнено підходи до управління ризиками страхових у кризових умовах, що передбачає інтеграцію інноваційних методів оцінки ризиків і

впровадження антикризових заходів для збереження платоспроможності та фінансової стабільності.

Практична значимість дослідження полягає в розробці інноваційних рекомендацій, які орієнтовані на підвищення ефективності фінансової стратегії у складних умовах воєнного стану. Запропоновані підходи дозволяють адаптувати управлінські процеси до кризових реалій, що сприяє забезпеченню фінансової стійкості, зменшенню ризиків і збереженню конкурентних позицій на ринку. Розроблені методики антикризового управління та управління фінансовими потоками створюють підґрунтя для підтримання рентабельності та ліквідності, а також для довгострокового розвитку галузі страхування. Висновки й рекомендації, отримані в рамках дослідження, можуть знайти практичне застосування як на рівні окремих страхових компаній, так і в державній політиці регулювання страхового ринку, забезпечуючи його стабільність і стійкість. Крім того, запропоновані рішення допомагають ефективно готувати страхові компанії до відновлення в посткризовий період і сприяють удосконаленню підходів до професійної підготовки кадрів, що робить дослідження цінним як для практичної діяльності, так і для подальших наукових розробок у цій сфері.

Методи дослідження проведення аналізу щодо вивчення наукових підходів до формування фінансової стратегії; оцінки впливу воєнного стану на страхові компанії та їхні фінансові стратегії; збір практичних даних та рекомендацій від фахівців галузі; розробка моделей адаптації фінансових стратегій до кризових умов; прогнозування перспектив розвитку страхових компаній у післявоєнний період.

Результати проведеного дослідження були представлені на конференції через підготовку тез та опубліковані у спеціалізованому науковому виданні України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність механізму формування фінансової стратегії

Швидкоплинність сучасних процесів вимагає від підприємств усвідомленого та стратегічного управління діяльністю фінансовою, яке повинно узгоджуватися з загальними цілями розвитку, включаючи соціальні аспекти та зовнішнє фінансове оточення. Одним із основних інструментів для такого управління є стратегія фінансова компанії. Стратегія сталого розвитку передбачає здобутку трьох взаємозв'язаних стратегічних цілей: економічно-екологічно-соціальних, причому економічні цілі мають пріоритет, оскільки їх реалізація є необхідною умовою для успішного досягнення інших.

Сучасні трансформаційні процеси створюють нові виклики для стратегічного управління підприємствами, що підкреслює важливість розробки та впровадження ефективного механізму фінансової стратегії. Це зумовлює необхідність глибокого аналізу існуючих проблем і формування практичних рекомендацій для їх подолання.

На думку Бельтюкова Є. А. та Некрасової Л. А., стратегія фінансова підприємства охоплює системне управління його ресурсами, зокрема активами та пасивами, з метою досягнення визначених цілей [3].

Віленчук О. М. стверджує [8], що стратегія фінансова є важливим різновидом стратегії функціональної підприємства, що визначає основні вектори розвитку його діяльності фінансової та взаємовідносин. Вона спрямована на встановлення довгострокових цілей фінансових, вибір найбільш результативних способів їх реалізації та адаптацію підходів до управління ресурсами фінансовими в умовах змін навколишнього оточення.

За науковими розробками Мартинченко В. П., стратегія фінансування визначає підходи до формування ресурсів фінансових, приділяючи увагу їх раціональному використанню та розподілу. Вона спрямована на забезпечення стійкості фінансової підприємства в умовах його розвитку та удосконалення системи управління потоками фінансовими.

Заколюдажний В. О., досліджуючи стратегію фінансову, виявив, що вона являє собою ключовий план дій, спрямований на забезпечення підприємства ресурсами фінансовими [15]. У процесі її формування особливий акцент робиться на максимальне врахування доходів грошових, мобілізацію резервів внутрішніх, скорочення собівартості продукції, оптимальний розподіл і використання прибутку, визначення потреби в коштах обігових і дієве керування капіталом компанії.

Панов А. Ю. визначає стратегію фінансову, як інструмент, що виступає управлінням довгостроковим діяльністю фінансовою організацією, спрямованим на досягнення загальних цілей її розвитку в умовах значних змін показників макроекономічних, трансформацій системи державного регулювання ринкових процесів, коливань ринку фінансового та пов'язаної з ними невизначеності [27].

Фінансова стратегія страхової компанії – це багатогранний проєкт, який об'єднує різні фінансові, операційні та механізми управління ризиками, усі вони призначені для збереження довгострокової стабільності компанії, одночасно прагнучи до прибутковості та забезпечуючи дотримання нормативних вимог. Центральне місце в цій стратегії займає суворий підхід до управління ризиками, коли такі ризики, як андеррайтинг, інвестиційний, операційний ризик і ризик ліквідності систематично ідентифікуються, кількісно оцінюються та зменшуються. Різноманітні тлумачення стратегій об'єднуються в єдину науково обґрунтовану систему, яка служить основою для ухвалення стратегічних рішень. На нашу думку, стратегія фінансова підприємства є комплексним довгостроковим планом його розвитку фінансового, орієнтованим на формування, ефективного використання та

впровадження стратегій для забезпечення стабільності компанії та побудови відносин фінансових з контрагентами, що визначають напрямки руху для досягнення поставлених цілей.

Створення стратегії фінансової є визначальним фактором для стабільного розвитку довгострокового компанії, що визначає її взаємозв'язок із процесами стратегічного керівництва та планування фінансового на подальших етапах. Управлінські рішення, які стосуються майбутньої діяльності фінансової компанії, реалізують стратегічне управління фінансове. Формулювання цілей, завдань і вибір способів їх досягнення є основними етапами в процесі розробки стратегії фінансової. Включення стратегії фінансової в стратегічне планування фінансове дозволяє не тільки використовувати прогнози на основі наявних тенденцій, властивих плануванню довгостроковому, а й створює можливість оцінки ризиків і можливостей, формуючи стратегію ефективну для прийняття рішень управлінських з урахуванням майбутнього.

У порівнянні зі стратегічним фінансовим плануванням, яке зосереджене на визначенні перспективних фінансових завдань та розробці заходів для їх реалізації, розробка фінансової стратегії орієнтована на застосування спеціалізованих інструментів та методів, що дозволяють реагувати на зміни та нові можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Розширені актуарні моделі та аналіз сценаріїв формують основу для стратегій ціноутворення, які збалансовують конкурентне позиціонування на ринку з потребою компанії в прибутковості, гарантуючи, що премії встановлюються для покриття претензій, операційних витрат і забезпечують прибутки, а також захищають від непередбачених втрат. Цей процес управління ризиками тісно пов'язаний із рішеннями про структуру капіталу, коли компанія повинна стратегічно збалансувати борг і власний капітал, оптимізуючи вартість капіталу, одночасно забезпечуючи належну платоспроможність для виконання нормативних і зобов'язань фінансових. Крім того, підтримання надійних резервів, розрахованих шляхом детального

прогнозування майбутніх претензій і узгоджених як з нормативними вимогами, так і з цілями компанії, гарантує, що організація готова виконувати зобов'язання без шкоди для операційної гнучкості чи можливостей для зростання.

Водночас стратегія інвестиційна компанії відіграє життєво важливу роль у фінансовій структурі, зосереджуючись на отриманні прибутку при збереженні достатньої ліквідності для виконання зобов'язань поточних. Диверсифікований розподіл активів між різними класами активів, такими як акції, облігації та нерухомість, не тільки максимізує прибутки, але й мінімізує вплив ризиків системних. Стратегічні інвестиційні рішення приймаються з чітким усвідомленням нормативних обмежень і ринкових умов, забезпечуючи відповідність і водночас покращуючи ефективність портфеля. Фінансова стратегія також глибоко вкорінена в моніторингу ефективності, використовуючи ключові показники фінансові, такі як комбінований коефіцієнт, капіталу рентабельність (ROE) і активів рентабельність (ROA), щоб оцінити стан фінансовий компанії. Показники спрямовують постійні зусилля компанії щодо оптимізації витрат, оптимізації процесів розгляду претензій та підвищення ефективності роботи [7].

Ключові завдання фінансової стратегії включають:

- вибір ефективних підходів до використання фінансових можливостей підприємства;
- визначення перспективних напрямків фінансової взаємодії з нефінансовими компаніями, державними органами та іншими установами;
- забезпечення фінансування для діяльності операційної та інвестиційної на довготривалість;
- аналіз фінансових та економічних можливостей конкурентів, розробка/реалізація заходів для підтримки фінансової стійкості;
- розробка стратегій подолання кризових ситуацій та управління підприємством у складних умовах.

Таким чином, фінансова стратегія в управлінському процесі підприємства гарантує:

- створення та дієве використання фінансових ресурсів;
- узгодженість фінансових рішень з економічним станом та матеріальними можливостями організації;
- виявлення основних загроз з боку конкурентів, оптимальний вибір фінансових стратегій і маневрування для забезпечення переваги над ними.

Рішення щодо ціноутворення постійно коригуються на основі ринкової динаміки, поведінки споживачів і дій конкурентів, що гарантує, що пропозиції продуктів залишаються конкурентоспроможними, але прибутковими. Управління витратами має вирішальне значення для підтримки прибутковості, приділяючи особливу увагу операційній ефективності, використанню технологій і оптимізації процесів для зменшення накладних витрат при збереженні високих стандартів обслуговування. Не менш важливими є довгострокові стратегії зростання, що охоплюють диверсифікацію продукції, географічне розширення та стратегічне прагнення до злиття та поглинання, кожна з яких сприяє здатності компанії диверсифікувати ризики та збільшити частку ринку. Ефективна диверсифікація ризиків — шляхом розширення пропозиції продуктів, виходу на нові ринки або застосування рішень перестраховування - зменшує ризик катастрофічних збитків і згладжує коливання доходу.

Фінансова стратегія сприяє міцним відносинам із зацікавленими сторонами, збалансовуючи інтереси інвесторів, клієнтів і регуляторів. Для інвесторів компанія забезпечує прозорість шляхом чіткого інформування про свої фінансові показники, стратегічні цілі та зусилля зі зменшення ризиків, тоді як для власників страхових полісів довіра зміцнюється шляхом постійного надання конкурентних премій, швидкої обробки претензій та надійного обслуговування [14].

Зрештою, стратегія фінансова компанії страхової - це не просто реактивна структура, а проактивний, адаптивний механізм, який забезпечує

довгостроковий успіх шляхом узгодження рішень фінансових і операційних компанії з мінливим ринковим ландшафтом, нормативною сферою і очікуваннями зацікавлених сторін.

1.2. Вплив воєнного стану на фінансовий сектор та страхові компанії

Останні два роки стали надзвичайно важкими в аспектах соціальної, фінансової та політичної стабільності, безпрецедентними за останні десятиліття. Після початку війни росії проти України, її довгострокові наслідки стали беззаперечними. Війна змусила численні транснаціональні корпорації та фінансово-страхові організації припинити свої зв'язки з країною-агресором, що призвело до запровадження жорстких міжнародних санкцій. На сьогодні фокус змістився від локальних подій в Україні до глобальних економічних викликів, таких як інфляція по всьому світу і дестабілізація геополітичних структур. Один із найбільших ударів війна завдала саме страховому сектору, який постраждав від її наслідків ще на початкових етапах.

У період війни функціонування страхового ринку України набуває особливої ваги. Військовий конфлікт суттєво впливає на економічну ситуацію та фінансовий сектор, включаючи сферу страхування. У таких умовах зростають ризики для страхових компаній, зокрема для тих, хто займається страхуванням майна та життя. Невизначеність щодо економічної стабільності та можливі втрати від військових подій призводять до змін в умовах страхових полісів і підвищення страхових тарифів. Страхові компанії переглядають свою стратегію, орієнтуючись на оцінку географічних ризиків та потенційних непередбачених ситуацій, що можуть виникнути внаслідок поточної ситуації.

Війна має значний вплив на страхову індустрію, що проявляється в кількох важливих аспектах. По-перше, спостерігається зростання обсягу страхових виплат, пов'язаних з пошкодженням або знищенням майна (житлового та комерційного), транспортних засобів та інших об'єктів

страхування, особливо в районах, де відбуваються активні бойові дії. По-друге, змінився попит на різні види страхових продуктів. Наприклад, спостерігається зростання інтересу до автострахування, медичного страхування, особистого страхування та страхування відповідальності, водночас попит на інші види страхування зменшується, що є наслідком підвищених ризиків через війну. Це змушує страхові компанії переглядати свої тарифи, аби забезпечити достатній рівень покриття для нових ризиків і збитків. По-третє, внаслідок нових викликів, що виникають через конфлікт, відбуваються зміни в законодавчій та регуляторній базі, що регулюють страхову діяльність. Страхові компанії адаптують свої стратегії управління ризиками та розробляють нові страхові продукти, орієнтуючись на зменшення наслідків воєнних загроз.

З 1.07.2020 р. НБУ здійснює державне регулювання та нагляд за учасниками ринку небанківських фінансових послуг відповідно до вимог Закону України № 79-IX, ухваленого 12 вересня 2019 р [26].

На 1.06.2024 р кількість страхових становила 90, що є значним зниженням на 38 установ у порівнянні з 1.01.2022 р, що відображає значні зміни на ринку. Це скорочення не можна пояснити лише воєнним станом; основною причиною є серйозні зміни в вимогах, встановлених НБУ. Для продовження діяльності компанії страхові мають значно посилити увагу до виконання вимог законодавства щодо структури власності, захисту прав споживачів, боротьби з відмиванням доходів і фінансуванню тероризму. НБУ буде застосовувати санкції за істотні порушення цих вимог. Динаміку змін кількості компаній страхових можна побачити на рисунку 1.1.

Кількість страхових у період з 2015 по 2024 рр, а також темп їх змін у відсотковому вираженні порівняно з попереднім роком вказує на загальну кількість страхових, що функціонують на ринку, тоді як темп приросту демонструє ступінь зміни цього показника. Від'ємні значення темпу приросту, що характерні для всього періоду, свідчать про стабільне зменшення числа компаній, з найбільшим падінням у 2021 р, коли цей

показник скоротився на 26,2% порівняно з 2020 р. Таким чином, з кожним наступним роком кількість страхових знижувалася, причому темп цього зменшення варіювався від 4,4% у 2018 р до 26,2% у 2021 р, що вказує на серйозні структурні зміни в галузі (рис. 1.1).

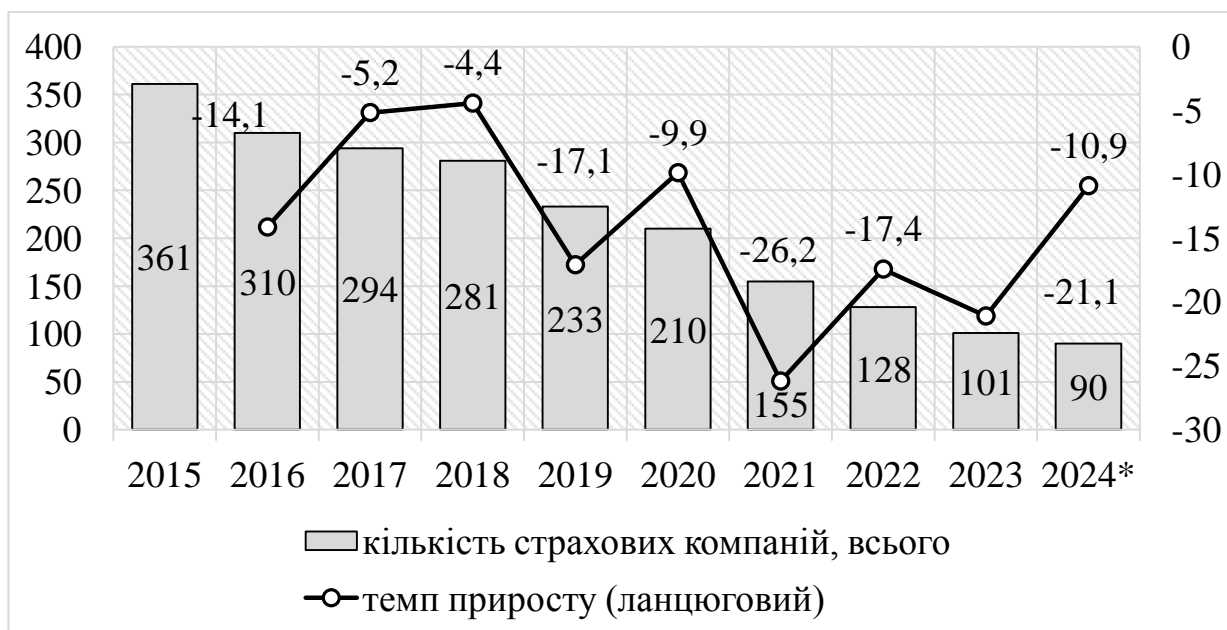


Рис. 1.1. Зміна кількості компаній страхових у зв'язку з воєнним станом [26]
*дані на 06.2024

До кінця 2022 р більшість страхових компаній відновили роботу своїх офісів, пропонуючи клієнтам традиційні офлайн послуги та одночасно розширюючи спектр онлайн опцій. Серед найбільш успішних нововведень можна відзначити можливість укладання онлайн договорів КАСКО, безкоштовні платежі за полісами, послугу онлайн аварійного комісара та функцію онлайн огляду автомобіля через мобільний додаток.

Оцінка майбутнього розвитку в країні, що перебуває під збройною агресією, вимагає обережного підходу. Проте існують достатні підстави для оптимістичного прогнозу щодо відновлення стабільності на страховому ринку.

Під час війни в Україні головними напрямками нагляду з боку НБУ є: забезпечення компаніями страховими належного і своєчасного розкриття інформації фінансової, подання звітності до регулятора, дотримання

нормативів фінансових, виконання вимог щодо діяльності ризикової, а також своєчасне виконання зобов'язань. Важливими є оперативний моніторинг показників фінансових (cash-flow) і спеціалізовані перевірки операцій з облігаціями позики державної (ОВДП та ОЗДП).

Для оптимізації роботи та подальшого розвитку ринку страхового необхідно здійснити такі кроки:

- покращення нормативно-правової бази в страхуванні;
- регулярний контроль за діяльністю страховиків органами нагляду і оперативне застосування заходів для попередження їх неплатоспроможності;
- вдосконалення механізму нагляду для забезпечення функціонування компаній, здатних покривати виплати страхові, та постійний моніторинг відповідності виплат умовам договорів страхових;
- введення ефективної політики тарифної, що дозволяє забезпечити баланс між нарахованими преміями та виплаченими відшкодуваннями, що сприяє стабільності страховиків.

Страховий ринок продовжує розвиватися, і з часом можна очікувати зростання попиту на послуги страхові, а також підвищення ролі страхування в різних сферах життя країни, що буде зумовлено післявоєнними трансформаціями держави.

Щорічно вносяться зміни та вдосконалення у функціонування страхового ринку, а також розробляються нові підходи та моделі державного регулювання і взаємодії учасників ринку. Дії всіх зацікавлених сторін, спрямовані на оптимізацію методів досягнення поставлених цілей, позитивно впливають на перспективи розвитку галузі. Це дозволяє закрити існуючі прогалини в механізмах взаємодії та запобігти появі нових. Труднощі, що постають перед ринком страхування, тісно пов'язані з фінансово-кредитною політикою держави, її соціально-економічним становищем і процесами проведення економічних реформ.

Важливою складовою є державна стратегія, спрямована на інтеграцію з Європейським Союзом та Євроатлантичними структурами, яка охоплює всі

сфери життя суспільства і передбачає запозичення досвіду інших країн. Пряма зацікавленість держави у розвитку сфери страхової полягає в її використанні для забезпечення сталого виробництва, компенсації непередбачених втрат, а також покриття збитків для фізичних та юридичних осіб, при цьому мінімізуючи витрати державного бюджету та ресурсів. В свою чергу, підприємства мають чітке прагнення захистити свої активи та доходи від ризиків, що можуть виникнути, що є надзвичайно важливим у процесі інтеграції в ринкову економіку, яка постійно еволюціонує [8].

Головним викликом, що постає перед ринком страхування, є потреба у належному регулюванні, яке може стати джерелом проблем у майбутньому без відповідного законодавчого забезпечення. Це вимагає розробки чіткої системи організаційних і економічних процедур для бізнесу страхового, що включає впровадження нових нормативно-правових актів по всій вертикалі влади. Вирішальним є забезпечення гармонії між новими та існуючими законами, щоб уникнути суперечностей та забезпечити їх адаптацію до нових реалій.

Необхідно також законодавчо врегулювати потенційні ризики для страховиків в процесі інтеграції до ЄС, зокрема в аспекті підтримки їхньої конкурентоспроможності. Важливо належним чином збалансувати оновлення національного законодавства з європейськими стандартами, беручи до уваги особливості воєнного часу та процес післявоєнного відновлення.

У контексті війни та відбудови важливо вирішити питання, як будуть співвідноситись зростаючий попит на страхування життя - особливо серед осіб, які працюють у розмінуванні або проживають на територіях, що постраждали від тимчасової окупації - із зменшенням числа компаній, що спеціалізуються на страхуванні життя. Окрім того, слід впровадити чіткі механізми відшкодування шкоди для незастрахованих об'єктів через державні чи інші альтернативні джерела, щоб уникнути додаткових фінансових навантажень на компанії страхові.

Значне збільшення попиту на страхові послуги очікується в період відбудови після війни. Страховий сектор тісно взаємодіє з державними фінансовими та кредитними політиками, а також соціально-економічними та юридичними умовами в країні, відіграючи ключову роль у процесах економічних реформ.

1.3. Моделі адаптації фінансових стратегій у кризових умовах

Розробка стійкої фінансової стратегії для страхової в умовах кризи вимагає тонкого, гнучкого підходу, який поєднує надійне управління ризиками, оптимізацію капіталу, операційну гнучкість і глибоке розуміння нових ризиків. У такі часи страховики повинні надавати пріоритет всебічній оцінці ризиків, використовуючи розширене стрес-тестування та аналіз сценаріїв, щоб зрозуміти повний масштаб потенційних збоїв — незалежно від того, спричинені економічними спадами, пандеміями чи природними катастрофами. Це включає оцінку їхніх балансів за екстремальних умов, гарантуючи, що вони можуть погасити раптове збільшення позовів, не ставлячи під загрозу свою фінансову життєздатність. Управління ліквідністю стає критично важливим, оскільки страховики повинні залишатися спритними, забезпечуючи достатні резерви або доступ до екстреного фінансування для задоволення претензій та операційних потреб, не вдаючись до розпродажу активів. Кризові умови часто вимагають негайного перегляду стратегій андеррайтингу та цін. Наприклад, після пандемії COVID-19 багато страховиків були змушені переоцінити ризики, пов'язані з перервою в бізнесі або пов'язаними з пандемією претензіями, посиливши критерії андеррайтингу та скоригувавши структуру премій, щоб відобразити підвищений ризик. Крім того, страховики часто диверсифікують свої портфелі не лише між секторами, а й глобально, щоб зменшити свою концентрацію на якомусь одному ринку чи класі ризику, тим самим пом'якшуючи вплив локальних криз.

Достатність капіталу залишається основою стратегії реагування на кризу, а страховим компаніям необхідно підтримувати запас капіталу для поглинання шоків. Регулятори в усьому світі встановлюють вимоги до платоспроможності, які визначають, скільки капіталу повинен мати страховик для покриття майбутніх зобов'язань. Ці правила стають особливо важливими під час фінансового стресу, оскільки здатність відповідати цим

коефіцієнтам платоспроможності визначає довгострокову стабільність страховика. Перестраховання також стає незамінним під час криз, пропонуючи фінансову безпеку, коли обсяги збитків несподівано зростають. За допомогою угод про перестраховання страховики можуть звільнити від деяких своїх найбільш катастрофічних ризиків, зберігаючи свою здатність виплачувати претензії, уникаючи фінансового тиску. Операційна ефективність є ще одним стрижнем антикризового менеджменту страховика. Кризи часто вимагають переходу до цифрових операцій — автоматизації обробки претензій, покращення обслуговування клієнтів через цифрові канали та використання штучного інтелекту для ефективнішого прогнозування та управління претензіями. Такі технологічні інвестиції не тільки допомагають справлятися з поточними операційними проблемами, але й захищають компанію від потенційних збоїв у майбутньому, роблячи її більш гнучкою та чутливою до потреб клієнтів.

Під час кризи зовнішні чинники, такі як державне втручання та гнучкість регулювання, можуть створити додаткові буфери для страховиків. Уряди можуть впроваджувати заходи підтримки, такі як тимчасові схеми перестраховання або послаблення вимог до капіталу та платоспроможності, щоб допомогти підтримувати стабільність ринку та забезпечити продовження функціонування страховиків. Ключовим прикладом цього є США, де запровадження Закону про страхування ризиків пандемії (PRIA) мало на меті запропонувати фінансову підтримку страховикам, які перевантажені претензіями, пов'язаними з COVID-19. У той же час підтримка прозорого, проактивного спілкування з усіма зацікавленими сторонами — політиками, акціонерами та регуляторними органами — стає надзвичайно важливою. Чітке повідомлення про полісне покриття, процеси подання претензій і фінансову стабільність допомагає страховикам захистити свою репутацію, зберегти довіру клієнтів і уникнути згубної дезінформації в невизначені часи. Наприклад, страховики, які швидко повідомили про свої стратегії розгляду претензій, пов'язаних із пандемією, завоювали лояльність

клієнтів, продемонструвавши відданість обслуговуванню клієнтів, незважаючи на кризу.

Сценарне планування залишається одним із найважливіших інструментів у розробці готової до кризи фінансової стратегії. Моделюючи ряд потенційних майбутніх сценаріїв, страховики можуть передбачити, як можуть розгортатися конкретні кризи, і заздалегідь розробити відповідні відповіді. Під час фінансової кризи 2008 року, наприклад, страховикам довелося переоцінити свої інвестиційні портфелі, відійшовши від високоризикових активів і зосередившись на більш стабільних, ліквідних інвестиціях. Подібним чином, після стихійних лих або надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я страховики можуть перерозподілити ресурси або переглянути стратегії покриття на основі зміни ризиків і ринкових умов. Збалансований інвестиційний портфель, який включає поєднання акцій, облігацій та альтернативних активів, має вирішальне значення як для диверсифікації ризиків, так і для підтримки ліквідності. Однак під час кризи страховики часто займають більш консервативну позицію, переходячи до безпечніших активів, щоб пережити шторм, зберігаючи при цьому гнучкість для інвестування, коли ринкові умови стабілізуються.

Зрештою, ключем до виживання та відновлення страхової компанії під час кризи є її здатність швидко та стратегічно адаптуватися. Це передбачає не лише внесення тактичних коригувань у ціноутворення, претензії та управління ліквідністю, а й посилення довгострокових стратегічних принципів, таких як диверсифікація ризиків, технологічні інновації та оптимізація капіталу. Страхові компанії, які дотримуються цих принципів і зберігають міцну основу довіри зі своїми зацікавленими сторонами, краще підготовлені, щоб не тільки пережити кризу, але й вийти з неї з більшою стійкістю. Завдяки інноваціям, ретельному плануванню сценаріїв і гнучкому реагуванню страховики можуть долати кризи таким чином, щоб не тільки захистити своє фінансове здоров'я, але й зміцнити свої позиції на ринку в

майбутньому. Ті, хто підходять до криз із поєднанням обережності та передбачливої стратегії, з більшою ймовірністю перетворять негаразди на можливості, забезпечуючи довгострокову стійкість навіть у найскладніших умовах.

До інноваційних моделей адаптації фінансових стратегій страхової компанії, що дозволяють ефективно реагувати на кризові умови, зокрема воєнний стан, який створює низку унікальних викликів для бізнесу відносяться:

1) Модель гнучкого фінансового планування (Flexible Financial Planning Model) полягає у здатності страхової компанії адаптувати свої фінансові стратегії та плани відповідно до швидко змінюваного зовнішнього середовища. Гнучкість є важливим компонентом для ефективного управління в умовах невизначеності та криз. Вона передбачає можливість коригування фінансових планів, оптимізації бюджету, зміну пріоритетів у розподілі ресурсів залежно від актуальних потреб.

У контексті воєнного стану це означає швидке реагування на непередбачувані ситуації, наприклад, збільшення потреб у страхових виплатах через воєнні збитки, зміну попиту на певні страхові продукти або обмеження доступу до фінансових ресурсів. За допомогою цієї моделі компанія може швидко переналаштувати свої стратегії, зберігаючи при цьому стабільність фінансових потоків і забезпечуючи належний рівень ліквідності.

2) Модель управління ризиками на основі сценарного аналізу (Scenario-based Risk Management Model) фокусується на використанні сценарного аналізу для прогнозування можливих варіантів розвитку подій у кризових умовах. Сценарний аналіз дозволяє створити кілька можливих сценаріїв, включаючи найгірші варіанти, що можуть вплинути на діяльність компанії, і розробити стратегії для кожного з них. У разі воєнного стану сценарний аналіз може включати такі можливості, як: погіршення безпеки та фізичні руйнування активів компанії; зміни у макроекономічній ситуації (наприклад,

інфляція, дефляція, зміни валютних курсів); зміни в попиті на страхові послуги в умовах війни, зокрема зростання попиту на страхування від руйнувань чи життя, але зниження попиту на менш життєво важливі продукти; заборона або обмеження на міжнародні фінансові операції. Для кожного сценарію розробляється план дій, що дає компанії можливість бути готовою до різних варіантів розвитку подій і миттєво реагувати на зміни.

3) Модель диверсифікації фінансових ресурсів (Financial Resources Diversification Model) акцентує увагу на зменшенні залежності компанії від одного джерела фінансування та ресурсів. Страхові компанії, які залежать від одного або кількох основних джерел фінансування (наприклад, міжнародні кредити або інвестиції), можуть зіткнутися з проблемами у разі кризових ситуацій або воєнного стану, коли доступ до цих ресурсів може бути обмежений. Диверсифікація полягає у пошуку та використанні альтернативних джерел фінансування, таких як: власні кошти та резерви компанії, які можуть бути мобілізовані для покриття виплат у разі підвищеного попиту; перестраховування: використання перестраховувальних компаній для зменшення фінансового навантаження в разі високих виплат; інвестування в альтернативні активи (наприклад, золото, нерухомість або криптовалюти), що можуть зберігати свою вартість у кризових умовах; пошук нових партнерів та спільне фінансування: це може бути стратегічне партнерство з іншими страховими компаніями чи державними органами. Цей підхід дозволяє страховикам мати більш стабільну фінансову основу в умовах, коли традиційні канали фінансування стають недоступними.

4) Модель мобільних резервів (Reserve Mobility Model) передбачає гнучкість резервів страхової компанії та здатність швидко перерозподіляти їх у разі зміни обставин. Мобільні резерви дозволяють страховій компанії залишатися платоспроможною та забезпечувати своєчасні виплати клієнтам навіть у разі значного зростання кількості страхових випадків. В умовах воєнного стану цей підхід стає ще важливішим через високий рівень непередбачуваних втрат та збитків. Страхові компанії повинні мати

достатньо фінансових ресурсів у мобільних формах (наприклад, у готівці, на банківських рахунках, у вигляді короткострокових інвестицій), щоб швидко покрити витрати. Крім того, важливо мати можливість швидко переміщувати ці резерви між різними підрозділами компанії або в інші напрямки, де вони найбільше необхідні.

5) Модель цифрової трансформації (Digital Transformation Model) зосереджена на використанні цифрових технологій для оптимізації управлінських та операційних процесів. Цифрові технології дають змогу зменшити витрати, підвищити ефективність і забезпечити надійний контроль за фінансовими потоками в умовах криз. У разі воєнного стану технології стають особливо важливими для: автоматизації страхових процесів, таких як обробка заявок на страхування та виплату страхових відшкодувань, що дозволяє швидко та ефективно реагувати на збільшення обсягу заявок; цифрової оцінки ризиків та управління ними через спеціальні програмні продукти, які допомагають страховим компаніям прогнозувати можливі збитки в реальному часі; використання онлайн-каналів для комунікації з клієнтами, що є важливим у ситуаціях, коли фізичний доступ до офісів може бути обмежений. Ця модель також включає в себе використання інноваційних технологій, таких як блокчейн для забезпечення прозорості та захисту даних, а також аналіз великих даних для прийняття більш обґрунтованих фінансових рішень.

6) Модель стратегічних альянсів (Strategic Alliances Model) спрямована на зміцнення партнерських відносин з державними органами, іншими страховими компаніями та фінансовими інститутами. У воєнний період таке співробітництво може стати важливим елементом для зниження фінансових ризиків, спільного подолання кризових явищ і підтримки стабільності на ринку страхових послуг.

Кожна з цих моделей дозволяє страховим компаніям ефективно адаптувати свої фінансові стратегії в умовах криз, зберігаючи стійкість і забезпечуючи свою платоспроможність навіть за умов значних економічних

та політичних змін. Вони допомагають страховикам не тільки мінімізувати наслідки зовнішніх шоків, але й використовувати нові можливості для розвитку в умовах непередбачуваних змін.

Висновки до розділу 1

Отже, підведемо підсумки 1 розділу:

1. Розробка та реалізація фінансової стратегії можливі лише за умови ефективного використання всього спектра інструментів управління ресурсами фінансовими підприємства. Для успішного управління стратегією фінансовою необхідно створити дієву систему управлінського апарату, що адаптована до сучасних умов господарювання та змін на мікро- і макrorівнях. Це є одним із ключових елементів діяльності фінансової, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані рішення управлінські, що сприяють розвитку фінансовому організації.

2. Прогнозування в умовах серйозних криз, таких як війна, потребує великої обережності, оскільки невідомо, коли завершаться військові дії, як швидко економіка повернеться до мирного життя і в якому стані це відбудеться. Ефективність роботи страхового сектору значною мірою залежить від адаптації найкращих практик з інших країн, зокрема Європейського Союзу. Для того, щоб Україна змогла інтегруватися в міжнародний ринок страхових послуг, потрібно активно розвивати національну страхову систему, формувати попит на ці послуги в межах країни, передбачати можливі труднощі і розробляти дієві стратегії для подолання існуючих проблем.

3. Розглянуто шість моделей адаптації фінансових стратегій страхової компанії в умовах воєнного стану. Модель гнучкого фінансового планування дозволяє швидко коригувати стратегії, а модель сценарного аналізу — готуватися до різних кризових ситуацій. Диверсифікація фінансових ресурсів знижує ризики, мобільні резерви дозволяють оперативно перенаправляти кошти, цифрова трансформація оптимізує операції, а стратегічні альянси допомагають ефективно долати кризові виклики через партнерства. Ці моделі забезпечують стійкість і ефективність компаній у кризових умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФІНАНСОВУ СТРАТЕГІЮ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «УКРАЇНСЬКА СТРАХОВА ГРУПА»»)

2.1. Загальна характеристика ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група»»

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «Українська страхова група»» (далі – СК УСГ) розпочало свою діяльність у 2000 році, засноване виключно на українському капіталі. Компанія стала правонаступником страхової фірми «Напарс». У лютому 2008 року СК УСГ приєдналася до міжнародної СК Vienna Insurance Group.

Vienna Insurance Group (далі - VIG) є стержнем європейського страхового ринку, лідером у Центральній та Східній Європі (далі - ЦСЄ), утримуючи сильну репутацію на міжнародних ринках. З моменту її створення, VIG перетворилася на сучасну, диверсифіковану та інноваційну страхову групу.

Історія створення VIG розпочалася в 1824 р, коли її було засновано для вирішення потреб страхування в Австрії. Згодом компанія перетворилася на символ стабільності та стійкості, витримуючи економічні потрясіння та політичні зміни. Падіння «залізної завіси» в 1989 р стало ключовим моментом, який дозволив VIG розпочати експансію на ринки ЦСЄ, що розвиваються. Ця далекоглядна стратегія не тільки диверсифікувала її діяльність, але й зміцнила її позицію як одного з найбільш надійних страховиків у регіоні.

До 1990-х рр компанія реструктуризувалася та перейменувала себе в Vienna Insurance Group, демонструючи свій намір працювати на ширшій міжнародній арені. Сьогодні він обслуговує мільйони клієнтів у понад 30

країнах, поєднуючи довіру та сучасні інновації, орієнтовані на клієнта (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Діяльність VIG на світовому ринку страхування

Регіон	Країна	Особливі примітки
Австрія	Австрія	Штаб-квартира та найсильніший ринок
Розширений ЦСЄ	Албанія, Боснія і Герцеговина, Болгарія, Хорватія, Угорщина, Молдова, Північна Македонія, Румунія, Сербія, Словаччина, Україна	Найбільший регіональний сегмент
Спеціальні ринки	Німеччина, Туреччина, Грузія, Ліхтенштейн	Високий потенціал зростання
Чеська Республіка	Чеська Республіка	Другий за величиною ринок за доходами
Польща	Польща	Швидке зростання у сфері страхування життя та майна

VIG працює через мережу з понад 50 страхових компаній у 30 країнах, головним чином зосереджених на ЦСЄ, але з операціями в інших регіонах, таких як Німеччина, Туреччина та Грузія. Його компанії обслуговують приблизно 32 млн клієнтів і отримують підтримку близько 30000 співробітників. Ці цифри підкреслюють широкий охоплення та різноманітність діяльності VIG у всьому світі [42].

Фінансові показники VIG протягом багатьох років постійно зростали. Нижче наведено річний дохід (преміальний дохід) за 2020–2023 рр на основі наявних даних: 2020 р - 10,43 млрд євро; 2021 р - 11,03 млрд євро; 2022 р - 12,64 млрд євро; 2023 р (прогнозовано) - понад 13 млрд євро (на основі тенденцій ефективності та оновлень за перші три квартали 2023 р.) [42].

Графічне представлення річного доходу VIG (преміальний дохід) за 2020–2023 рр. На діаграмі показано постійне зростання доходу, підкреслюючи надійні фінансові показники групи за ці роки (рис. 2.1)

Компанія працює під різними місцевими брендами на своїх ринках, використовуючи силу регіональної присутності, зберігаючи при цьому єдиний корпоративний стиль. Серед ключових ринків – Австрія, Чехія, Польща, Румунія та Угорщина.

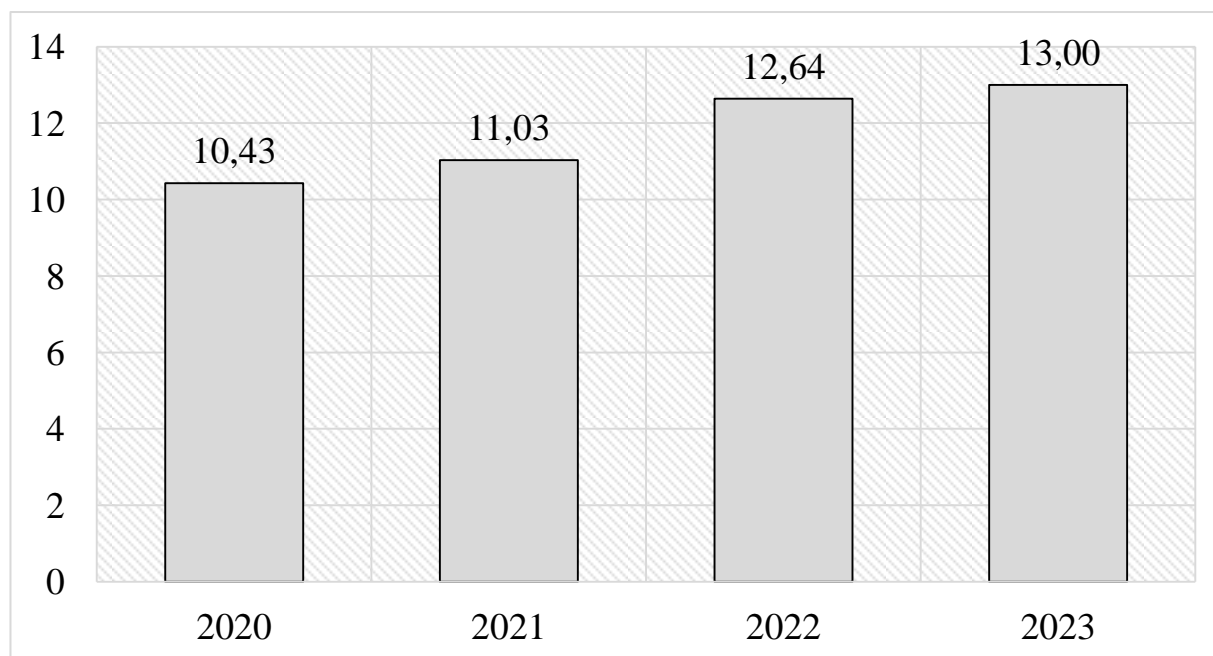


Рис. 2.1. Фінансові показники VIG протягом 2020 – 2023 рр, млрд євро [42].

VIG продемонструвала вражаючий ріст з 2020 по 2023 рр, збільшивши свої доходи з 10,43 млрд євро в 2020 р до прогнозованих 13 млрд євро до 2023 р, що становить середньорічний темп зростання близько 7,6%. Ця стабільна позитивна тенденція, досягнута незважаючи на виклики, спричинені пандемією та глобальними геополітичними напруженнями, підкреслює стратегічний акцент VIG на ЦСЄ, де ринок страхування залишається недорозвинутим і має великий потенціал для зростання. Зростаючий попит на традиційні та інноваційні страхові послуги на різноманітних ринках, разом з децентралізованою операційною моделлю VIG та сильним зобов'язанням до цифровізації та сталого розвитку, дозволив компанії залишатися адаптивною та стійкою в умовах швидко змінюваної галузі. Цей стійкий успіх підкреслює здатність VIG не лише долати зовнішні

виклики, а й використовувати нові можливості, що забезпечує подальше зростання компанії та зміцнення її лідерства на європейському страховому ринку.

Можливості VIG охоплюють всі основні види страхування, задовольняючи різноманітні потреби як фізичних осіб, так і компаній. Послуги VIG стратегічно адаптовані до різних ринків, відображаючи місцеві потреби та економічні реалії:

1) Страхування життя: продукти призначені не лише для фінансової безпеки, але й для довгострокового зростання добробуту. Вони покривають низку потреб клієнтів, від захисту сім'ї до планування виходу на пенсію, забезпечуючи душевний спокій страхувальників.

2) Медичне страхування: Враховуючи зростання витрат на охорону здоров'я в усьому світі, VIG пропонує індивідуальні поліси, які покривають профілактичне лікування, медичні витрати, перебування в лікарні та лікування хронічних захворювань. Група також наголошує на інноваційних рішеннях у сфері охорони здоров'я, щоб задовольнити зростаючий попит на доступну медичну допомогу.

3) Страхування майна та від нещасних випадків: ці продукти спрямовані на ризики, пов'язані з володінням житлом, використанням транспортних засобів і бізнес-операціями. Глибоке розуміння VIG регіональних ризиків дозволяє їй пропонувати точне та надійне покриття.

4) Спеціалізоване страхування: крім традиційних пропозицій, VIG обслуговує ринкові ніші, включаючи сільськогосподарське страхування, поліси кіберризиків і покриття стихійних лих - продукти, які стають все більш критичними в умовах глобальної невизначеності.

При визначенні стратегічного фокусу і бізнес-моделі зростання та діяльності, VIG керується трьома стратегіями:

1) Глибока інтеграція в Центральній та Східній Європі.

VIG займає унікальну позицію як домінуючий гравець у регіоні ЦСЄ, який залишається її основним фокусом. Ці ринки мають невикористаний

потенціал із відносно низьким рівнем проникнення страхування порівняно із Західною Європою. Скориставшись економічним зростанням у ЦСЄ та заснувавши дочірні компанії майже в кожній великій країні регіону, VIG закріпилася як життєво важлива частина місцевої економіки.

2) Децентралізований підхід до управління.

На відміну від багатьох міжнародних корпорацій, VIG надає перевагу децентралізованій структурі. Кожна дочірня компанія працює зі значною автономією, що дозволяє місцевому керівництву швидко й ефективно реагувати на потреби клієнтів. Такий підхід забезпечує культурну чутливість і ринкову відповідність, спираючись на фінансову потужність і досвід материнської компанії.

3) Прагнення до інновацій та сталого розвитку.

Компанія інвестує значні кошти в цифрову трансформацію, пропонуючи інноваційні платформи, які спрощують доступ до страхування та обробку претензій. Стійкість також є наріжним каменем її діяльності. VIG інтегрує екологічні, соціальні принципи та принципи управління (ESG) у свій бізнес, пропонуючи екологічні страхові продукти, інвестуючи у відновлювані джерела енергії та забезпечуючи відповідність своєї діяльності високим етичним стандартам.

Надійний фінансовий фундамент VIG є ключем до її тривалого успіху. Компанія, що торгується на Віденській фондовій біржі, зберігає сильну довіру інвесторів завдяки розумному управлінню ризиками та стабільній прибутковості. З річними валовими преміями, що перевищують 12 млрд євро, VIG демонструє стійке зростання навіть у складних глобальних умовах. Його стійкість відображена у високих кредитних рейтингах таких агентств, як Standard & Poor's, що підкреслює міцну капітальну базу та операційну силу.

Працюючи в динамічному та взаємопов'язаному світі, VIG долає такі виклики, як зміна нормативно-правових актів, геополітичні ризики та швидкі зміни очікувань клієнтів, які розуміються на цифрових технологіях. Водночас

вона стикається з можливостями розширення своїх пропозицій на недостатньо охоплених ринках Центральної та Східної Європи, просування страхових продуктів, орієнтованих на клімат, і використання технологій, що керуються даними, для покращення досвіду клієнтів.

Здатність групи адаптуватися, зберігаючи основні цінності довіри, надійності та взаємодії з місцевими жителями, є свідченням її лідерства. Впроваджуючи інновації та дотримуючись своїх принципів, VIG продовжує формувати майбутнє страхування не лише в Європі, а й як модель для глобальних страховиків.

На українському страховому ринку VIG представлена низка компаній, серед яких СК УСГ, а також УСК "Княжа", ТДВ "СК" Глобус" і ПрАТ "СК" Юпітер Вієнна Іншуранс Груп".

На сьогодні СК УСГ володіє ліцензіями НБУ України, що дозволяють здійснювати 25 видів страхових послуг. У її портфелі представлено близько 50 програм страхування, які відповідають потребам клієнтів.

Мережа представництв охоплює понад 100 офісів по всій Україні, зокрема приблизно 29 розташовані в Києві. У штаті компанії працює понад 700 висококваліфікованих спеціалістів, які забезпечують якісне обслуговування клієнтів.

СК УСГ входить до складу низки професійних асоціацій, серед яких [42]:

- Ліга страхових організацій України,
- М(Т)СБ України,
- Страховий бізнес,
- Медичне страхове бюро України,
- Українське об'єднання лізингодавців,
- Укрбудзамовник,
- Київська торгово-промислова палата,
- Комітет підприємців АПК при ТПП України,
- Комітет ЛСОУ з питань страхування аграрних ризиків.

Очільником правління СК УСГ є Павло Олександрович Нельга.

2.2. Аналіз ринку страхування України та місце ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група»» на ньому

Страховий ринок України займає важливе місце у системі фінансовій країни, маючи значний потенціал для подальшого розвитку, хоча й стикається з низкою проблем серйозних. В Україні існує широкий спектр послуг страхових, серед яких можна виділити страхування життя, майна, автотранспорту, страхування медичне та відповідальності. Якщо сектор страхування життя залишається на периферії порівняно з іншими сегментами, через відсутність у населення усталеної звички до страхування, то страхування майна та автомобільне користуються високим попитом, зокрема завдяки необхідності виконання законодавчих вимог щодо страхування цивільно-правової відповідальності власників засобів транспортних та актуальності збереження майна в умовах нестабільності економічної. У той час як страхування медичне в Україні ще не стало масовим, його значення поступово зростає, завдяки підвищенню інтересу до покращення доступу до послуг медичних і витрат на охорону здоров'я.

Регулювання діяльності на ринку страховому здійснюється НБУ та іншими органами державними, зокрема комісією з регулювання послуг фінансових, які забезпечують дотримання стабільності фінансової та захист прав споживачів. Однак ринок залишає за собою високий рівень конкуренції через велику кількість учасників. Більшість страховиків зосереджуються на конкретних сегментах ринку, що визначає характер їхніх стратегій та рівень цінової конкуренції. Низький рівень культури страхової серед українців є одним із найбільших викликів для галузі. Для більшості громадян страхування залишаються лише формальністю, і вони не усвідомлюють важливість продуктів страхових, що знижує їхній попит, особливо в секторі страхування життя. Підвищення рівня грамотності фінансової та інформованості про переваги страхування є одним з необхідних кроків для стимулювання розвитку ринку.

Основними перешкодами для стабільного розвитку ринку страхового є нестабільність економіко-політична в Україні, а також високий рівень інфляції, що прямо впливає на діяльність страховиків і створює додаткові ризики фінансові. Військовий конфлікт в Україні ускладнює прогнозування та ризиками управління, а також викликає труднощі у виконанні зобов'язань з боку страховиків. Крім того, питання правової захищеності споживачів і необхідність реформування норм правових у галузі страхування залишаються актуальними для забезпечення стабільності ринку. Страхові компанії намагаються адаптувати свої стратегії до цих умов, впроваджуючи новітні технології, такі як онлайн-страхування, що дозволяє клієнтам оформлювати поліс без необхідності відвідувати офіси компаній. Окрім того, цифровізація процесів, використання штучного інтелекту для оцінки ризиків і автоматизація процедури виплати компенсацій роблять страхування доступнішим і зручнішим для кінцевого споживача.

Серед найважливіших тенденцій розвитку ринку можна виділити активне впровадження технологій дистанційного обслуговування клієнтів, таких як мобільні додатки та онлайн-платформи для укладання договорів страхування. Зростання популярності інтернет-страхування, а також використання сучасних аналітичних інструментів для оцінки ризиків, дозволяє страховим компаніям не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, а й більш ефективно адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку. Прогнозується, що зростання попиту на страхування медичне, особливо серед людей середнього і вищого класу, а також на страхові продукти для малих і середніх підприємств, стане однією з визначальних тенденцій у найближчі роки. Однак для забезпечення сталого розвитку українського ринку страхового необхідне подальше вдосконалення бази законодавчої, розширення культури страхової серед населення та створення більш стабільних економічних умов для страховиків.

Розгортання російської агресії, яке почалося 24.02.2022 р., стало значним випробуванням для України. У цих умовах виникла гостра потреба в

розробленні та впровадженні нової політики державної, що відповідала б реаліям війни, а також у визначенні стратегічних напрямків реформування процесів економіко-господарських. Українські компанії страхові зіткнулися з безпрецедентними труднощами. Зокрема, окупація територій, знищення об'єктів нерухомості та релокація бізнесу призвели до скорочення кількості клієнтських сервісних центрів. Компанії, що займаються страхуванням життя, відзначили суттєве зменшення страхових внесків і обмеження своєї діяльності через проблеми з доступом до офісів і необхідної документації. Ці чинники значно ускладнюють здійснення страхових виплат, особливо у випадках загибелі застрахованих осіб на тимчасово окупованих територіях.

Аналіз страхового ринку України в умовах воєнного стану вимагає врахування ключових аспектів, зокрема обсягів отриманих страхових премій, різноманітності страхових продуктів, специфіки ринкової структури та змін, що впливають на його розвиток (рис. 2.2).

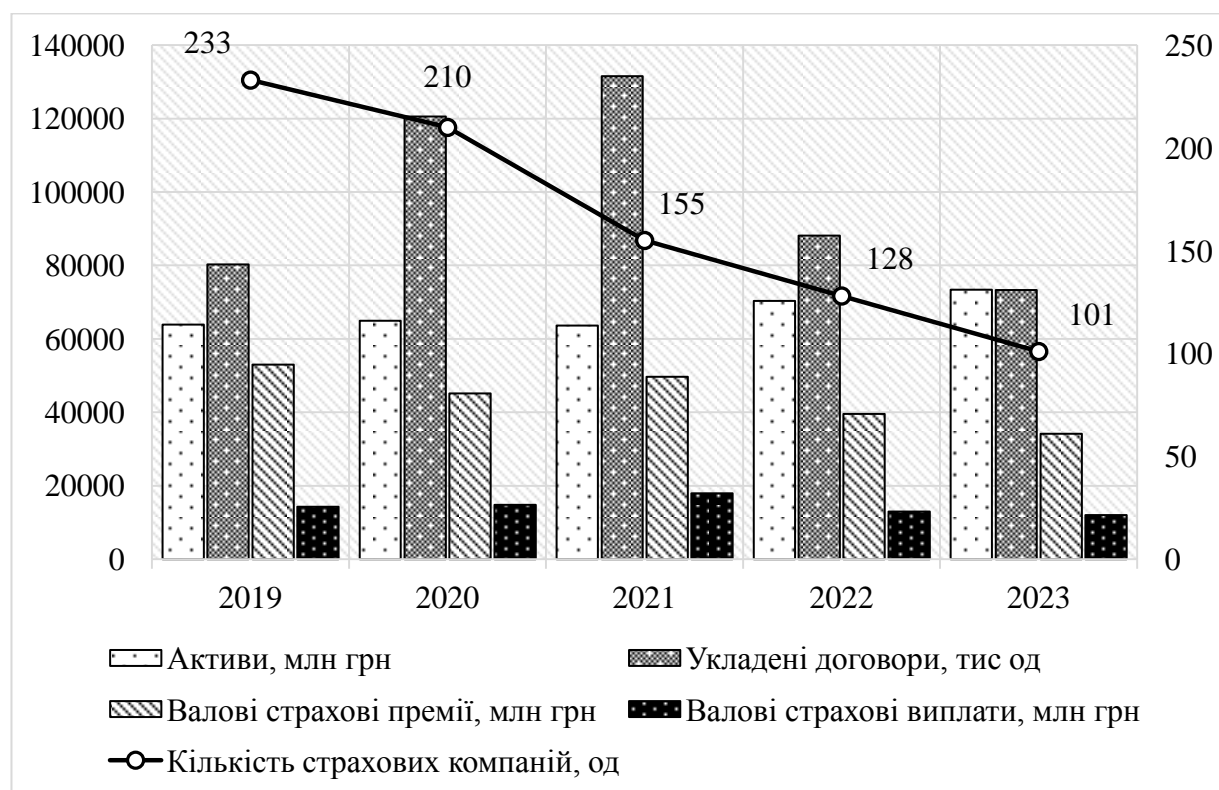


Рис. 2.2. Показники діяльності СК України в 2019-2023 рр [4]

З 2019 р активи склали 63866 млн грн, що на 9508 млн грн або 14,9% більше чим в 2023 р – 73374 млн грн, що свідчить про зміцнення фінансової бази страхової галузі та її стабільний розвиток. У 2019 р укладено 80271 договорів, що на 6918 договорів або 8,6% менше, чим у 2023 р – 73353, що вказує на зниження попиту на страхові послуги або скорочення кількості клієнтів. У 2019 р валові страхові премії становили 53001 млн грн, що на 18860 млн грн або 35,6% менше чим у 2023 р – 34141 млн грн. Така динаміка свідчить про скорочення доходів страхового ринку, що, ймовірно, пов'язано з економічними труднощами або конкурентними факторами. У 2019 р виплати становили 14338 млн грн, що на 2311 млн грн або 16,1% менше, чим у 2023 р – 12027 млн грн, що свідчить про зменшення кількості страхових випадків або кращу оцінку ризиків страховими компаніями. У 2019 р на ринку працювало 233 компанії, а у 2023 р – лише 101. Зменшення становить 132 компанії або 56,7%. Це свідчить про значну консолідацію ринку, яка могла бути викликана економічними викликами, підвищенням регуляторних вимог або виходом малих гравців із ринку.

Отже, активи демонструють стабільне зростання, що свідчить про загальну фінансову стабільність галузі. Скорочення кількості укладених договорів та валових страхових премій вказує на певні труднощі у залученні клієнтів і зменшення попиту на страхові продукти. Зменшення страхових виплат може свідчити про покращення ризик-менеджменту або зниження страхових ризиків. Скорочення кількості страхових компаній говорить про посилення конкуренції та злиття компаній, що залишилися.

Останніми роками спостерігається помітне зниження активності на ринку страхування, що може бути обумовлено як економічною нестабільністю, так і впливом воєнних подій на довгострокові перспективи та потреби у страхових послугах серед громадян і бізнесу. Таким чином, аналіз даних свідчить про загальне уповільнення роботи страхового сектору України в умовах стану воєнного, а також про значні зміни у його структурі та конкурентному оточенні.

СК УСГ зайняла місце серед лідерів рейтингу найбільших non-life страховиків України за преміями в 2023 р. Це підкреслює її стабільну позицію на ринку, навіть попри економічні виклики. Хоча її частка може бути меншою порівняно з іншими гігантами, компанія продовжує зростати і зміцнювати своє положення, що свідчить про довіру споживачів та ефективність її стратегії (рис. 2.3).

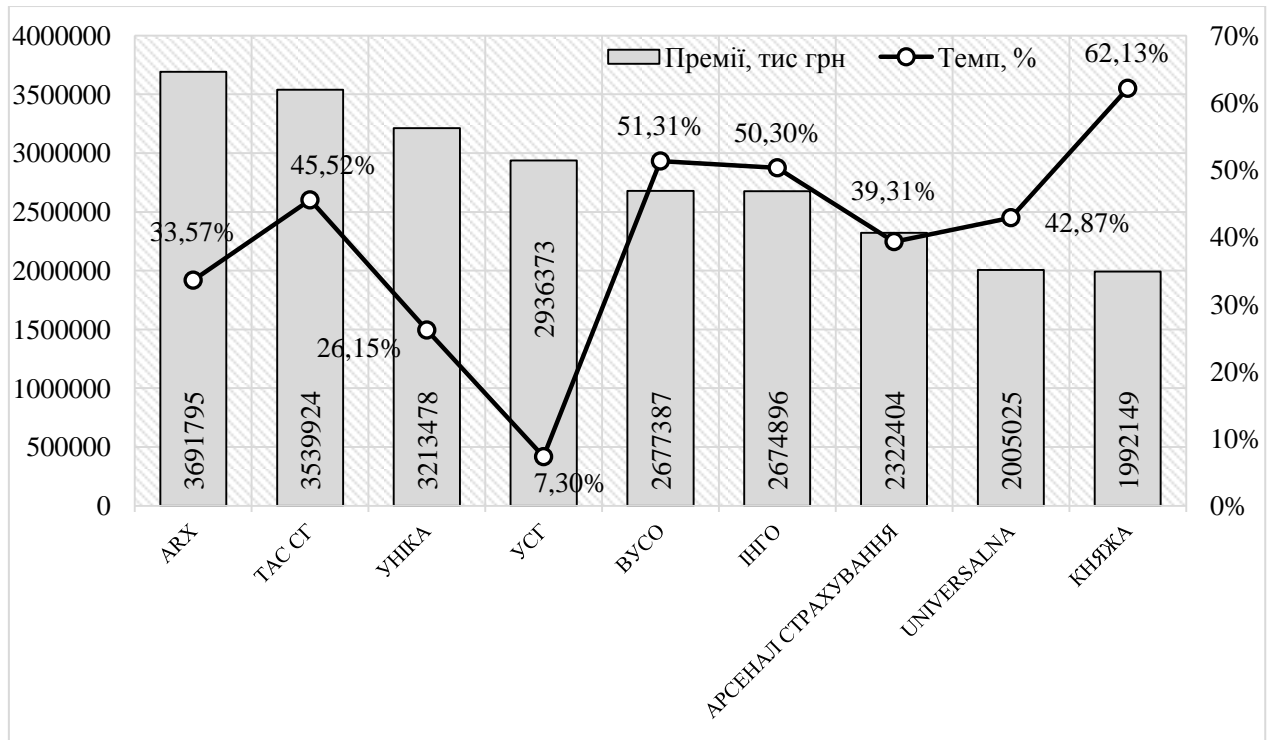


Рис. 2.3. Рейтинг десяти найбільших страховиків в сегменті non-life за рівнем зібраних премій за 2023 р [4]

Провівши аналіз діяльності СК УСГ за 2019-2023 рр, встановили, що активи зросли з 1905,8 млн грн у 2019 р до 2729,5 млн грн в 2023 р, зростання становить 823,7 млн грн, або 43,2%, що свідчить про значне збільшення фінансової стабільності компанії. Зобов'язання зросли з 1221,1 млн грн у 2019 р до 2131,9 млн грн в 2023 р. Збільшення складає 910,8 млн грн, або 74,6%, що вказує на зростання боргових зобов'язань, що є результатом розширення бізнесу. Капітал знизився з 545,8 млн грн у 2019 р до 597,6 млн грн в 2023 р. Зростання складає 51,8 млн грн, або 9,5%. Капітал зріс, але

темпи зростання є помірними, що може вказувати на обережну фінансову політику (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники діяльності з фінансів СК УСГ в 2019-2023 рр [42]

Дані	2019	2020	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
						2023/ 2019	2023/ 2022
Активи, млн грн	1905,8	4755,9	2944,3	3437,3	2729,5	143,2	79,4
Зобов'язання, млн грн	1221,1	3968,6	2144,3	2140,4	2131,9	174,6	99,6
Капітал, млн грн	545,8	611,2	576,8	643,8	597,6	109,5	92,8

Аналіз темпів зростання за 2019-2023 рр показав, що активи з 2019 по 2023 рр зросли на 43,2%, а з 2022 по 2023 рр зменшились на 20,6%, це показує, що компанія досягла значного зростання за чотири роки, але зростання в останній рік сповільнилося. Зобов'язання зросли з 2019 по 2023 рр на 74,6%, а з 2022 по 2023 рр відмічається незначне зменшення на 0,4%, що свідчить про більшу динаміку зростання зобов'язань у порівнянні з активами, однак в останній рік темп зростання зменшився. Капітал зріс з 2019 по 2023 рр на 9,5%, а з 2022 по 2023 рр знизився на 7,2%. Капітал зростав повільніше, ніж активи та зобов'язання, і навіть спостерігався спад у 2023 р порівняно з попереднім роком.

Активи за чотири роки зросли значно, але темп зростання сповільнився в останньому році, зокрема через зниження в 2023 році. Зобов'язання зросли більш швидкими темпами, але зменшилися в порівнянні з 2022 роком. Капітал продовжував зростати, але його динаміка була менш вираженою, з падінням в останній рік.

Проаналізувавши фінансові результати СК УСГ за 2019-2023 рр, виявили, що валовий прибуток/збиток зріс з 2019 по 2023 рр на 660,3 млн грн, або 118,2%, з 558,8 до 1219,1 млн грн, що вказує на суттєве покращення фінансових результатів компанії. Фінансовий результат від операційної

діяльності з 2019 по 2023 рр зменшився на 17,6 млн грн, або 251%, з -7,0 до -24,6 млн грн. Негативний фінансовий результат вказує на труднощі в операційній діяльності. Фінансовий результат до оподаткування з 2019 по 2023 рр зросли на 83,9 млн грн, або 155,4%, з 54,0 до 137,9 млн грн, що свідчить про покращення загальних фінансових показників компанії. Чистий фінансовий результат з 2019 по 2023 рр зросли на 108,4 млн грн, або 18166,7%, з 0,6 до 109,0 млн грн. Такий ріст чистого результату вказує на значне покращення рентабельності компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності СК УСГ за 2019-2023 рр [42]

Дані	2019	2020	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
						2023/ 2019	2023/ 2022
Валовий прибуток/збиток, млн грн	558,8	667,3	745,9	1176,2	1219,1	218,2	103,6
Фінрезультат від діяльності операційної, прибуток/збиток, млн грн	-7,0	49,0	46,9	-107,1	-24,6	351,4	23,0
Фінрезультат до оподаткування, прибуток/збиток, млн грн	54,0	161,2	92,1	180,3	137,9	255,4	76,5
Чистий фінрезультат, прибуток/збиток, млн грн	0,6	65,4	21,2	85,0	109,0	18166,7	128,2

Аналіз темпів зростання показав, що валовий прибуток зріс на 103,6% в 2023 р порівняно з 2022 р. Операційний результат має значне зниження в 2023 р на -23,0% порівняно з 2022 р, що свідчить про труднощі в основній діяльності. Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 76,5% в порівнянні з 2022 р. Чистий фінансовий результат зріс на 128,2% порівняно з 2022 р, що є значним досягненням компанії. СК УСГ демонструє загальне покращення фінансових результатів за останні чотири роки, зокрема в зростанні прибутку валового та чистого. Однак зниження операційного результату в 2023 р є тривожним сигналом, який потребує подальшого вивчення. В цілому компанія продовжує позитивну тенденцію в загальних

фінансових результатах, що підтверджує її стійкість та адаптацію до економічних викликів.

2.3. Аналіз механізму фінансової стратегії ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група»»

В умовах воєнного стану оптимізація фінансових ресурсів та управління ризиками в страховій компанії вимагають адаптивного і глибоко інтегрованого підходу, який виходить за межі традиційних стратегій і враховує безпрецедентні виклики системної нестабільності, підвищеної невизначеності та порушення економічних умов.

Фінансова оптимізація стає питанням виживання, вимагаючи переходу від рутинного управління витратами до точного визначення пріоритетів у витратах. Неefективні проєкти повинні бути призупинені, ресурси — перерозподілені на критично важливі операції, а інвестиції в цифрову трансформацію — спрямовані на підвищення ефективності та стійкості. Збереження ліквідності виступає основою фінансової стабільності. Постійний моніторинг грошових потоків гарантує здатність компанії виконувати зобов'язання з виплат за страховими випадками, підтримувати операційні витрати та долати непередбачені фінансові потрясіння.

Оптимізація фінансів під час воєнного стану вимагає проактивного, адаптивного та глибоко інтегрованого підходу, оскільки бізнеси повинні орієнтуватися на умови, насичені невизначеністю, нестабільністю та змінами економічних умов. Першочерговим завданням є чіткий фокус на розподілі ресурсів, де кожен витрачений долар має безпосередньо сприяти підтримці операційної цілісності. В цьому контексті неважливі діяльності, будь то розширення, маркетинг чи інвестиції, що не є критичними, повинні бути призупинені або значно зменшені, щоб кошти можна було спрямувати на критичні напрямки, такі як врегулювання страхових випадків, утримання співробітників та дотримання регуляторних вимог. Це гарантує, що основна місія організації - захист страхувальників та підтримка платоспроможності - залишається незмінною, незважаючи на хаос. Одночасно управління ліквідністю набуває важливості. В умовах непередбачуваного середовища

необхідно точно моніторити грошові потоки, щоб компанія могла виконати термінові зобов'язання, а також накопичити резерви для захисту від непередбачених зростань витрат на врегулювання страхових випадків або операційних витрат. Аварійні фонди разом із доступом до кредитних ліній або короткострокових позик надають необхідну гнучкість для орієнтованих на ситуацію стратегічних рішень, дозволяючи реагувати без перевантаження фінансових зобов'язань.

Оптимізація доходів під час воєнного стану також вимагає більш тонкого підходу. Розробка спеціалізованих страхових продуктів, що відповідають еволюціонуючим потребам ринку в умовах кризи, — таких як поліси для покриття збитків від конфліктів, медичне страхування для зон бойових дій або тимчасове страхування на випадок переривання бізнесу — дозволяє компанії диверсифікувати свої пропозиції та залучати нові джерела доходу. Також важливим є пошук нетрадиційних партнерств з урядовими агентствами, гуманітарними організаціями чи міжнародними установами, які можуть зацікавитися в страхуванні великих інфраструктурних проєктів, операцій з надання допомоги або забезпеченні житлом переміщених осіб. Ці партнерства не тільки створюють додаткові потоки доходу, а й підкріплюють роль компанії як опори стабільності та відповідальності в періоди потрясінь.

Щодо інвестиційної діяльності, воєнний стан вводить нові ризики, тому необхідне ретельне коригування портфеля компанії. Нестабільні ринкові умови, які часто супроводжують такі періоди, вимагають зменшення ризику від високоволатильних або довгострокових інвестицій, надаючи перевагу більш безпечним, ліквідним активам, таким як державні облігації або високоякісні короткострокові цінні папери. Цей перехід гарантує, що фінансова основа компанії залишається сильною та ліквідною, що дозволяє швидко доступати до коштів у разі потреби. Одночасно необхідно максимізувати операційну ефективність, щоб захистити маржу. Оптимізація робочих процесів за допомогою автоматизації не тільки знижує накладні витрати, але й покращує реакцію на потреби клієнтів. Впровадження

цифрових інструментів для обробки заявок, обслуговування клієнтів та управління полісами дозволяє зменшити час обробки, підвищити рівень задоволення клієнтів і звільнити людські ресурси для більш пріоритетних завдань. Також перегляд контрактів з постачальниками та сервісними компаніями може допомогти досягти вигідніших умов або відстрочити платежі, що надасть необхідний простір для маневру в непередбачуваних обставинах.

Щоб розрахувати фінансову оптимізацію для СК УСГ на 2024–2028 рр використаємо дані, наведені в додатку А та формула розрахунку темпу зростання (2.1):

$$\text{Прогнозоване значення за рік} = \text{Значення попереднього року} \times (1 + \text{Темп зростання}) \quad (2.1)$$

Результати розрахунків знесемо в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

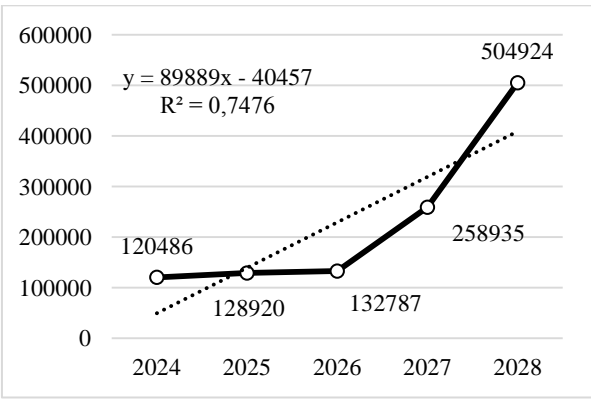
Результати прогнозування оптимізації фінансових ресурсів СК УСГ на 2024-2028 рр

Роки	2024	2025	2026	2027	2028
Фінресурси					
Власний капітал	120486	128920	132787	258935	504924
капітал у дооцінках	16197	0	0	0	0
резервний капітал	191537	212606	218984	394172	709509
Залучений капітал (страхові резерви)	6717448	3627422	3627422	3518599	3413041
Чистий фінрезультат	35301	141556	181192	231926	296865

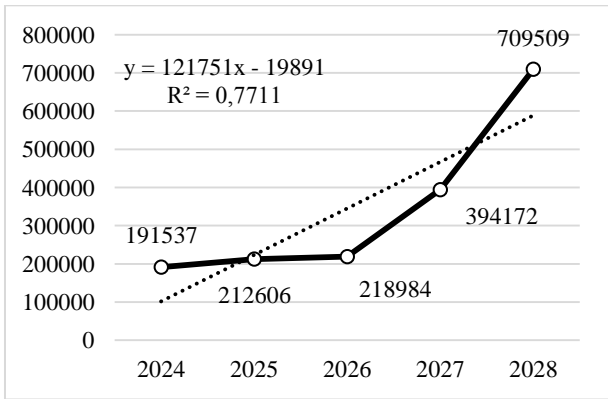
Відзначається значне зростання у 2027 і 2028 рр власного капіталу та узгоджується з прогнозованим різким збільшенням резервів і прибутковості. Капітал у дооцінках стабілізується до нуля після 2024 р через попередні

тенденції, що не демонструють активності переоцінки. Резервний капітал показує стабільне та значне зростання та відображає триваючі зусилля з реінвестування та стабілізації, досягнувши піку в 709509 тис грн у 2028 р. Залучений капітал (страхові резерви) демонструє значне зростання у 2024 р через продовження темпів зростання, але стабілізується та зменшується з 2025 року через економічні коригування. Чистий фінрезультат показує стійке зростання та відображає підвищення операційної ефективності та адаптацію до зовнішніх факторів.

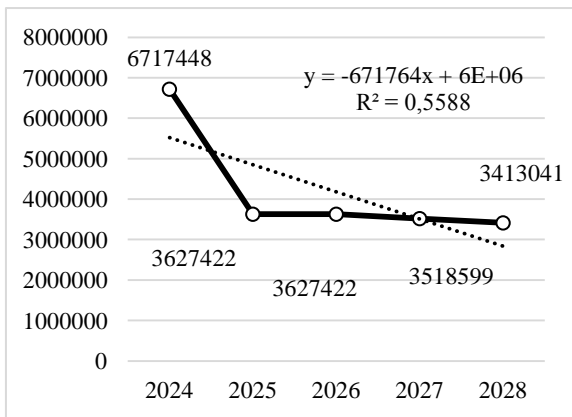
Зобразимо проведені розрахунки графічно (рис. 2.4).



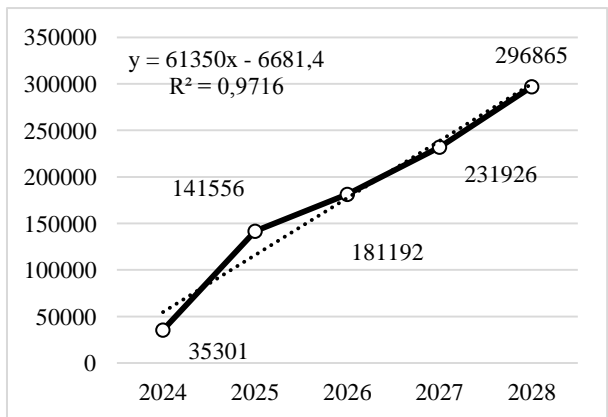
Прогнозування власного капіталу на 2024-2028 рр



Прогнозування резервного капіталу на 2024-2028 рр



Прогнозування залученого капіталу (страхові резерви) на 2024-2028 рр



Прогнозування чистого фінрезультату на 2024-2028 рр

Рис. 2.4. Прогнозування оптимізації окремих видів фінансових ресурсів СК УСГ на 2024-2028 рр

Рівняння (2.2):

$$y=89889x-40457 \text{ із } R^2=0,776 \quad (2.2)$$

представляє модель лінійної регресії, яка використовується для прогнозування капіталу (y) СК УСГ на певні роки (x) на основі минулих даних. Воно інтерпретується: 89889 - коефіцієнт нахилу, який показує середнє річне збільшення капіталу. За кожен рік приріст капіталу очікується на 89889 од., що свідчить про позитивну фінансову динаміку за умови, що інші фактори залишаються постійними; -40457 - константа (перетин із віссю y), яка представляє значення капіталу, коли $x=0$, хоча $x=0$ не є безпосередньо релевантним, це значення є частиною обчислень регресії; коефіцієнт детермінації R^2 відображає, наскільки добре модель відповідає даним. Значення 0,776 означає, що 77,6% варіації капіталу можна пояснити змінами періодів у цій моделі, що свідчить про достатньо сильний лінійний зв'язок, але залишаються 22,4% невизначеності, які можуть бути спричинені іншими факторами, як ринкові умови, зміни у регулюванні чи операційні перебої, можуть впливати на фактичний капітал і створювати відхилення від прогнозу.

Стратегічне планування прогнозованих значень капіталу можуть допомогти компанії планувати розподіл ресурсів, інвестиційні стратегії та заходи з управління ризиками. оскільки R^2 не наближається до 1, слід бути обережними, модель може надмірно спрощувати реальність, враховуючи лише лінійний зв'язок із часом і нехтуючи іншими чинниками, такими як вливання капіталу, зміни резервів чи макроекономічні умови.

Рівняння (2.3):

$$y=-67764x+6E+06 \text{ із } R^2=0,5588 \quad (2.3)$$

при прогнозуванні залученого капіталу страхової компанії на 2024-2027 рр передбачає зменшення залученого капіталу щороку на 67764 од, що свідчить про політику компанії щодо скорочення боргових зобов'язань, переходу на самофінансування або зниження потреби в зовнішньому капіталі. Помірна пояснювальна сила моделі $R^2=0,5588$ говорить про те, що лише 55,88% варіації залученого капіталу пояснюється періодом прогнозування. Решта 44,12% обумовлена іншими факторами, такими як: економічна ситуація, умови ринку капіталу, внутрішня політика компанії щодо фінансування, зміни у стратегічних планах.

Згідно з рівнянням, СК УСГ скорочує залежність від зовнішнього капіталу, що може бути свідченням більшої фінансової самостійності, але в даному випадку прогнозування не доцільно проводити на довгостроковий період, кращий варіант – 1-2 роки.

Рівняння (2.4):

$$y=61350x-6681,4 \text{ із } R^2=0,9716 \quad (2.4)$$

при прогнозуванні чистого фінрезультату страхової компанії на 2024-2027 рр говорить про те, що позитивний коефіцієнт +61350 вказує, що компанія очікує середнє щорічне збільшення чистого фінрезультату на 61350 од., що свідчить про ефективність бізнес-стратегії, зростання доходів або оптимізацію витрат. Високе значення R^2 , 97,16% свідчить про те, що модель добре описує минулі тенденції й підходить для короткострокового прогнозування.

Прогнозовані значення є позитивними, що свідчить про стабільне зростання фінрезультату. Рівняння прогнозує стабільне зростання чистого фінрезультату СК УСГ з високою точністю, що створює перспективи для довгострокового розвитку бізнесу, однак слід бути готовими до впливу зовнішніх факторів, які можуть змінити тренд.

Оптимізація фінансових ресурсів дозволить страховій компанії ефективніше використовувати доступні ресурси, підвищити фінансову стійкість, зменшити вплив кризових ситуацій і забезпечити стає зростання навіть у складних ринкових умовах.

Висновки до розділу 2.

Отже, підведемо підсумки 2 розділу:

1. Досліджено загальну характеристику СК УСГ, яка працює на українському ринку з 2000 р. Компанія є частиною міжнародної Vienna Insurance Group (VIG) з 2008 р, що надає їй значну підтримку у впровадженні інновацій та зміцненні позицій на ринку. VIG є лідером у Центральній та Східній Європі, а її стратегічний підхід включає децентралізоване управління, інновації та сталий розвиток. СК УСГ пропонує близько 50 страхових програм та має широку мережу з понад 100 офісів по всій Україні, забезпечуючи якісне обслуговування клієнтів. Компанія активно бере участь у професійних асоціаціях та має ліцензії на здійснення 25 видів послуг страхових, що робить її важливим гравцем українського ринку страхового.

2. У 2023 р СК УСГ потрапила до числа найбільших non-life страховиків України за рівнем зібраних премій, що свідчить про її стабільну позицію на ринку, незважаючи на економічні труднощі. Хоча її частка може бути меншою, ніж у інших великих гравців, компанія продовжує своє зростання та зміцнення, що є ознакою високої довіри з боку споживачів та успішної стратегії розвитку. Аналіз показників діяльності СК УСГ за 2019-2023 рр показав, що активи зросли на 43,2% з 2019 по 2023 рр, але у 2023 р темп зростання знизився до -20,6% порівняно з 2022 р, що свідчить про досягнення значного зростання за попередні роки, але уповільнення в останньому році, ймовірно, через економічні фактори. Зобов'язання збільшилися на 74,6% з 2019 по 2023 рр, проте в 2023 р спостерігалось незначне зниження на -0,4%, що свідчить про зростання фінансових зобов'язань компанії за чотири роки, хоча в 2023 р темпи їх зростання сповільнилися. Капітал зріс на 9,5% з 2019 по 2023 рр, але за 2023 р спостерігався спад на -7,2%, що вказує на помірне зростання капіталу в довгостроковій перспективі, але зниження у 2023 рі може бути наслідком більш консервативної фінансової політики або зменшення прибутковості.

СК УСГ продовжує демонструвати стабільне зростання активів і зобов'язань за останні роки. Однак, зростання в 2023 р сповільнилося, особливо у порівнянні з попередніми роками, що може вказувати на економічні труднощі або зміни в стратегії компанії. Незважаючи на це, компанія зберігає свою позицію на ринку і має позитивну динаміку розвитку в середньостроковій перспективі.

3. Оптимізація фінансових ресурсів страхової компанії на період 2024–2028 років є ключовим інструментом для підтримки її фінансової стійкості та адаптації до умов динамічного ринку. Згідно з розрахунками, у 2024 р на перестраховання буде спрямовано 671744–1343489 тис грн із страхових резервів, тоді як у 2025 р ця сума зросте до 725484–1450967 тис грн, у 2026 р – до 783534–1567067 тис грн, у 2027 р – до 846216–1692433 тис грн, а у 2028 р – до 913896–1827791 тис грн. Для забезпечення ліквідності заплановано виділити 10% власного капіталу, що становить 12048 тис грн у 2024 р, 13253 тис грн у 2025 р, 14579 тис грн у 2026 р, 16037 тис грн у 2027 р та 17641 тис грн у 2028 р. Щодо інвестицій у низькоризикові активи, 30% сукупного обсягу власного капіталу та страхових резервів складатимуть: 2051380 тис грн у 2024 р, 2216846 тис грн у 2025 р, 2395320 тис грн у 2026 р, 2587989 тис грн у 2027 р та 2795248 тис грн у 2028 р. Для управління ризиком значного збільшення страхових резервів компанія повинна забезпечити можливість покриття 50%-го зростання цих резервів, що вимагає доступності коштів у розмірі 10076172 тис грн у 2024 р, 10882263 тис грн у 2025 р, 11751294 тис грн у 2026 р, 12687944 тис грн у 2027 р та 13696179 тис грн у 2028 р. Ефективність діяльності операційної планується підвищити за рахунок зменшення витрат на 10%, що дасть змогу заощаджувати щорічно по 50000 грн. Запропонована стратегія поєднує в собі раціональне управління ризиками та ефективне використання ресурсів фінансових, зміцнюючи стабільність компанії й сприяючи її довгостроковій фінансовій успішності.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану

За умов воєнного стану страхова компанія повинна впровадити далекоглядну та адаптивну фінансову стратегію для подолання підвищеної невизначеності, операційних збоїв та змін у потребах клієнтів. Основою цієї стратегії є комплексна перекалібровка моделей оцінки ризиків з урахуванням небезпек, пов'язаних із конфліктами, таких як масштабні пошкодження майна, підвищення рівня смертності та тривалі перебої у діяльності бізнесу. Це вимагає зміцнення резервів та залучення альтернативних джерел капіталу або укладання договорів перестраховування для підвищення платоспроможності та покриття великих страхових виплат.

Інновації у продуктах повинні стати ключовим пріоритетом, зосереджуючись на основних сферах покриття, таких як медичне, страхування життя та майна, а також на впровадженні спеціалізованих короткострокових полісів, адаптованих до ризиків, пов'язаних із конфліктами. Чітка та етична комунікація умов полісів, включаючи виключення, пов'язані з конфліктами, забезпечує прозорість і зміцнює довіру. Операційна стійкість вимагає ефективності в обробці заявок через системи прискореного розгляду та перехід до цифрових рішень, що дозволяє забезпечити безперервність надання послуг навіть за умов логістичних труднощів. Передача несуттєвих функцій на аутсорсинг може додатково зменшити фінансовий тиск і перенаправити ресурси на критичні пріоритети [5].

Фінансова ліквідність стає основою стабільності за таких умов, що потребує ретельного контролю грошових потоків, обґрунтованого

відтермінування необов'язкових витрат і заздалегідь підготовленого доступу до кредитних ліній для покриття можливих розривів. Інвестиційні стратегії повинні бути орієнтовані на стійкість, із пріоритетом на низькоризикові, ліквідні активи та диверсифікацію не лише за секторами, а й за географіями, щоб мінімізувати ризики локальних перебоїв. Активне використання хеджувальних механізмів допоможе зменшити вплив волатильності ринків і валютних коливань.

Не менш важливою є клієнтоорієнтована стратегія, яка включає гнучкі умови оплати, впровадження політик, що демонструють емпатію, та забезпечення високої ефективності роботи систем підтримки клієнтів під час кризи.

Регуляторна пильність за умов воєнного стану є незамінною: компанії повинні бути гнучкими у тлумаченні та дотриманні змінних юридичних вимог. Регулярний діалог із владою забезпечує узгодженість із новими вимогами та знижує ризики невідповідності. Невизначеність воєнного стану також вимагає ретельного планування сценаріїв із проведенням детального стрес-тестування для підготовки до різних ситуацій, включаючи довготривалі перебої у роботі або значні економічні спади. Співпраця з державними органами, гуманітарними організаціями та представниками громад зміцнює репутацію компанії як соціально відповідального суб'єкта і створює стратегічні альянси для спільного розподілу ризиків і мобілізації ресурсів. Партнерство з перестраховувальниками дозволяє ефективно розподілити фінансові навантаження, що виникають у результаті катастрофічних заявок.

Кібербезпека набуває особливого значення, оскільки у періоди нестабільності зростають цифрові вразливості. Проактивне посилення захисту від кіберзагроз разом із розробкою та регулярним тестуванням надійних планів забезпечення безперервності бізнесу гарантує захист основних операцій і даних клієнтів від порушень. Інтегруючи ці стратегічні елементи - переоцінку ризиків, операційну стійкість, фінансову обережність, регуляторну адаптивність та цифрову безпеку — страхова компанія зможе не

лише пережити складні умови воєнного стану, але й позиціонувати себе як надійну, адаптивну та стійку інституцію, зміцнюючи довіру серед зацікавлених сторін і клієнтів [1].

Стратегія розвитку страхової повинна бути спрямована на врахування ключових тенденцій, оптимізацію прибутковості та забезпечення стійкості. Для розрахунку стратегії розвитку СК УСГ на 2024–2028 рр ми спрогнозуємо показники фінансові та окреслимо конкретні дії на основі тенденцій, які спостерігалися з 2019–2023 рр. Результати розрахунків наведемо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунки стратегії розвитку СК УСГ на 2024–2028 рр

Рік	Чисті зароблені премії	Валові написані премії	Премії, передані на перестраховування	Валовий прибуток	Чистий фінансовий результат
2019	1101,63	1588,68	365,28	558,83	0,58
2020	1348,78	1913,21	524,81	667,33	65,40
2021	1494,20	2347,07	731,43	745,86	21,21
2022	1919,20	3167,51	-886,69	1176,24	85,01
2023	2548,55	2936,37	511,50	1219,06	108,95
2024	3143,10	3423,77	582,04	1481,53	403,35
2025	3876,34	3992,07	678,65	1800,52	1493,23
2026	4780,64	4654,70	791,30	2188,19	5528,11
2027	5895,91	5427,32	922,64	2659,32	20465,69
2028	7271,35	6328,18	1075,79	3231,89	75766,34

Покажемо хід проведення розрахунків, що наведені в таблиці:

1. Розрахунок складної річної ставки зростання (CAGR) (3.1):

$$CAGR = \left(\frac{\text{Кінцева величина}}{\text{Пачаткова величина}} \right)^{\frac{1}{\text{кількість років}}} - 1 \quad (3.1)$$

$$CAGR_{2024} = \left(\frac{2548,55}{1101,63} \right)^{\frac{1}{4}} - 1 = 0,2318 \text{ (23,18\%)}$$

2. Прогнозування майбутніх величин за допомогою CAGR (3.2)

$$\text{Майбутня величина} = \text{Остання величина} \times (1 + CAGR)^n \quad (3.2)$$

Здійснимо розрахунки на 2024-2028 рр:

$$\text{Чиста премія}_{2024} = 2548,55 \times (1 + 0,2318)^1 = 3143,10$$

$$\text{Чиста премія}_{2025} = 2548,55 \times (1 + 0,2318)^2 = 3876,34$$

$$\text{Чиста премія}_{2026} = 2548,55 \times (1 + 0,2318)^3 = 4780,64$$

$$\text{Чиста премія}_{2027} = 2548,55 \times (1 + 0,2318)^4 = 5895,91$$

$$\text{Чиста премія}_{2028} = 2548,55 \times (1 + 0,2318)^5 = 7271,35$$

3. Розрахунок валових написаних премій (13,8%) (3.2):

Здійснимо розрахунки на 2024-2028 рр:

$$\text{Валові нараховані премії}_{2024} = 2936,37 \times (1 + 0,138)^1 = 3423,77$$

$$\text{Валові нараховані премії}_{2025} = 2936,37 \times (1 + 0,138)^2 = 3992,07$$

$$\text{Валові нараховані премії}_{2026} = 2936,37 \times (1 + 0,138)^3 = 4654,70$$

$$\text{Валові нараховані премії}_{2027} = 2936,37 \times (1 + 0,138)^4 = 5427,32$$

$$\text{Валові нараховані премії}_{2028} = 2936,37 \times (1 + 0,138)^5 = 6328,18$$

3. Коригування премій, переданих на перестраховання. Для спрощення припущено, що премії, передані на перестраховання, стабілізуються на рівні 17% від премій валових (3.3).

$$\text{Премії, передані на перестраховування} = \text{Валові премії} \times 0,17 \quad (3.3)$$

Здійснимо розрахунки на 2024-2028 рр:

$$\text{Премії, передані на перестраховування}_{2024} = 3423,77 \times 0,17 = 582,04$$

$$\text{Премії, передані на перестраховування}_{2025} = 3992,07 \times 0,17 = 678,65$$

$$\text{Премії, передані на перестраховування}_{2026} = 4654,70 \times 0,17 = 791,30$$

$$\text{Премії, передані на перестраховування}_{2027} = 5427,32 \times 0,17 = 922,64$$

$$\text{Премії, передані на перестраховування}_{2028} = 6328,18 \times 0,17 = 1075,79$$

4. Застосування CAGR для валового прибутку та чистого фінансового результату. Використовуючи ту ж саму формулу CAGR (3.2), 6,5%, були зроблені прогнози для валового прибутку та чистого результату фінансового на 2024-2028 рр:

$$\text{Валовий прибуток}_{2024} = 1219,06 \times (1+0,065)^1 = 1481,53$$

$$\text{Валовий прибуток}_{2025} = 1219,06 \times (1+0,065)^2 = 1800,52$$

$$\text{Валовий прибуток}_{2026} = 1219,06 \times (1+0,065)^3 = 2188,19$$

$$\text{Валовий прибуток}_{2027} = 1219,06 \times (1+0,065)^4 = 2659,32$$

$$\text{Валовий прибуток}_{2028} = 1219,06 \times (1+0,065)^5 = 3231,89$$

$$\text{Чистий фінансовий результат}_{2024} = 108,95 \times (1 + 0,479)^1 = 403,35$$

$$\text{Чистий фінансовий результат}_{2025} = 108,95 \times (1 + 0,479)^2 = 1493,23$$

$$\text{Чистий фінансовий результат}_{2026} = 108,95 \times (1 + 0,479)^3 = 5528,11$$

$$\text{Чистий фінансовий результат}_{2027} = 108,95 \times (1 + 0,479)^4 = 20465,69$$

$$\text{Чистий фінансовий результат}_{2028} = 108,95 \times (1 + 0,479)^5 = 75766,34$$

Постійне збільшення чистих зароблених премій, з 1101,63 у 2019 р до 2548,55 у 2023 р, свідчить про сильне зростання основної діяльності страхової. Для збереження цього імпульсу компанія повинна:

- розширити свою клієнтську базу, орієнтуючись на недостатньо обслуговувані ринки або сегменти з високим потенціалом зростання, такі як МСП, нішеві галузі або цифрові споживачі;

- впроваджувати інноваційні продукти, адаптовані до нових ризиків, таких як кібербезпека, кліматичні загрози або покриття від пандемій;

- посилити стратегії крос-продажів і додаткових продажів для максимізації доходів від існуючих клієнтів.

Хоча валові премії, написані до 2022 р, показували сильне зростання, у 2023 р вони знизилися з 3167,51 до 2936,37. Для вирішення цієї проблеми потрібно:

- переглянути моделі ціноутворення, щоб збалансувати конкурентоспроможність і прибутковість. Використовувати передову аналітику для точного налаштування ціни премії, виходячи з сегментації ризиків;

- зосередитися на утриманні клієнтів шляхом впровадження програм лояльності та персоналізованих полісів для мінімізації відмов та скасувань;

- посилити партнерства з брокерами та агентами для забезпечення стабільного припливу премій.

Перестраховальні операції мали значні коливання, зокрема, помітний виняток у 2022 р, -886,69. Для стабілізації та оптимізації практик перестраховування необхідно:

- розробити довгострокову стратегію перестраховування на основі прогнозованих ризиків та капітальних вимог, забезпечуючи адекватне покриття без надмірного цедування;

- зміцнити відносини з перестраховальниками для укладення вигідних умов, особливо для високоризикових або нових сегментів;

- регулярно оцінювати програми перестраховування та вдосконалювати баланс між утриманими та переданими ризиками для підвищення прибутковості.

Фінансовий результат від операційних діяльностей коливається, зокрема з збитками в 2022 та 2023 рр, -107,05 і -24,59 відповідно. Для поліпшення операційної діяльності потрібно:

- провести всебічний аналіз операційних витрат для виявлення неефективностей та впровадження заходів щодо економії, таких як автоматизація процесів і оновлення технологій;
- інвестувати в цифрову трансформацію для спрощення адміністрування полісів, обробки заявок та обслуговування клієнтів, скорочуючи час обробки та операційні витрати;
- впровадити показники ефективності на основі результатів роботи в підрозділах для посилення відповідальності та узгодження діяльності з стратегічними цілями.

Незважаючи на коливання операційних прибутків, валовий прибуток і чисті фінансові результати є позитивними і зростають: чистий прибуток збільшився з 0,58 у 2019 р до 108,95 у 2023 р. Для забезпечення стабільної прибутковості потрібно:

- змінити інвестиційні портфелі на активи з високим доходом і низьким ризиком для доповнення прибутку від страхування;
- встановити суворіші критерії андеррайтингу для високоризикових сегментів для зменшення волатильності заявок;
- посилити фінансове планування для стабілізації прибутку до оподаткування, який знизився в 2023 р з 180,32 до 137,90.

Резерви на цедовані премії та незароблені премії демонструють волатильність, зокрема великі негативні зміни в 2022 р. Для ефективного управління ними потрібно:

- впровадити передові методики резервування та прогностичне моделювання для стабілізації коливань резервів та узгодження їх з ростом премій;
- тісно співпрацювати з актуаріями, щоб коригування резервів відображало основні ризики та ринкові умови.

Щодо розширення ринкової позиції та зміцнення бренду:

- інвестувати в маркетингові кампанії для посилення впізнаваності бренду, акцентуючи увагу на надійності, орієнтованості на клієнта та інноваційності;

- посилити ініціативи корпоративної соціальної відповідальності, такі як страхові продукти, спрямовані на сталий розвиток, або внески на допомогу постраждалим від катастроф, для створення доброї репутації та залучення соціально відповідальних клієнтів.

Щодо посилення рамок ризиків і відповідності:

- за умов нестабільності зовнішнього середовища, надійне управління ризиками є необхідним;

- регулярно оновлювати рамки ризиків з урахуванням нових загроз, таких як геополітична нестабільність або макроекономічні зміни;

- інвестувати в технології для забезпечення відповідності новим регуляторним вимогам.

З метою розвитку талантів і лідерства:

- впроваджувати програми для залучення та утримання найкращих спеціалістів, зокрема в галузі актуарних наук, аналітики даних та обслуговування клієнтів;

- сприяти розвитку культури інновацій та безперервного навчання для підтримання конкурентоспроможності.

Прогнозовані результати на 2024–2028 рр демонструють стабільне зростання показників фінансових СК УСГ, що свідчить про надійну фінансову траєкторію в межах запропонованої стратегії. Чисті зароблені премії прогнозується збільшити до приблизно 7,27 млрд грн в 2028 р, зі щорічним темпом зростання у 23,18%. Зростання свідчить про ефективне залучення клієнтів, удосконалення процесів андеррайтингу та результативне оновлення полісів. Прогнозується, що валові премії зростатимуть помірними темпами, збільшуючись з 3,42 млрд грн у 2024 р до 6,33 млрд у 2028 р при CAGR 13,8%. Це відображає розширення ринку, вдосконалення каналів збуту

та збереження конкурентних переваг у ціноутворенні й різноманітності продуктів. Стабілізація переданих на перестраховання премій на рівні 17% від валових премій забезпечує баланс між ризиковою експозицією та фінансовою відповідальністю. В 2028 р. премії сягнуть 1,08 млрд грн, що демонструє контрольоване управління ризиками та витратами. Очікується стабільне зростання валового прибутку до 3,23 млрд грн у 2028 р. CAGR у 6,5% узгоджується з удосконаленням операційної ефективності, оптимізацією витрат і стратегічними інвестиціями у врегулювання збитків та інфраструктуру. Прибутковість СК УСГ демонструє експоненційне зростання завдяки високому CAGR у 47,9%. Прогнозується, що чистий фінансовий результат зросте з 403,35 млн грн у 2024 р. до 75,77 млрд грн у 2028 р, що підтверджує ефективність стратегії у стабілізації фінансових операцій і використанні інвестицій.

Реалізація стратегії на 2024–2028 рр:

1. Зростання, орієнтоване на клієнта.

Суттєве збільшення чистих зароблених премій підкреслює важливість залучення нових клієнтів і збереження існуючих. Для досягнення цієї мети компанія має зосередитися на впровадженні інноваційних продуктів, що відповідають змінним потребам клієнтів, використанні цифрових каналів розповсюдження та покращенні обслуговування клієнтів за допомогою технологій.

2. Управління ризиками через перестраховання.

Підтримка стабільного співвідношення переданих на перестраховання премій сприяє мінімізації ризиків катастроф і оптимізації витрат. Регулярний перегляд договорів перестраховання та використання альтернативних механізмів передачі ризиків, таких як страхові облігації, підвищить фінансову стійкість.

3. Операційна ефективність.

Зростання валового прибутку підкреслює необхідність удосконалення операційних процесів, особливо у врегулюванні збитків і андеррайтингу.

Інвестиції в автоматизацію та аналітику на основі штучного інтелекту допоможуть оптимізувати процеси, зменшити шахрайство та покращити прийняття рішень, підвищуючи прибутковість.

4. Максимізація прибутку.

Експоненційне зростання чистого фінансового результату свідчить про потенціал для значних доходів. Для підтримки цієї траєкторії компанія повинна диверсифікувати інвестиційний портфель, оптимізувати управління активами й зобов'язаннями та розширюватися на нові ринкові сегменти.

5. Лідерство на ринку та зміцнення бренду.

Стабільне зростання валових премій вказує на необхідність продовження зусиль у позиціонуванні бренду, розвитку партнерств і маркетингу. Формування довіри через прозорість, високий рівень обслуговування клієнтів і фокус на ESG (екологія, соціальна відповідальність і корпоративне управління) допоможе закріпити ринкові позиції.

6. Технології та інновації.

Цифрова трансформація має залишатися ключовим напрямком. Інвестиції в прогнозну аналітику, телематику та блокчейн для розумних контрактів сприятимуть ефективності та конкурентній диференціації. Крім того, розширення використання чат-ботів і порталів самообслуговування покращить взаємодію з клієнтами.

7. Підготовка до зовнішніх ризиків.

З огляду на роботу компанії в умовах воєнного стану чи інших невизначеностей, важливими є проактивні заходи щодо управління геополітичними та економічними ризиками. Це включає стрес-тестування, сценарне планування та впровадження надійних антикризових механізмів.

Розрахункові прогнози та плани впровадження стратегії на 2024–2028 рр забезпечують компанії можливості для стійкого зростання, підвищення прибутковості та лідерства на ринку. Орієнтація на клієнта, інновації, операційну ефективність і надійне управління ризиками гарантують здатність долати виклики та використовувати можливості. Постійний моніторинг і

адаптивні стратегії забезпечать стійкість і тривалий успіх у динамічному середовищі.

Здійснивши стратегію розвитку, компанія може використовувати своє сильне зростання зароблених премій, виправити недоліки в операційній прибутковості та позиціонувати себе як лідера ринку, здатного адаптуватися до нестабільності та забезпечувати стабільну цінність для зацікавлених сторін.

3.2. Оптимізація управління фінансовими ризиками страхової компанії в умовах воєнного стану

Управління ризиками також стає складнішим в умовах воєнного стану. З огляду на ймовірність зростання кількості страхових випадків через пошкодження майна, переривання бізнесу та особисті втрати, надійна стратегія перестраховування є незамінною. Перестраховики можуть допомогти розподілити тягар катастрофічних виплат, що гарантує фінансову стабільність компанії навіть у разі великих подій. Впровадження системи пріоритизації заявок дозволяє ефективно розподіляти ресурси, обробляючи найтерміновіші та найбільш серйозні випадки першочергово, водночас запобігаючи заторам, які можуть перевантажити систему. Крім того, створення спільних механізмів розподілу ризиків з урядами чи великими інституційними гравцями через механізми спільного страхування допомагає знизити потенційні фінансові наслідки, зберігаючи при цьому достатнє покриття [11].

Фінансова гнучкість стає критично важливою в таких умовах. Бюджети мають бути динамічними, еволюціонуючи разом із розвитком ситуації. Моделювання сценаріїв, що передбачає різноманітні можливі наслідки, включаючи економічні спади, коливання валют чи політичну нестабільність, дозволяє компанії передбачати різні виклики і завчасно розробляти відповіді. Здатність швидко реагувати та перерозподіляти ресурси є критично важливою, щоб компанія могла оперативно реагувати на нові загрози чи можливості, не втрачаючи зору своїх довгострокових цілей. Крім того, використання низькопроцентного боргу або реструктуризація існуючих зобов'язань надає додаткову фінансову гнучкість, дозволяючи компанії вирішити короткострокові проблеми ліквідності без перевантаження в майбутньому.

Нарешті, в умовах кризи прозорість і підзвітність є найважливішими. Чітка та регулярна фінансова звітність не тільки зміцнює довіру серед

зацікавлених сторін, а й позиціонує компанію як відповідальний суб'єкт, який здатний пройти кризу з честю. Прозора комунікація щодо резервів, процесів врегулювання заявок та стратегій управління ризиками забезпечує регуляторів, страхувальників та інвесторів, що компанія ефективно управляє своїми ресурсами, дотримується вимог платоспроможності та ставить потреби клієнтів на перше місце. Такий рівень відкритості зміцнює репутацію компанії, створюючи довіру, яка буде незамінною навіть після завершення кризи.

Завдяки поєднанню цих стратегій - строгому контролю за ресурсами, гнучкому фінансовому плануванню, спеціалізованим продуктам, сильним партнерствам та ретельному управлінню ризиками — страхові компанії можуть не лише витримати кризу під час воєнного стану, але й вийти з неї сильнішими, з чітким розумінням того, як діяти в періоди невизначеності в майбутньому. Цей інтегрований, орієнтований на майбутнє підхід не тільки забезпечує фінансову стабільність, але й підсилює роль компанії як надійного партнера під час кризи, забезпечуючи довгострокову стійкість та операційну успішність.

Для диверсифікації доходів варто впроваджувати адаптовані поліси, такі як страхування, орієнтоване на конфліктні ситуації, або гнучкі програми страхування життя. Крім того, слід переосмислити інвестиційні портфелі, віддаючи перевагу безпечним активам з високою ліквідністю, які можуть мінімізувати вплив ринкової волатильності.

Управління ризиками вимагає повного перегляду підходів і інтеграції стійкості в кожен аспект діяльності організації. Планування безперервності бізнесу повинно мати динамічний характер, включаючи гнучкі стратегії релокації критично важливих операцій і надійний захист інформаційних систем від посиленних кіберзагроз, які часто супроводжують кризові періоди.

Моделі андеррайтингу повинні враховувати підвищений рівень руйнування активів, збільшення смертності та загальне економічне погіршення. Для цього необхідно використовувати передові аналітичні

інструменти та дані в режимі реального часу, щоб уточнити оцінку ризиків і виключення з полісів із безпрецедентною точністю. Диверсифікація географічної діяльності та стратегічне перерозподілення інвестицій дозволяють мінімізувати регіональні ризики [2].

Моніторинг макроекономічних показників, таких як інфляція, динаміка процентних ставок і нестабільність валют, забезпечує своєчасне коригування цінової політики, резервів і загального підходу до управління ризиками.

Репутація, яка є важливим, але вразливим активом у кризові часи, потребує особливої уваги через прозору й емпатичну комунікацію із зацікавленими сторонами. Чітке інформування про поліси та процеси врегулювання страхових випадків у поєднанні з ініціативами корпоративної соціальної відповідальності, які підтримують постраждалі громади, зміцнюють довіру та підвищують авторитет компанії як відповідального й надійного партнера у хаотичному середовищі.

У період воєнного стану відповідність регуляторним вимогам набуває особливого значення. Це вимагає ретельного перегляду платоспроможності, суворої оцінки достатності капіталу та неухильного дотримання екстрених нормативних актів, що забезпечує як цілісність компанії, так і її здатність продовжувати діяльність.

Взаємодія із зацікавленими сторонами стає стабілізуючим чинником і моральним обов'язком. Для співробітників це включає забезпечення їхньої безпеки, ініціативи щодо психічного здоров'я та прозорість у питаннях операційної діяльності. Для страхувальників, які стикаються з економічними труднощами, це може означати гнучкі рішення, як-от відстрочка платежів або тимчасова модифікація полісів.

Уся стратегія ґрунтується на здатності компанії прогнозувати, адаптуватися та розвиватися в умовах невизначеності через постійний цикл аналізу сценаріїв, стрес-тестування та поступового вдосконалення політик і процесів. Цей інтегрований підхід забезпечує як операційну, так і фінансову

стабільність, позиціонуючи компанію як опору надійності та інновацій у надзвичайних умовах воєнного стану.

Стратегія захисту від ризиків для СК УСГ в умовах невизначеності передбачає забезпечення фінансової стабільності та здатності виконувати зобов'язання за заявками. На основі наданих даних і прогнозів можна розробити комплексну стратегію захисту від ризиків за допомогою наступних кроків та на основі розрахункових даних проведених в п.2.3:

1. Основні елементи стратегії захисту від ризиків

- Мета: розподілити ризики з перестраховальниками для зменшення впливу катастрофічних заявок.

- Використання даних: враховуючи значну залежність від страхових резервів, компанія повинна виділити частину своїх резервів на оплату перестраховальних премій. Наприклад, якщо страхові резерви у 2024 р становлять 6717448 тис грн, можна виділити 10-20% (приблизно 671744 тис грн до 1343489 тис грн) на перестраховання, щоб забезпечити покриття великих збитків.

2. Створення ліквідного буфера:

- Мета: створити буфер для забезпечення здатності платити по заявках у разі раптових зростань.

- Розрахунок: враховуючи історичне збільшення власного капіталу, компанія може виділити 10% від прогнозованого капіталу для ліквідного резерву. У 2024 році прогнозований власний капітал становить 120486 тис грн, тому 10% — це 12048 тис грн, які можна виділити на ліквідність.

3. Диверсифікація інвестицій:

- Мета: мінімізувати ризики шляхом диверсифікації інвестиційного портфеля.

- План дій: перемістити частину інвестицій з високоризикових активів у більш безпечні (наприклад, державні облігації). Виділити 30% від власного капіталу та страхових резервів (загальна сума 6837934 у 2024 р) на безпечні інструменти. Це складе приблизно 2051380 в низькоризикові інвестиції.

4. Стрес-тестування та аналіз сценаріїв:

- Мета: оцінити стійкість компанії в умовах несприятливих сценаріїв.
- Реалізація: використовувати історичні дані та прогнозовані темпи зростання для моделювання екстремальних випадків, таких як 50% збільшення заявок. Для 2024 р прогнозоване зростання заявок: припускаємо 50% зростання в страхових резервах 6717448 тис грн. Результат: потрібно покрити 10076172 тис грн, що вимагає перерозподілу інших ресурсів або збільшення перестраховування.

5. Оптимізація операційних витрат:

- Мета: звільнити ресурси для створення більшого буфера ризику.
- План дій: зменшити операційні витрати на 5-10% через цифрову трансформацію та автоматизацію процесів. Припустимо, 10% від загальних операційних витрат. Якщо річні операційні витрати оцінюються в 500000 тис грн, це дозволить зекономити 50000 тис грн щорічно.

Ця стратегія балансуватиме захист від ризиків та фінансову стабільність. Пріоритети у вигляді перестраховування, ліквідних резервів, диверсифікованих інвестицій та операційної ефективності дозволяють компанії підвищити свою стійкість до непередбачених потрясінь. Додаткове удосконалення може бути здійснене на основі конкретних операційних і ринкових факторів.

Розширимо стратегію захисту СК УСГ від ризиків для різних сценаріїв. Ми налаштуємо ключові компоненти на основі різних умов і припущень, щоб забезпечити комплексний підхід до різних ситуацій. Розрахунки проведемо лише для 2024 року так як в умовах стану воєнного брати в прогнозування більшого терміну недоцільно.

Сценарій 1. Збільшена ринкова волатильність (Економічна криза)

У цьому сценарії ринкова волатильність значно зростає, що призводить до більш високих, ніж очікувалося, сплесків вимог і потенційних проблем з ліквідністю.

Для збільшення премій за перестраховання виділемо 20-30% від страхових резервів на премії перестраховання. Збільшення волатильності означає підвищення ризикової експозиції, тому потрібно виділити більше капіталу для забезпечення адекватного покриття великих вимог. Якщо страхові резерви в 2024 р складають 6717448 тис грн, то 20-30% на перестраховання складатиме від 1343489 тис грн до 2015234 тис грн.

З метою збільшення ліквідного буфера, необхідно збільшити ліквідний резерв до 15% від власного капіталу. Якщо власний капітал становить 120486 тис грн, 15% від цієї суми – 18073 тис грн, виділені на ліквідність.

З метою збільшення диверсифікації в безпечні інвестиції, необхідно виділити 40% від власного капіталу та страхових резервів в безпечні активи (наприклад, державні облігації чи готівкові еквіваленти). Безпечні інвестиції допомагають компанії уникнути значних збитків через коливання ринку та зберегти ліквідність під час невизначеності. 40% від комбінованого власного капіталу та страхових резервів = 2735974 тис грн, виділені на низькоризикові інвестиції.

Стрес-тестування та аналіз сценаріїв для різкого економічного спаду. Припустимо, 75% збільшення вимог, що імітує глибоку економічну кризу. Якщо страхові резерви збільшуються на 75%, то загальна сума складе 11758573 тис грн. Компанії потрібно буде перенаправити ресурси або посилити перестраховання для управління таким сплеском.

Оптимізація операційних витрат. Збільшити заощадження на операційних витратах до 15% через подальшу цифрову трансформацію та оптимізацію процесів. При прогнозованих операційних витратах у 500000 тис грн, 15% економії становитиме 75000 тис грн. Підсумок для сценарію 1 (Економічна криза) наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Підсумок для сценарію 1 (Економічна криза)

Компонент	Дія	Розподіл (одиниць), тис грн
-----------	-----	--------------------------------

Премії перестраховування	за	20–30% від страхових резервів	1343489–2015234
Ліквідний буфер		15% від власного капіталу	18073
Безпечні інвестиції		40% від власного капіталу + страхових резервів	2735974

продовження таблиці 3.2

Здатність до подолання сплеску вимог		Підготовка до 75% сплеску страхових резервів	11758573 (покриття)
Заощадження оптимізації витрат	на	Зменшити операційні витрати на 15%	75000

Сценарій 2. Стабільний ріст з помірним рівнем ризику

У цьому сценарії компанія переживає стабільний ріст і помірний рівень ризику. Зовнішні фактори, такі як ринкова волатильність, під контролем, і вимоги очікується поступово зростатимуть. Помірні премії за перестраховування, необхідно виділити 10-15% від страхових резервів на премії перестраховування. Для стабільного, але зростаючого ринку вимагається збалансований підхід до перестраховування. Розрахунок: 10-15% від страхових резервів 6717448 = 671744 до 1007117 на перестраховування. Збереження ліквідного буфера на рівні 10% від власного капіталу. Розрахунок: 10% від власного капіталу 120486 = 12048 на ліквідність. Для збалансованої диверсифікації виділити 25% від власного капіталу та страхових резервів на безпечні інвестиції. Помірна диверсифікація допомагає знизити ризик, одночасно використовуючи можливості ринку. Розрахунок: 25% від комбінованого власного капіталу + страхових резервів 6837934 = 1709483 на безпечні інвестиції.

З метою помірного стрес-тестування припустити 30% збільшення вимог, що є реалістичним сценарієм для поступового зростання ризику. Збільшення страхових резервів на 30% 6717448 тис грн дасть 8742682 тис грн, і компанія може коригувати це через перестраховування або управління ліквідністю.

Зменшити операційні витрати на 5-7% через покращення процесів та помірну автоматизацію. При операційних витратах у 500000 тис грн, 5-7% економії становить 25000–35000 тис грн.

Підсумок для сценарію 2 (Стабільний ріст) наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Підсумок для сценарію 2 (Стабільний ріст)

Компонент	Дія	Розподіл (одиниць), тис грн
Премії за перестраховування	10–15% від страхових резервів	671744–1007117
Ліквідний буфер	10% від власного капіталу	12048
Безпечні інвестиції	25% від власного капіталу + страхових резервів	1709483
Здатність до подолання сплеску вимог	Підготовка до 30% сплеску страхових резервів	8742682 (покриття)
Заощадження на оптимізації витрат	Зменшити операційні витрати на 5-7%	25000–35000

Сценарій 3: Оточення з низьким рівнем вимог та сильними ринковими умовами

У цьому сценарії ринок працює добре, і компанія очікує на меншу кількість вимог. Операційна ефективність висока, і рівень ризику мінімальний. Для зниження премій за перестраховування необхідно виділити 5-10% від страхових резервів на премії перестраховування. Менше вимог означає меншу залежність від перестраховування, але компанії все одно потрібно мати резерв для великих непередбачених вимог. Розрахунок: 5-10% від страхових резервів 6717448 = 335872 до 671744 тис грн на перестраховування.

З метою зниження ліквідного буфера, зберегти ліквідний буфер на рівні 5% від власного капіталу. Розрахунок: 5% від власного капіталу 120486 = 6024 на ліквідність. Фокус на інвестиції для зростання, виділити 50% від

власного капіталу та страхових резервів на інвестиції для зростання (наприклад, акції, пайові інвестиційні фонди). Сильний ринок дозволяє агресивніші інвестиційні стратегії, що можуть привести до більших прибутків. Розрахунок: 50% від комбінованого власного капіталу + страхових резервів $6837934 = 3418967$ на інвестиції для зростання.

З метою мінімального стрес-тестування, припустити 10% збільшення вимог як малоймовірний, але можливий сценарій. Розрахунок: 10% збільшення страхових резервів 6717448 дає 7389193, і компанія може покрити цей сплеск без суттєвих коригувань. Для оптимізації операційних витрат, необхідно зберегти поточні операційні витрати або зменшити їх на 3-5%. При операційних витратах у 500000 тис грн, економія складе 15000–25000 тис грн.

Підсумок для сценарію 3 (Низькі вимоги, сильний ринок) наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Підсумок для сценарію 3 (Низькі вимоги, сильний ринок)

Компонент	Дія	Розподіл (одиниць), тис грн
Премії за перестраховування	5–10% від страхових резервів	335872–671744
Ліквідний буфер	5% від власного капіталу	6024
Інвестиції для зростання	50% від власного капіталу + страхових резервів	3418967
Здатність до подолання сплеску вимог	Підготовка до 10% сплеску страхових резервів	7389193 (покриття)
Заощадження на оптимізації витрат	Зменшити операційні витрати на 3-5%	15000–25000

Оптимізація ризиків є стратегічним імперативом для страхових компаній, особливо в динамічних умовах, таких як воєнний стан або економічна нестабільність.

Сценарії дають різні підходи в залежності від ринкових умов і фінансового становища компанії. Коригування таких припущень, як премії за перестраховування, ліквідний буфер та стратегії інвестицій, забезпечує стійкість компанії в різних умовах.

Висновки до розділу 3

Отже, підведемо підсумки 3 розділу:

1. Розглянуто напрямки удосконалення стратегії страхової компанії під час війни. СК повинні дотримуватись законодавства, співпрацювати з державними органами, зміцнювати репутацію. Партнерство з перестраховальниками дозволяє ефективно розподілити фінансові навантаження, що виникають у результаті катастрофічних заявок. Проактивне посилення захисту від кіберзагроз разом із розробкою та регулярним тестуванням надійних планів забезпечення безперервності бізнесу гарантує захист основних операцій і даних клієнтів від порушень. Інтегруючи ці стратегічні елементи - переоцінку ризиків, операційну стійкість, фінансову обережність, регуляторну адаптивність та цифрову безпеку — страхова компанія зможе не лише пережити складні умови воєнного стану, але й позиціонувати себе як надійну, адаптивну та стійку інституцію, зміцнюючи довіру серед зацікавлених сторін і клієнтів.

2. Проведені розрахунки можливої стратегії розвитку СК УСГ на 2024-2028 рр за рахунок прогнозування змін у ресурсах. Прогнозовані результати на 2024–2028 рр демонструють стабільне зростання показників фінансових СК УСГ, що свідчить про надійну фінансову траєкторію в межах запропонованої стратегії. Прибутковість СК УСГ демонструє експоненційне зростання завдяки високому CAGR у 47,9%. Прогнозується, що чистий фінансовий результат зросте з 403,35 млн грн у 2024 р. до 75,77 млрд грн у 2028 р, що підтверджує ефективність стратегії у стабілізації фінансових операцій і використанні інвестицій. Прогнози та плани на 2024–2028 рр визначають шляхи для стійкого розвитку компанії, посилення її прибутковості та зміцнення лідерства на ринку. Фокус на інноваціях, ефективності операцій, клієнтоорієнтованості та управлінні ризиками забезпечує можливості для подолання викликів і використання нових шансів. Завдяки постійному моніторингу та гнучким стратегіям компанія зможе

зберігати стійкість та досягати довгострокового успіху в умовах змінного ринкового оточення.

3. З огляду на такі нестабільні умови, як воєнний стан, оптимізація управління ризиками для страхової компанії потребує багатовимірного підходу, який включає перестраховання, резерви ліквідності, диверсифікацію інвестицій, стрес-тестування, ефективність витрат і стратегічне реінвестування прибутку. Виділення 10–20% прогнозованих страхових резервів — приблизно від 671744 тис грн до 1343489 тис грн у 2024 р - на премії перестраховання забезпечує покриття катастрофічних збитків, одночасно зберігаючи буфер ліквідності на рівні 10% власного капіталу, гарантує готовність вирішувати несподівані зобов'язання. Диверсифікація 30% об'єднаних страхових резервів і власного капіталу в такі стабільні інструменти, як державні облігації, створює захисну фінансову подушку, при цьому розподіл, прогнозований на рівні 2051380 тис грн у 2024 р. Стрес-тестування для екстремальних сценаріїв, таких як 50% зростання вимог, підкреслює необхідність підготовки до загальних зобов'язань, підкреслюючи важливість адаптивних механізмів розподілу ризиків і міцних резервів. Водночас скорочення операційних витрат на 10% може створити річну економію 50000 тис грн, що, у сукупності протягом п'яти років, забезпечує додаткові ресурси для посилення заходів з управління ризиками. Очікується, що рентабельність компанії зросте зі 108953 тис грн у 2023 р до 296865 тис грн у 2028 р, що пропонує додаткові можливості для зміцнення її фінансової бази, уможливлуючи реінвестиції в критичні резерви та ініціативи стратегічного зростання. Впроваджуючи цю інтегровану стратегію, яка передбачає спрямування приблизно 20000000 грн протягом п'яти років на покриття ризиків і диверсифікацію, компанія не тільки забезпечує свою фінансову стабільність, але й посилює свою адаптивність, зміцнює довіру зацікавлених сторін і позиціонує себе для сталого зростання в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було успішно досягнуто мети роботи, що полягала в удосконаленні механізму формування фінансової стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану. У ході роботи вирішено всі ключові завдання, що дозволило створити комплексне уявлення про необхідні адаптації фінансових стратегій страховиків у надзвичайних умовах, а також запропонувати практичні рекомендації для підвищення їх стійкості в умовах криз.

1. Детально вивчено теоретичні основи фінансової стратегії страхової компанії, що дозволило розкрити важливість стратегічного управління в фінансовій сфері страхової діяльності. Виявлено, що фінансова стратегія є основою стабільності компанії та визначає її здатність адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Зокрема, важливими компонентами є фінансове планування, управління ризиками, а також здатність страхової компанії до швидкої адаптації до змін, що виникають під впливом зовнішніх кризових факторів. Теоретичний аналіз дозволив чітко визначити основні принципи, на яких повинна базуватись ефективна фінансова стратегія страхової компанії, включаючи гнучкість, стійкість до ризиків та здатність до швидкого реагування на зміни в економічному середовищі.

2. Проаналізовано вплив воєнного стану на фінансовий сектор і діяльність страхових компаній. Виявлено, що воєнний стан приносить низку серйозних викликів для страхового бізнесу, таких як порушення стабільності фінансових потоків, збільшення ризиків, зниження попиту на певні страхові продукти, а також необхідність швидкої адаптації до змін в економічному середовищі. Оскільки війна неминуче впливає на макроекономічну ситуацію в країні, цей вплив безпосередньо позначається на стабільності та платоспроможності страхових компаній. Такий вплив вимагає від страховиків не тільки швидкої реакції на зміни, але й удосконалення

стратегічного управління для забезпечення мінімізації фінансових втрат і збереження рівня ліквідності.

Встановлено, що оптимізація ресурсів СК УСГ є визначальним аспектом її стабільності фінансової та ефективного функціонування в умовах сучасного ринкового оточення. Проведені розрахунки демонструють, що для 2024 р оптимальна частка резервів страхових, спрямована на перестраховування, становить 671744–1343489 тис грн, в залежності від рівня ризику, що передбачає захист від значних збитків. Для забезпечення ліквідності рекомендовано виділити 10% власного капіталу, що дорівнює 12048 грн, а для інвестицій у низькоризикові активи — 30% сукупного обсягу власного капіталу та страхових резервів, що становить 2051380 грн. Для покриття можливого 50%-го зростання резервів страхових у кризових умовах компанії необхідно забезпечити доступність 10076172 грн. Зниження витрат операційних на 10% завдяки цифровізації та оптимізації процесів дозволить зекономити 50000 грн. Проведені розрахунки на перспективу для 2025-2028 рр. Ці заходи спрямовані на збалансування між ризиками та можливостями, посилення фінансової стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення прибутковості компанії навіть за умов зовнішніх викликів.

3. Визначено ключові чинники, які найбільше впливають на формування фінансових стратегій в умовах кризи. Серед цих чинників виділено як внутрішні, так і зовнішні фактори: політичну нестабільність, економічні ризики, зміни в попиті на страхові послуги, поведінку споживачів, а також зміни в регуляторному середовищі. Врахування цих факторів є критично важливим для створення фінансової стратегії, яка дозволить страховим компаніям не лише вижити в умовах кризи, але й ефективно адаптуватися до нових умов, мінімізуючи вплив негативних факторів.

4. На основі отриманих результатів було розроблено методологічні підходи, що дозволяють удосконалити механізм формування фінансової

стратегії страхової компанії в умовах воєнного стану. Запропоновані підходи включають адаптацію моделей управління ризиками, розробку стратегій для забезпечення ліквідності та стабільності фінансових потоків, а також інтеграцію сучасних технологій для поліпшення процесів фінансового планування. Особливу увагу приділено впровадженню нових інструментів фінансових і методів управління активами і пасивами, які дозволяють компаніям страховим швидше реагувати на зміни в ринку і зберігати стабільність у ситуаціях кризових.

5. Були надані практичні рекомендації щодо адаптації фінансових стратегій до умов воєнного стану. Запропоновані заходи спрямовані на забезпечення стійкості фінансової та здатності компанії страхової зберігати свою платоспроможність навіть у надзвичайних умовах. Рекомендовано вдосконалити механізми контролю фінансового, активніше використовувати перестраховання, диверсифікувати активи та посилювати взаємодію з державними структурами для отримання необхідної підтримки в кризовий період. Також розглянуто питання оптимізації керування ризиками та розвитку нових страхових продуктів, що будуть адаптовані до нових вимог ринку в умовах воєнного стану.

Таким чином, виконане дослідження дозволило здійснити всебічний аналіз проблем формування фінансових стратегій страхової компанії в умовах воєнного стану, розробити інноваційні підходи до їх удосконалення, а також надати практичні рекомендації для забезпечення стійкості фінансової та плідної діяльності страховиків в умовах криз. Результати роботи є важливим внеском у розвиток теорії і практики керування фінансами в страховій галузі, надаючи орієнтири для подальшого вдосконалення механізмів управління фінансового в умовах нестабільності та економічної кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове фінансове управління страховими компаніями / О. М. Петрук та ін. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/37225>
2. Бакалова Н. М. Моделі оцінювання діяльності страхових компаній. *БізнесІнформ*. 2020. № 12. С. 395-400.
3. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Фінансова стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2018. №2. С. 6-13.
4. Біла книга «Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні». НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/>
5. Богріновцева Л. М., Ключка О. В., Заїчко І. В. Розвиток та впровадження інноваційних підходів до фінансового управління страховими компаніями в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60.
6. Бурбель Л. Шість головних викликів, з якими зустрівся страховий ринок упродовж шести місяців війни. *Interfax Ukraine*. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/856594.html>
7. Вергелюк Ю. Ю., Верещака Б. Ю. Діяльність страхових компаній в Україні під впливом реформування регулюючих заходів. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. Серія : Економіка. 2020. - № 18. - С. 50-56.
8. Віленчук О. М. Інноваційні стратегії управління діяльністю страхових компаній: міжнародний та національний контексти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. №. 41. С. 65-70.
9. Вовчак О. Д., Надієвець Л. М. Діяльність страхових компаній як фінансових посередників: світовий досвід та можливості для України. *Облік і фінанси*. 2015. № 3. С. 70-74.

10. Волосович С., Фоміна О. Технологічні інновації на страховому ринку. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 5. С. 124–137.
11. Гаврилко Т. О., Мельничук О. П. Діяльність страхових компаній в умовах ризик-середовища воєнної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 78. С. 95-102.
12. Дранус В., Дранус Л., Трушкіна Н. Інноваційні підходи до управління платоспроможністю страхової компанії в Україні. *Вісник ЛНУ*. Серія «Економіка АПК». 2023. № 30. С. 151-156.
13. Дума В. В. Страхова діяльність в умовах російської агресії: правові підстави й практичні перспективи. *Юридичний вісник*. 2022. № 2. С. 160-166.
14. Жихова Т. В. Інвестиційна стратегія управління капіталом страхової компанії ринку. *Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка*. Серія : Фізико-математичні науки. 2016. С. 135-138.
15. Заколюдажний В. О. Мобільна стратегія як інноваційна складова розвитку страхової компанії. *Економіка та держава*. 2015. № 8. С. 108-111.
16. Калугарь, А., Кучерівська, С. Особливості взаємодії учасників страхування в період війни. *Економіка та суспільство*. № 46. 2022. 4 с
17. Качула С.В., Белякова К.О. Розвиток страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С.59-64. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.59
18. Клапків Ю. М. Страхова компанія – основа інфраструктури ринку страхових послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 19. С. 90-94.
19. Лисяк Л.В., Качула С.В., Ляшевський Я. О. Аналіз формування доходу і розподілу прибутку страхових компаній (на прикладі акціонерної компанії "Страхова група"ТАС"). *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 12-19. <https://doi.org/10.32702/2306&6792.2021.1—2.12>

20. Лункіна Т. І., Фещенко Я. Б. Страхова діяльність в Україні на прикладі страхової компанії. *Modern economics*. 2022. № 36. С. 76-82.
21. Мартинченко В. П. Фінансова стратегія страхової компанії в умовах нестабільності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 11. С. 70-73.
22. Марценюк О. В., Руда О. Л. Сучасні тенденції формування ресурсного потенціалу страхової компанії. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1877>
23. Микитюк В. О. Страхові відносини як необхідний елемент функціонування суспільства. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. Вип. 3. С. 16-20.
24. Налукова Н., Бадида М. Фінансова діяльність страховика: концептуальні засади теорії і практики. *Світ фінансів*. 2015. Вип. 2. С. 105-117.
25. Планування в системі фінансового менеджменту страхових компаній в умовах воєнного стану / О. М. Петрук та ін. *Економічна наука*. 2023. № 1. С. 5–8.
26. Показники діяльності страхових компаній. Наглядова статистика. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>
27. Панов А. Ю. Фінансова стратегія страхової компанії в умовах державної підтримки агрострахування. *Ефективна економіка*. 2017. № 5.
28. Панов А. Фінансова стратегія страховика на світовому ринку. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 4. С. 75-83.
29. Поплавський О. О. Діяльність страхових компаній на фінансовому ринку: аналіз світового досвіду. *Облік і фінанси*. 2016. № 1. С. 117-123.
30. Попова А. В. Професійна фінансова діяльність у сфері страхування. *Право України*. 2021. № 7. С. 30-44.
31. Приступа Л. А., Опальчук Р. М., Гончар Г. П. Тенденції та інновації в страховій індустрії: вплив технологій, штучного інтелекту та блокчейну. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 118-124.

32. Ситник Н., Михайлюк М. Загрози та ризики фінансової безпеки страхового ринку України в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. № 5 (117). С. 169-173. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-5-117-33>
33. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. №29. С. 86-93.
34. Соболева-Терещенко О. А., Броніцька К. С. Фінансова стратегія страхової компанії в умовах впровадження законодавчих змін регулювання учасників фінансового ринку. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2019. №2(4). С. 68-79.
35. Сосновська О. О., Сіренька І. І. Тенденції інноваційного розвитку страхових компаній в Україні. *Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій*. 2021. Т. 2. № 8. С. 20-30.
36. Стратегія розвитку страховика: основні засади та методологія розробки: Forinsurer 2024. URL: <https://forinsurer.com/public/24/05/23/5006> (дата звернення 29.09.2024)
37. Супрун А. А. Арієнчук А. М. Інноваційна діяльність страхових компаній: можливості і ризики. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(2). С. 53-57.
38. Супрун Н. В. Петрішина Т. О. Проблеми впровадження системи Solvency II у діяльність українських страхових компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22(3). С. 77-81.
39. Супрун А. А., Бессінна О. С. Діяльність страхової галузі в умовах пандемії COVID-19: проблеми і можливості. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 124-129.
40. Ткаченко А., Шматко К. Андеррайтинг як умова реалізації фінансової стратегії страхової організації. *Економічний аналіз*. 2018. Вип. 12. С. 337-340.
41. Тюленева Ю.В., Антошко Т.Р. Оцінювання платоспроможності страхових компаній в Україні: Solvency I чи Solvency II? Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. № 23. С. 41-48.

42. Фінансова звітність ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група»: офіційний сайт. URL: <https://www.usg.ua/about/financial-information/financial-statements/>
43. Ходак Н. А. Механізм формування та реалізація фінансової стратегії в системі управління підприємством. *Науковий вісник ХДУ*. 2018. С. 140-142.
44. Черняхівський В. План Маршала для українського страхового ринку. NV Бізнес : веб-сайт. 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vplnula-viyna-na-strahoviy-rinok-ekspert-ostanni-novini-50237940.html>
45. Чуницька І. І., Богріновцева Л. М. Особливості діяльності страхових компаній на фінансовому ринку України в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 251-258.
46. Шевчук О. О., Гулик М. І. Методи оцінювання ризиків у страховій діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 291-299.
47. Юдіна С. В., Гуржий Т. О., Жюдін Ф. М. Страхові фонди як джерела інвестування економіки України. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 92-97.
48. Born P., Vujakowski D. Economic transition and insurance market development: Evidence from post-communist European countries. *The Geneva Risk and Insurance Review*, 2022. P. 1-37.
49. European Business Association (EBA). Що змінюється у страхуванні в умовах воєнного стану? Офіційний веб-сайт ЕВА. Режим доступу : <https://eba.com.ua/shho-zminuyetsya-u-strahuvanni-v-uovah-voyennogo-stanu/>
50. Singhal N., Goyal S. & Singhal T. The relationship between insurance and economic growth in Asian countries: a regional perspective. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*, 2022. №15(3).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Фінансові ресурси ПАТ «СК «УСГ» за 2019-2023 рр, тис. грн, %

Фінансові ресурси СК УСГ	2019	2020	2021	2022	2023	Темп приросту, %			
						2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал: (ф.1 р. 1401; 1405; 1415), разом, в тому числі:	165887	96487	103345	106526	207734	-0,42	0,07	0,03	0,95
капітал у дооцінках	3528	3528	0	0	16197	0,00	-1,00	-	-
резервний капітал	92959	92959	103345	106526	191537	0,00	0,11	0,03	0,80
інші внески юросіб	69400	0	0	0	0	-1,00	-	-	-
Залучений капітал (ф.1 р. 1530), разом, в тому числі:	1221139	3968568	2144330	2140410	2066907	2,25	-0,46	0,00	-0,03
страхові резерви	1221139	3968568	2144330	2140410	2066907	2,25	-0,46	0,00	-0,03
Позиковий капітал (ф.1 р. 1600; 1610; 1665), разом, в тому числі:	11	0	0	0	0	-1,00	-	-	-
кредити банків	0	0	0	0	0	-	-	-	-
кредиторська заборгованість	11	0	0	0	0	-1,00	-	-	-
доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0	-	-	-	-
Чистий фінрезультат (прибуток/збиток, +/-)	0	65404	21205	85011	108953	-	-0,676	3,01	0,28