

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Ігор ВІНІЧЕНКО**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА
ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-
СЕРЕДОВИЩА»

Освітньо-професійна програма «Економіка»

Спеціальність 051 «Економіка»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Дмитро СЕРГІЄНКО

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

Оксана ГОНЧАРЕНКО

Дніпро – 2025

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Економіки

Освітньо-професійна програма: «Економіка»

Спеціальність: 051 «Економіка»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ І.І. Вінченко

« _____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

**на підготовку кваліфікаційної роботи
СЕРГІЄНКУ ДМИТРУ ВАЛЕРІЙОВИЧУ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах сучасного бізнес-середовища»

Науковий керівник: Гончаренко Оксана Володимирівна, д.е.н., професор затверджені наказом ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 р. № 2987 .

2. Термін подання здобувачем роботи: 09 грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти України, річні звіти ПАТ «СК «УСГ», наглядова статистика НБУ, фахова та наукова література

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

1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

2. Оцінка господарської діяльності та бізнес-середовища ПАТ «СК «Українська страхова група». 3. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ПАТ «СК «УСГ» в умовах сучасного бізнес-середовища.

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

1. Класифікація стратегій розвитку підприємства. 2. Виклики, з якими стикається сучасний бізнес. 3. Алгоритм формування стратегії розвитку в динамічному середовищі. 4. Класи страхування, за якими СК «УСГ» отримано ліцензії. 5. Порівняння обсягів страхових премій і виплат СК «УСГ». 6. Динаміка показників ліквідності СК «УСГ» у 2020-2024 роках. 7. Формування стратегії розвитку ПАТ «СК «УСГ».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 10.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ та теоретичні основи дослідження стратегії розвитку суб'єкта господарювання	травень 2025	виконано
2	Оцінка господарської діяльності та бізнес-середовища ПАТ «СК «УСГ»	червень-липень 2025	виконано
3	Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ПАТ «СК «УСГ» в умовах сучасного бізнес-середовища	вересень-жовтень 2025	виконано
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025	виконано
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	листопад-грудень 2025	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Дмитро СЕРПІЄНКО
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Оксана ГОНЧАРЕНКО
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах сучасного бізнес-середовища»

Кваліфікаційна робота містить: 114 с., 7 рис., 19 табл., 54 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах сучасного бізнес-середовища з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Для досягнення зазначеної мети вирішені наступні **завдання**:

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності та класифікації стратегій розвитку суб'єктів господарювання.
2. Охарактеризовано сучасне бізнес-середовище, визначено його ключові тенденції та виклики для підприємств.
3. Досліджено методичні підходи до формування стратегії розвитку в умовах динамічного середовища.
4. Надано організаційно-економічну характеристику ПАТ «СК «УСГ».
5. Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності страховика.
6. Проаналізовано внутрішній потенціал і зовнішнє середовище СК «УСГ» з урахуванням факторів впливу на стратегічний розвиток.
7. Сформовано стратегічне бачення та визначено цілі розвитку СК «УСГ» в умовах нестабільного бізнес-середовища.

8. Розроблено та економічно обґрунтовано стратегічні ініціативи розвитку підприємства.

9. Проведено стрес-тестування сценаріїв розвитку як інструменту зниження впливу ризиків на реалізацію стратегії.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: діалектичний метод – для розкриття сутності та обґрунтування теоретичних підходів до формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання; методи аналізу й синтезу – для узагальнення наукових джерел та виокремлення ключових характеристик сучасного бізнес-середовища; системний підхід – для комплексного вивчення взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу на стратегічний розвиток підприємства; економіко-статистичні методи – для обробки та інтерпретації фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «СК «УСГ»; метод SWOT-аналізу – для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз; PEST-аналізу – для дослідження макросередовища; метод сценарного аналізу та стрес-тестування – для прогнозування наслідків реалізації стратегії та оцінювання впливу ризиків; графічні методи – для наочного подання результатів дослідження.. Застосування зазначених методів дозволило забезпечити наукову обґрунтованість результатів і розробити ефективні управлінські рішення.

Інформаційна база дослідження включає чинні законодавчі акти України та нормативно-правові документи, які регламентують економіко-правові засади функціонування страхового бізнесу. Враховано також дані наглядової статистики, надані Національним банком України та іншими уповноваженими національними органами, що здійснюють збір і аналіз економічної інформації. Для проведення аналізу використано звітні фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «СК «УСГ», а також дані, які відображають поточну кон'юнктуру страхового ринку України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних положень та прикладних інструментів формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах сучасного бізнес-середовища.

До основних результатів дослідження, що визначають його наукову новизну, належать:

дістали подальшого розвитку:

- змістове наповнення поняття «стратегія розвитку суб'єкта господарювання» з урахуванням специфіки діяльності страхової компанії в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, що трактується як комплексна програма її адаптації та зростання і поєднує довгострокові орієнтири з оперативною реакцією на зовнішні виклики, забезпечує баланс між прибутковістю і ризиком та формує конкурентні переваги на страховому ринку;

- методичний підхід до оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища підприємства за допомогою інтеграції інструментарію фінансово-економічного аналізу та стратегічної діагностики;

- підходи до формування стратегічного бачення та цілей розвитку страхової компанії, що адаптовані до умов нестабільного бізнес-середовища;

- економічне обґрунтування стратегічних ініціатив із застосуванням інструментів сценарного аналізу;

- механізм стрес-тестування сценаріїв розвитку як інструмент зниження впливу ризиків на реалізацію стратегії підприємства.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання керівництвом ПАТ «СК «УСГ» для удосконалення процесу формування та реалізації стратегії розвитку в умовах сучасного нестабільного бізнес-середовища з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості компанії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Стратегія розвитку; суб'єкт господарювання; бізнес-середовище; страхова компанія; страхові продукти; страховий портфель; внутрішній потенціал; зовнішні чинники; стратегічний аналіз; стратегічне планування; стратегічні ініціативи; стратегічні напрями розвитку; цифрова трансформація; диверсифікація продуктів; клієнтоорієнтованість; оптимізація процесів; управління ризиками; сценарний аналіз; стрес-тестування сценаріїв.

KEY WORDS

Development strategy; business entity; business environment; insurance company; insurance products; insurance portfolio; internal potential; external factors; strategic analysis; strategic planning; strategic initiatives; strategic development directions; digital transformation; product diversification; customer orientation; process optimization; risk management; scenario analysis; stress testing of scenarios.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ	
РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	14
1.1. Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства.....	14
1.2. Сучасне бізнес-середовище: характеристики, тенденції та виклики....	21
1.3. Методичні підходи до формування стратегії розвитку в умовах динамічного середовища.....	29
Висновки до першого розділу	42
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПАТ «СК «УКРАЇНСЬКА СТРАХОВА ГРУПА».....	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «СК «УСГ».....	44
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства...	54
2.3. Аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища страховика	68
Висновки до другого розділу.....	73
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПАТ «СК «УСГ» В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	
3.1. Стратегічне бачення та цілі розвитку страхової компанії в умовах нестабільного середовища.....	75
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих стратегічних ініціатив....	84
3.3. Стрес-тестування сценаріїв як інструмент зниження впливу ризиків на стратегію розвитку страхової компанії.....	97
Висновки до третього розділу.....	102
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої динамічності зовнішнього середовища стратегічне управління стає критично важливим для стабільного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Підприємства змушені постійно адаптуватися до змін у технологіях, ринкових потребах, конкуренції та державному регулюванні. Формування ефективної стратегії розвитку дає змогу забезпечити конкурентоспроможність та довгострокову життєздатність бізнесу. У післякризовий та воєнний період підприємства особливо потребують чітких стратегічних орієнтирів для подолання викликів і збереження ринкових позицій. Високий рівень нестабільності макроекономічного середовища вимагає від суб'єктів господарювання системного підходу до планування свого розвитку. Багато українських компаній не мають формалізованих стратегій, що знижує їхню гнучкість та ефективність у реагуванні на зовнішні загрози. Стратегічне планування дозволяє оптимізувати внутрішні ресурси, уникнути хаотичного розвитку та сформувати стійку модель зростання.

У сучасному бізнесі конкуренція посилюється не лише на національному, а й на глобальному рівні, що зумовлює потребу в чітко структурованій стратегії. Визначення перспективних напрямів діяльності базується на глибокому аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Ефективна стратегія розвитку забезпечує збалансованість між поточними цілями та довгостроковим баченням. Актуальність теми зумовлена також необхідністю впровадження сучасних інструментів стратегічного аналізу, таких як SWOT, PEST-матриця тощо.

Підприємства, які приділяють увагу стратегічному управлінню, демонструють вищу результативність та стійкість до змін. Розробка стратегії розвитку дає змогу не лише прогнозувати майбутнє підприємства, а й активно його формувати. Водночас стратегія дозволяє уникнути ситуативних

рішень, що базуються на короткострокових вигодах. Тому дослідження процесу формування стратегії розвитку є вкрай важливим як для теорії управління, так і для практичної діяльності українських підприємств у складних соціально-економічних умовах.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах сучасного бізнес-середовища з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Для реалізації вказаної мети було виконано комплекс **завдань**, а саме:

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності та класифікації стратегій розвитку суб'єктів господарювання.
2. Охарактеризовано сучасне бізнес-середовище, визначено його ключові тенденції та виклики для підприємств.
3. Досліджено методичні підходи до формування стратегії розвитку в умовах динамічного середовища.
4. Надано організаційно-економічну характеристику ПАТ «СК «УСГ».
5. Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності страховика.
6. Проаналізовано внутрішній потенціал і зовнішнє середовище СК «УСГ» з урахуванням факторів впливу на стратегічний розвиток.
7. Сформовано стратегічне бачення та визначено цілі розвитку СК «УСГ» в умовах нестабільного бізнес-середовища.
8. Розроблено та економічно обґрунтовано стратегічні ініціативи розвитку підприємства.

9. Проведено стрес-тестування сценаріїв розвитку як інструменту зниження впливу ризиків на реалізацію стратегії.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: діалектичний метод – для розкриття сутності та розвитку теоретичних підходів до формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання; методи аналізу й синтезу – для узагальнення наукових джерел та виокремлення ключових характеристик сучасного бізнес-середовища; системний підхід – для комплексного вивчення взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу на стратегічний розвиток підприємства; економіко-статистичні методи – для обробки та інтерпретації фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «СК «УСГ»; метод SWOT-аналізу – для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз; PEST-аналізу – для дослідження макросередовища; метод сценарного аналізу та стрес-тестування – для прогнозування наслідків реалізації стратегії та оцінювання впливу ризиків; графічні методи – для наочного подання результатів дослідження. Застосування зазначених методів дозволило забезпечити наукову обґрунтованість результатів і розробити ефективні управлінські рішення.

Інформаційна база дослідження включає чинні законодавчі акти України та нормативно-правові документи, які регламентують економіко-правові засади функціонування страхового бізнесу. Враховано також дані наглядової статистики, надані Національним банком України та іншими уповноваженими національними органами, що здійснюють збір і аналіз економічної інформації. Для проведення аналізу використано звітні фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «СК «УСГ», а також дані, які відображають поточну кон'юнктуру страхового ринку України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних положень та прикладних інструментів

формування стратегії розвитку суб'єкта господарювання в умовах сучасного бізнес-середовища.

До основних результатів дослідження, що визначають його наукову новизну, належать:

дістали подальшого розвитку:

- змістове наповнення поняття «стратегія розвитку суб'єкта господарювання» з урахуванням специфіки діяльності страхової компанії в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, що трактується як комплексна програма її адаптації та зростання і поєднує довгострокові орієнтири з оперативною реакцією на зовнішні виклики, забезпечує баланс між прибутковістю і ризиком та формує конкурентні переваги на страховому ринку;

- методичний підхід до оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища підприємства за допомогою інтеграції інструментарію фінансово-економічного аналізу та стратегічної діагностики;

- підходи до формування стратегічного бачення та цілей розвитку страхової компанії, що адаптовані до умов нестабільного бізнес-середовища;

- економічне обґрунтування стратегічних ініціатив із застосуванням інструментів сценарного аналізу;

- механізм стрес-тестування сценаріїв розвитку як інструмент зниження впливу ризиків на реалізацію стратегії підприємства.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання керівництвом ПАТ «СК «УСГ» для удосконалення процесу формування та реалізації стратегії розвитку в умовах сучасного нестабільного бізнес-середовища з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості компанії.

Апробація результатів дипломного дослідження. Основні результати й висновки наукових досліджень були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-

інноваційного розвитку аграрних підприємств»: *Імперативи інноваційної модернізації агропромислового виробництва* (Дніпро, ДДАЕУ, 28-29 квітня 2025 року). Основні положення наукових досліджень опубліковані у науковій фаховій статті (Гончаренко О.В., **Сергієнко Д.В.** Інновації та інвестиції в стратегії розвитку: ключ до бізнес-успіху в умовах змін та інтеграції. *Агросвіт*. 2025. № 18. С. 34-39).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить реферат, вступ, три розділи, висновки і пропозиції, а також перелік використаних джерел. Повний обсяг роботи – 114 сторінок. Перелік використаних джерел – 54 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та класифікація стратегій розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства є системою довгострокових управлінських рішень, що визначають основні напрями руху компанії з метою досягнення її ключових цілей та підвищення конкурентоспроможності. Вона виступає базисом, на якому будується вся діяльність підприємства, починаючи з формування місії та бачення, і закінчуючи конкретними програмами розвитку [44].

Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення ключових цілей організації в умовах конкурентного середовища. Вона формує загальний напрямок і пріоритети функціонування підприємства, забезпечує узгодженість рішень у сферах маркетингу, виробництва, фінансів, інновацій та управління персоналом [9].

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища стратегія розвитку стає не лише інструментом планування, а й засобом адаптації підприємства до постійних змін. Стратегія дозволяє визначити, яким чином підприємство буде реалізовувати свої цілі, які ресурси необхідно залучити, які ринки освоювати, які інновації впроваджувати та яким чином забезпечити стає економічне зростання. Важливою характеристикою стратегії є її інтеграційна функція – вона узгоджує інтереси різних функціональних підрозділів підприємства, зменшує невизначеність і забезпечує орієнтири для прийняття тактичних рішень. Стратегія розвитку також є основою для оцінки ефективності діяльності підприємства в майбутньому, адже вона встановлює ключові показники успіху, за якими можна визначити досягнення поставлених цілей. Таким чином, сутність стратегії розвитку полягає у цілеспрямованому, обґрунтованому та гнучкому управлінні підприємством із

фокусом на майбутнє, що дозволяє забезпечити його життєздатність, конкурентоспроможність та фінансову стабільність [13].

Метою формування стратегії розвитку підприємства є забезпечення його сталого та конкурентоспроможного функціонування у довгостроковій перспективі. Стратегія визначає генеральний напрямок розвитку, допомагає підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи водночас внутрішню узгодженість дій усіх структурних підрозділів. Одним із ключових завдань стратегії є досягнення високої ефективності господарської діяльності через оптимальне використання ресурсів, розвиток інноваційного потенціалу та нарощення ринкової частки. Стратегія розвитку дає змогу сформулювати пріоритети зростання, обґрунтувати напрями капіталовкладень, кадрової політики, розширення виробництва чи диверсифікації продукції. Її формування також спрямоване на забезпечення прибутковості бізнесу, зростання його вартості, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення репутації підприємства. Особливої актуальності стратегія набуває в умовах високої динаміки ринку, технологічних змін та глобальної конкуренції, коли оперативне прийняття рішень на основі довгострокових орієнтирів є запорукою виживання та розвитку [18]. Таким чином, стратегія розвитку виступає не лише як інструмент планування, а як механізм забезпечення цілісного, адаптивного та цілеспрямованого управління підприємством.

Основні ознаки стратегій розвитку підприємства полягають у тому, що вони мають довгостроковий, комплексний, адаптивний та інноваційний характер. Довгостроковість передбачає орієнтацію стратегії на досягнення цілей у перспективі щонайменше трьох-п'яти років, а іноді й на десятиліття. Це дозволяє підприємству формувати вектор розвитку, забезпечувати послідовність рішень та передбачати результати запроваджених змін. Комплексність стратегії означає її охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства – маркетингу, виробництва, фінансів, інновацій, персоналу тощо. Тобто стратегія не повинна розглядатися ізольовано в

одному напрямку, а має враховувати взаємозв'язки та вплив кожного підрозділу на загальний результат. Адаптивність як характеристика стратегії вказує на її гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зокрема на зміну ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, державного регулювання, технологічного прогресу або внутрішніх ресурсних обмежень. Стратегія повинна передбачати варіативність дій, альтернативні сценарії та механізми коригування. Інноваційність полягає у включенні до стратегії нових технологічних рішень, підходів до управління, розробки нових продуктів або послуг, оптимізації внутрішніх процесів, що дозволяє підприємству досягати конкурентних переваг, виходити на нові ринки або ефективніше використовувати наявні ресурси. Сукупність цих ознак формує основу якісної стратегії розвитку, яка здатна забезпечити підприємству стабільне зростання, адаптацію до змін та успішне функціонування у динамічному ринковому середовищі [33].

Класифікацію стратегій розвитку підприємства, що охоплює різноманітні підходи до розподілу стратегічних орієнтирів залежно від напрямів, рівнів управління, способів досягнення цілей і ступеня ризику, представлено на рисунку 1.1.

Стратегії розвитку підприємства за напрямом розвитку поділяються на стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Кожен із цих напрямів відповідає певному етапу життєвого циклу підприємства та рівню динаміки внутрішнього і зовнішнього середовища. Стратегія зростання передбачає активне розширення масштабів діяльності підприємства, нарощування обсягів виробництва, освоєння нових ринків, розширення асортименту продукції або послуг, а також залучення додаткових ресурсів для забезпечення цього зростання. Така стратегія може реалізовуватися як за рахунок органічного внутрішнього зростання (наприклад, через збільшення виробничих потужностей або інвестиції в інновації), так і через зовнішнє зростання шляхом злиття, поглинання чи створення стратегічних альянсів.

Застосування стратегії зростання є доцільним у разі позитивної ринкової кон'юнктури, наявності незадоволеного попиту або стійкої конкурентної позиції підприємства [51].



Рис. 1.1. Класифікація стратегій розвитку підприємства

Джерело: узагальнено автором

Стратегія стабілізації використовується тоді, коли підприємство вже досягло певного рівня розвитку, має стабільне положення на ринку, але обмежене в ресурсах чи не має достатніх стимулів для подальшого інтенсивного зростання. Вона передбачає збереження досягнутих позицій, підтримання ефективності поточної діяльності та концентрацію на вдосконаленні внутрішніх процесів. Ця стратегія часто застосовується у періоди економічної нестабільності або для зниження ризиків у разі високої невизначеності зовнішнього середовища [46].

Стратегія скорочення, у свою чергу, передбачає цілеспрямоване зменшення масштабів діяльності підприємства. Вона може бути вимушеним заходом у разі зниження прибутковості, падіння попиту, високої конкуренції чи фінансових труднощів. Скорочення може стосуватися асортименту продукції, зменшення обсягів виробництва, звуження ринків збуту або навіть

ліквідації окремих підрозділів. Існують також такі форми скорочення, як стратегія «збирання врожаю» (виведення ресурсів із бізнесу з одночасним максимальним отриманням прибутку), стратегія ліквідації (повне згортання діяльності), а також стратегія реструктуризації, що може передбачати оптимізацію активів для зниження витрат і відновлення ефективності. Вибір того чи іншого напрямку розвитку підприємства залежить від його стратегічних цілей, фінансового стану, ринкової позиції, ресурсного потенціалу та загальних умов зовнішнього середовища [40].

Класифікація за рівнем управління передбачає поділ стратегій розвитку підприємства залежно від організаційного рівня, на якому формується стратегічне бачення та приймаються управлінські рішення. Одним із базових рівнів є корпоративна стратегія, яка охоплює весь масштаб діяльності підприємства або групи підприємств (холдингів, корпорацій). Вона визначає загальний вектор розвитку, стратегічні цілі в довгостроковому періоді, формує місію, бачення та забезпечує узгодженість між різними напрямками діяльності. Корпоративна стратегія встановлює рамки, у межах яких реалізуються всі інші стратегії, включаючи інвестиційні, інноваційні, соціальні, екологічні та інші. Наприклад, корпорація, яка володіє підприємствами в різних галузях (виробництво, логістика, ІТ), на корпоративному рівні приймає рішення про концентрацію зусиль на найбільш перспективних напрямках, вихід на нові ринки чи диверсифікацію бізнесу [38].

Наступним рівнем є бізнес-стратегія, яка розробляється для окремих стратегічних господарських одиниць або конкретних напрямів діяльності підприємства. Основне її завдання – забезпечити ефективну конкурентну поведінку на певному ринку, де функціонує підприємство або його підрозділ. Бізнес-стратегія фокусується на тому, яким чином досягти конкурентних переваг у рамках окремої продукції або послуги: за рахунок зниження витрат, покращення якості, розвитку бренду чи спеціалізації. Наприклад, для підрозділу з виробництва будівельних матеріалів бізнес-стратегія може

передбачати розширення ринкової частки через зниження ціни та оптимізацію логістики, тоді як для підрозділу з ІТ-рішень – упровадження інноваційної продукції з високою доданою вартістю [37].

Функціональна стратегія є найнижчим рівнем стратегічного планування та охоплює окремі функціональні області діяльності підприємства, такі як маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, НДДКР тощо. Вона визначає конкретні заходи та інструменти для реалізації бізнес-стратегії в межах конкретного підрозділу. Наприклад, маркетингова стратегія може включати позиціонування продукції, вибір каналів збуту, цінову політику; фінансова стратегія – механізми залучення інвестицій, оптимізацію витрат, управління ризиками; кадрова – розвиток персоналу, систему мотивації та оцінювання ефективності. Функціональні стратегії мають бути взаємопов'язаними між собою і відповідати логіці обраної бізнес- та корпоративної стратегій [16].

Ієрархія стратегій за рівнем управління забезпечує узгодженість стратегічних рішень у межах усієї організаційної структури підприємства – від загального бачення до конкретних тактичних дій, що сприяє ефективній реалізації стратегічних цілей на всіх рівнях [1].

За способом досягнення цілей, стратегії розвитку підприємства поділяються на органічне зростання, злиття та поглинання, а також інноваційні стратегії [41; 53]. Органічне зростання передбачає розвиток підприємства за рахунок внутрішніх ресурсів, включаючи збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки або вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує контрольоване, поступове зміцнення позицій підприємства, але вимагає значного часу і стабільного фінансування. Альтернативним шляхом розвитку є злиття та поглинання, які дозволяють швидко розширити масштаби діяльності, отримати нові ринки, технології, кадровий потенціал або позбутися конкурентів. Злиття характеризуються добровільним об'єднанням двох або більше компаній, тоді як поглинання часто супроводжується

перебиранням контролю над іншою організацією. Хоча такий шлях може забезпечити стрімке зростання, він також пов'язаний із високими ризиками: культурною несумісністю, управлінськими конфліктами або юридичними труднощами. Інноваційна стратегія розвитку полягає у впровадженні нових технологій, розробці нових продуктів або вдосконаленні управлінських підходів. Це найчастіше включає проведення наукових досліджень, цифровізацію процесів та орієнтацію на сталий розвиток. Інноваційна стратегія дозволяє підприємству займати лідерські позиції на ринку, формувати унікальні конкурентні переваги та реагувати на зміну потреб споживачів, однак потребує значних інвестицій, висококваліфікованих кадрів та гнучкої організаційної структури. У практиці ефективного управління стратегії за способом досягнення цілей часто поєднуються для досягнення комплексного і сталого розвитку підприємства [12; 53].

Класифікація стратегій розвитку підприємства за ступенем ризику базується на оцінці ймовірності досягнення запланованих результатів у залежності від умов реалізації та обсягу необхідних ресурсів. Такий підхід дозволяє підприємству обирати оптимальну траєкторію руху, зважаючи на власні можливості, чутливість до зовнішніх впливів та готовність до інвестиційних витрат. Виділяють три основні типи стратегій: агресивну, консервативну та помірковану [24].

Агресивна стратегія передбачає динамічне зростання підприємства за рахунок масштабних інвестицій, розширення ринкової присутності, активного впровадження інновацій, виходу на нові сегменти або регіони, а також купівлі або злиття з іншими компаніями. Вона пов'язана з високим рівнем ризику, оскільки вимагає значних фінансових, людських і організаційних ресурсів, що підвищує чутливість до змін у зовнішньому середовищі. Успішна реалізація такої стратегії може забезпечити швидке зростання доходів і посилення конкурентних позицій, однак у разі невдачі підприємство може зазнати суттєвих збитків або втратити стабільність [1].

Консервативна стратегія характеризується обережним підходом до розвитку. Вона орієнтована на збереження досягнутих позицій, оптимізацію витрат, підвищення операційної ефективності, мінімізацію ризиків та забезпечення фінансової стійкості. Основною метою є підтримання стабільного функціонування підприємства навіть за несприятливих зовнішніх обставин. Така стратегія переважно використовується у періоди економічної нестабільності або в умовах обмежених ресурсів. Водночас, вона обмежує потенціал для швидкого зростання, що може позбавити підприємство можливості скористатися сприятливою ринковою кон'юнктурою [24].

Поміркована стратегія є компромісом між агресивною та консервативною моделями розвитку. Вона передбачає вибіркоче інвестування у перспективні напрями, розширення ринкової діяльності на основі ретельного аналізу ризиків, поєднання стабілізаційних та інноваційних заходів. Такий підхід дозволяє досягати поступового зростання без надмірного навантаження на ресурси підприємства. Поміркована стратегія вважається найбільш збалансованою і є оптимальною для більшості підприємств, які прагнуть розвиватися з урахуванням внутрішніх можливостей і змін у зовнішньому середовищі [18].

Вибір стратегії за ступенем ризику є важливим елементом стратегічного управління, що впливає на темпи росту, фінансову безпеку та конкурентоспроможність підприємства. Рациональне поєднання ризику й потенційної вигоди дозволяє забезпечити сталий розвиток в умовах невизначеності та високої конкуренції.

1.2. Сучасне бізнес-середовище: характеристики, тенденції та виклики

Бізнес-середовище є сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємств і організацій, визначаючи умови, в яких вони функціонують, приймають рішення та досягають своїх цілей. Це поняття охоплює весь спектр економічних, політичних, правових,

соціальних, технологічних і екологічних аспектів, що безпосередньо або опосередковано впливають на ведення бізнесу. Розуміння природи бізнес-середовища є критично важливим для ефективного стратегічного планування, адаптації до змін, прийняття рішень щодо інвестування, інноваційної діяльності та управління ризиками. Бізнес-середовище не є сталим – воно постійно змінюється під впливом глобалізації, розвитку новітніх технологій, змін у поведінці споживачів, регуляторних змін та економічних коливань. У цьому контексті надзвичайно важливо розрізнити зовнішнє та внутрішнє бізнес-середовище. Зовнішнє середовище включає фактори, які не підконтрольні підприємству, але мають значний вплив на його функціонування – це макроекономічна ситуація, законодавча база, політична стабільність, ринкова кон'юнктура, конкуренція, міжнародні події тощо. Натомість внутрішнє середовище охоплює ті елементи, які формуються всередині підприємства – його структура управління, корпоративна культура, виробничі ресурси, фінансова політика, кадровий потенціал і технологічна база. Ефективне управління бізнесом потребує постійного аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, здатності до швидкого реагування на зміни та адаптації стратегій відповідно до нових умов. Саме тому поняття бізнес-середовища є фундаментальним у теорії менеджменту, стратегічного планування, підприємництва та економічного прогнозування [52].

Сучасне бізнес-середовище характеризується цілою низкою ознак, які відображають глибокі трансформації глобального економічного простору. Однією з найважливіших характеристик є динамічність, що проявляється у постійній зміні ринкових умов, запровадженні нових технологій, виникненні нових запитів з боку споживачів і зростанні конкуренції. Бізнес не може залишатися статичним – він змушений оперативно адаптуватися до змін, впроваджувати гнучкі управлінські рішення та оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Динамічність також зумовлює скорочення

життєвого циклу продукції та послуг, необхідність постійного оновлення асортименту та бізнес-моделей [49].

Другою визначальною рисою сучасного бізнес-середовища є глобалізація, яка передбачає тісну інтеграцію національних економік у світову систему через торгівлю, інвестиції, фінансові потоки та інформаційні технології [48]. Завдяки розвитку логістичних мереж, цифрових каналів комунікації та глобальних платформ компанії отримали можливість виходити на міжнародні ринки, залучати ресурси з різних регіонів світу, а також здійснювати діяльність у межах транснаціональних структур. У той же час глобалізація підвищила рівень конкуренції, оскільки бізнес змушений змагатися не лише з місцевими підприємствами, а й з глобальними гравцями, які мають доступ до більших фінансових, технологічних і кадрових ресурсів.

Третя характеристика – цифровізація, яка змінила не лише технічні засоби ведення бізнесу, а й саму його природу. Використання інформаційних технологій, великих даних, хмарних обчислень, блокчейн-технологій, інтернету речей і штучного інтелекту трансформує усі рівні управління – від оперативної діяльності до стратегічного планування. Цифровізація дозволяє бізнесу оптимізувати витрати, автоматизувати рутинні процеси, покращити комунікацію з клієнтами та партнерами, а також забезпечити швидкий доступ до аналітичних даних для ухвалення управлінських рішень. Крім того, цифрове середовище сприяє створенню нових форм бізнесу, таких як маркетплейси, платформи peer-to-peer, дистанційні послуги тощо [14].

Інноваційність виступає ще однією важливою характеристикою сучасного бізнес-середовища. Постійна конкуренція, зміна споживчих запитів та швидкий технологічний розвиток зумовлюють потребу в безперервному впровадженні нових ідей, продуктів, послуг та організаційних рішень. Інновації стали ключовим чинником конкурентоспроможності компаній, дозволяючи їм не лише підтримувати власні позиції на ринку, але й створювати нові ніші та бізнес-моделі. Інноваційність охоплює як технологічну сферу (розробка нових продуктів, програмного забезпечення,

технологічних рішень), так і організаційно-управлінську (модернізація структур, впровадження agile-підходів, крос-функціональних команд) [2; 47].

Важливою рисою є також зростаюче значення ESG-факторів, тобто екологічної відповідальності, соціальної орієнтації та якісного корпоративного управління. У контексті змін клімату, соціальної нерівності та посилення регуляторного тиску з боку держав і міжнародних організацій, компанії змушені враховувати екологічні наслідки своєї діяльності, дотримуватись етичних норм у стосунках із працівниками, клієнтами та суспільством, а також забезпечувати прозоре та відповідальне корпоративне управління. Вимоги до екологічної сталості й соціальної відповідальності стали не лише елементами корпоративного іміджу, а й реальними критеріями оцінки інвестиційної привабливості підприємства [23].

Зрештою, сучасне бізнес-середовище відзначається підвищеним рівнем ризику. Серед основних факторів ризику – політична нестабільність у ряді країн, геополітична напруженість, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів, пандемії, кіберзагрози, кліматичні катаклізми та інші непередбачувані події. Це потребує від підприємств запровадження систем управління ризиками, формування антикризових стратегій і розвитку стійкості до шоків. Бізнесу доводиться діяти в умовах високої невизначеності, що потребує стратегічної гнучкості, адаптивності та інноваційного підходу до управління [45].

Сукупність цих характеристик формує складне, взаємопов'язане та нестабільне бізнес-середовище, в якому успіх підприємства залежить від його здатності до адаптації, інновацій, ефективного управління та соціальної відповідальності.

Тенденції розвитку сучасного бізнес-середовища відображають глибокі трансформації, які відбуваються під впливом технологічного прогресу, зміни соціальних цінностей, глобалізаційних процесів і зростаючої ролі сталого розвитку. Однією з найвиразніших тенденцій є трансформація бізнес-моделей, яка проявляється у переході від традиційних лінійних підходів до

платформної економіки, що базується на мережевих ефектах і цифрових комунікаціях. Це означає, що компанії дедалі частіше діють не лише як виробники або надавачі послуг, а як інтегратори екосистем, об'єднуючи споживачів, партнерів і постачальників на єдиній цифровій платформі. Такий підхід дозволяє досягати масштабності, ефективності й адаптивності до змін у споживчій поведінці.

Іншою важливою тенденцією є стрімкий розвиток електронної комерції, яка охоплює не лише великі гравці ринку, а й малий та середній бізнес, що активно використовує онлайн-канали для просування товарів і послуг. Розвиток фінтеху, безконтактних платежів, мобільних додатків і маркетплейсів створює нові можливості для продажів, підвищує зручність для споживача та зменшує транзакційні витрати [5]. Цифровізація бізнесу сприяє також автоматизації процесів, переходу до paperless-технологій, використанню CRM-систем, штучного інтелекту та аналітики великих даних, що дозволяє краще розуміти клієнтів і формувати персоналізовані пропозиції.

Зростаюча глобалізація економічних процесів і інтернаціоналізація бізнесу стають ще однією визначальною рисою. Сучасні компанії прагнуть розширення своєї присутності на нових ринках, диверсифікації ризиків і пошуку конкурентних переваг за межами внутрішнього середовища. Це спричиняє зростання попиту на мультикультурні управлінські підходи, знання іноземних законодавчих норм, а також на створення ефективних глобальних ланцюгів постачання. Значною мірою змінюється й поведінка споживачів, які очікують не лише якісного продукту, а й ціннісної відповідності бренду власним переконанням. Сучасні покупці дедалі більше звертають увагу на етичність виробництва, дотримання екологічних стандартів, прозорість бізнес-процесів і соціальну відповідальність компанії. У відповідь на це підприємства все активніше впроваджують ESG-практики, орієнтуються на циркулярну економіку, скорочення вуглецевого сліду, використання енергії з відновлюваних джерел [3].

Швидкі темпи оновлення знань, технологічна складність і конкуренція за таланти обумовлюють ще одну тенденцію – розвиток культури постійного навчання. Працівники змушені регулярно оновлювати навички, адаптуватися до нових вимог ринку праці, здобувати цифрову грамотність та крос-функціональні компетенції. Це призводить до розширення практик *upskilling* і *reskilling*, інвестування бізнесу в корпоративне навчання, розвиток внутрішніх академій та партнерств із освітніми платформами [8].

Також варто відзначити зростання значення соціального капіталу в діяльності компаній. Спроможність налагоджувати ефективні комунікації, формувати позитивний імідж, підтримувати сталі зв'язки з клієнтами та партнерами стає критично важливою. Довіра до бренду, його репутація у суспільстві, активність у соціальних мережах та публічна позиція у важливих соціальних питаннях все більше впливають на конкурентоспроможність і прибутковість бізнесу. Таким чином, сучасне бізнес-середовище формує нові правила гри, в яких успіх залежить не лише від фінансових показників, а й від гнучкості, інноваційності, ціннісної орієнтації та стратегічної здатності підприємств передбачати зміни і діяти на випередження [21]. Наразі бізнес-середовище стикається з низкою серйозних викликів, які визначають умови роботи підприємств у глобальному масштабі (рис. 1.2).

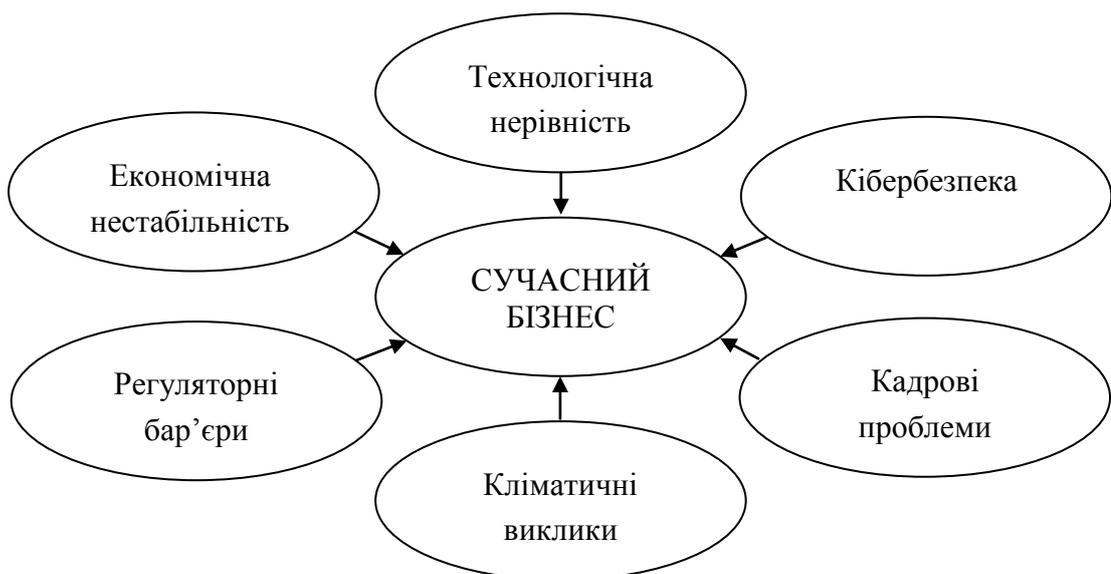


Рис. 1.2. Виклики, з якими стикається сучасний бізнес

Джерело: узагальнено автором

Одним з найважливіших викликів є економічна нестабільність, яка проявляється у постійних коливаннях валютних курсів, високих рівнях інфляції, кризах фінансових систем, нестабільності цін на сировинні ресурси та енергоносії, а також у перебоях у глобальних логістичних ланцюгах. Ці фактори ускладнюють планування, фінансове прогнозування та інвестиційну діяльність підприємств. Особливо це відчутно для бізнесу в умовах воєнних конфліктів, таких як війна в Україні, або у випадках геополітичної напруги, санкцій та торговельних обмежень, що змінюють структуру міжнародного ринку [3].

Ще одним значущим викликом є технологічна нерівність. Впровадження сучасних цифрових рішень, автоматизація, використання штучного інтелекту та великих даних вимагають значних інвестицій, чого часто не можуть дозволити собі малі та середні підприємства. Це створює розрив у конкурентоспроможності між великим бізнесом і малими гравцями, які не здатні оперативно адаптуватися до цифрових трендів. Технологічна відсталість обмежує доступ до нових ринків, ефективної комунікації зі споживачами та можливості аналітичного управління бізнес-процесами [4].

Зростання загроз у сфері кібербезпеки є ще одним викликом для сучасного бізнесу. В умовах цифровізації обробка великого обсягу персональних і корпоративних даних вимагає високого рівня захисту від кіберзлочинності. Атаки хакерів, витоки конфіденційної інформації, шантаж через вірусне програмне забезпечення завдають не лише фінансових збитків, а й шкодять репутації компаній. Бізнес змушений постійно інвестувати в оновлення систем захисту, проводити аудит інформаційної безпеки, навчати персонал щодо правил роботи з цифровими даними [28].

Регуляторні бар'єри є також вагомим фактором, що ускладнює діяльність підприємств. Сучасний бізнес часто функціонує у різних юрисдикціях, де законодавчі вимоги до оподаткування, звітності, екологічних стандартів, умов праці тощо можуть суттєво відрізнятися. Це створює складнощі у дотриманні всіх норм, особливо в умовах швидких змін

регуляторної політики, яка часто не встигає за темпами технологічного та ринкового розвитку. Надмірне регулювання може стримувати інновації, уповільнювати розвиток стартапів, ускладнювати ведення міжнародної діяльності [43].

Кліматичні виклики також суттєво впливають на бізнес-середовище. Посилення кліматичних змін, часті погодні катастрофи, дефіцит ресурсів, нові екологічні стандарти та глобальні ініціативи на кшталт Європейського зеленого курсу змушують компанії адаптувати свою діяльність до вимог сталого розвитку. Це вимагає реорганізації виробництва, зменшення викидів парникових газів, переходу до енергоефективних технологій та впровадження ESG-стратегій. Підприємства, які ігнорують екологічну складову, ризикують втратити інвесторів, партнерів та споживачів, які дедалі більше орієнтуються на сталість [7].

Крім того, суттєвим викликом стають кадрові проблеми. У сучасному бізнесі зростає дефіцит кваліфікованих працівників, особливо в технологічних і наукоємних галузях. Причинами є як міграція робочої сили, так і невідповідність освіти потребам ринку. Компанії змушені витратити кошти на професійне навчання, розвиток корпоративної культури, залучення талантів через нестандартні програми мотивації. Водночас нові покоління працівників (зокрема покоління зумерів) висувають високі вимоги до умов праці, цінностей компанії, гнучкості графіку, балансу між роботою та особистим життям. Це вимагає від бізнесу змін у підходах до управління персоналом, що виходять за межі традиційної кадрової політики [15; 26].

Виклики, з якими стикається сучасний бізнес, мають системний характер і вимагають комплексного підходу до управління змінами. Успішність компаній у XXI столітті визначатиметься здатністю вчасно виявляти ці виклики, прогнозувати їх наслідки та інтегрувати адаптивні механізми у свою стратегію розвитку.

1.3. Методичні підходи до формування стратегії розвитку в умовах динамічного середовища

Сутність стратегічного управління в динамічному середовищі полягає в здатності організації ефективно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом формування та реалізації довгострокових цілей, які відповідають новим викликам і можливостям. В умовах стрімких трансформацій ринкових відносин, нестабільності політичного та економічного середовища, технологічних проривів і глобалізаційних процесів традиційні підходи до стратегічного управління втрачають свою ефективність [27]. Стратегія більше не може розглядатися як статичний документ, що встановлює курс розвитку на тривалий період; вона стає динамічною системою рішень, яка має змінюватися у відповідь на нові зовнішні сигнали.

У динамічному середовищі особливої ваги набуває стратегічна гнучкість – здатність підприємства переорієнтувати свою діяльність відповідно до нових умов, зберігаючи при цьому основні конкурентні переваги. Стратегічне управління передбачає інтеграцію аналізу тенденцій, прогнозування розвитку подій, виявлення можливостей і загроз, а також формування адаптивних управлінських рішень. У цьому контексті зростає значення моніторингу зовнішнього середовища, побудови сценаріїв розвитку, ризик-менеджменту та інноваційного мислення [25].

Підприємства в умовах динамічності змушені не лише реагувати на зміни, а й активно формувати середовище, впроваджуючи нові бізнес-моделі, освоюючи цифрові платформи, розширюючи партнерства та підвищуючи внутрішню організаційну мобільність. Успішне стратегічне управління в таких умовах неможливе без високого рівня стратегічної культури, лідерства, залучення працівників до стратегічного процесу і впровадження ефективної системи зворотного зв'язку. Стратегічне управління в динамічному середовищі є не лише процесом довгострокового планування, а й постійним

пошуком рівноваги між стабільністю і змінами, передбаченням ризиків і реалізацією нових можливостей.

Класичний підхід до формування стратегії розвитку є одним із найдавніших і найбільш структурованих методичних підходів, який базується на ретельному попередньому плануванні діяльності підприємства. Він передбачає поетапне визначення місії організації, формулювання стратегічних цілей, глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розробку конкретного стратегічного плану дій. У центрі класичного підходу – припущення про відносну стабільність зовнішніх умов функціонування, що дозволяє на основі існуючих трендів прогнозувати майбутній стан ринку та відповідно адаптувати стратегію. Підприємство, яке застосовує цей підхід, зазвичай формує довгостроковий план, що містить чітко визначені стратегічні пріоритети, ресурси для їх досягнення та ключові показники ефективності. Важливу роль у цьому підході відіграє SWOT-аналіз, який дозволяє зіставити сильні та слабкі сторони організації з можливостями і загрозами ринку. На основі результатів аналізу розробляються альтернативні варіанти стратегії, після чого здійснюється вибір оптимального варіанту, який найкраще відповідає поточній ситуації й цілям підприємства. Після вибору стратегії відбувається її деталізація до рівня стратегічних проєктів або програм [11].

Однією з переваг класичного підходу є чіткість, послідовність і можливість планомірного досягнення поставлених цілей. Проте в умовах динамічного середовища він має і низку суттєвих обмежень: низька гнучкість, складність швидкого реагування на непередбачувані зміни, ризик втрати актуальності стратегії [38]. Таким чином, класичний підхід залишається ефективним інструментом для організацій, що діють у більш-менш стабільних ринкових умовах, або для структур, які функціонують у регульованих галузях, де темпи змін є порівняно невисокими.

Адаптивний підхід до формування стратегії розвитку є одним із найактуальніших у сучасних умовах динамічного середовища, що

характеризується постійними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Цей підхід ґрунтується на визнанні того факту, що стратегія не може залишатися сталою протягом тривалого часу, а повинна постійно переглядатися і коригуватися відповідно до нових умов, викликів, ризиків і можливостей, які виникають у процесі діяльності. На відміну від класичного підходу, що базується на ретельному плануванні в умовах передбачуваного розвитку, адаптивний підхід передбачає стратегічну гнучкість і здатність до оперативного реагування на зміни, які можуть бути як поступовими, так і раптовими [41].

Ключовою передумовою ефективного використання адаптивного підходу є створення системи постійного стратегічного моніторингу, яка дозволяє підприємству виявляти навіть незначні зміни в ринковій кон'юнктурі, поведінці споживачів, діях конкурентів, регуляторному середовищі чи технологічних інноваціях. Моніторинг здійснюється за допомогою сучасних інструментів бізнес-аналітики, цифрових інформаційних систем, а також через розвинуту комунікаційну систему між структурними підрозділами. Результати стратегічного моніторингу лягають в основу прийняття управлінських рішень щодо коригування стратегічних цілей, перегляду пріоритетів, перерозподілу ресурсів або змін у продуктово-ринковій політиці компанії [38].

Адаптивна стратегія розвитку формується як сукупність базового стратегічного курсу та набору альтернативних дій, які можуть бути активовані у разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов. Такий підхід передбачає також формування стратегічного запасу гнучкості – як у фінансовому, так і в операційному сенсі. Наприклад, збереження частини ресурсів у ліквідній формі дозволяє швидко спрямовувати їх у перспективні напрями; паралельно підтримується кілька ліній розвитку продукту або послуг, що дає змогу оперативно переорієнтуватися на найефективніший варіант [18].

Особливої ваги в адаптивному підході набуває кадровий потенціал підприємства, зокрема його управлінська ланка. Працівники повинні володіти компетентностями у сфері стратегічного аналізу, оцінки ризиків, кризового управління та інноваційного мислення. Організаційна структура має бути децентралізованою, що сприяє пришвидшенню ухвалення рішень на рівні виконавчих підрозділів і підвищує відповідальність за результат [26].

Адаптивний підхід до формування стратегії розвитку забезпечує підприємству можливість не тільки вчасно реагувати на зміни, але й використовувати їх як джерело нових можливостей для зростання та зміцнення конкурентних позицій. Цей підхід вимагає системного бачення, технологічної підтримки, високої гнучкості та готовності до постійного навчання й трансформації управлінських практик [37].

Еволюційний підхід до формування стратегії розвитку в умовах динамічного середовища ґрунтується на поступовому, поетапному вдосконаленні організації відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Його ключова особливість полягає в тому, що стратегія не визначається як разовий жорсткий план, а формується природно, у процесі адаптації підприємства до нових викликів, викристалізовуючись через практичний досвід, помилки, коригування, зворотний зв'язок та реакції на середовище. Такий підхід близький до біологічного розуміння еволюції, де виживає не найсильніший, а той, хто здатен найшвидше адаптуватися. У рамках цього підходу відсутнє детальне довгострокове прогнозування, натомість пріоритет надається поступовим інкрементальним змінам, експериментуванню, тестуванню нових управлінських рішень, які можуть перерости у стратегічні напрями. Важливу роль відіграють організаційна культура відкритості до змін, лідерство, що підтримує ініціативність персоналу, і система управління знаннями, яка дозволяє фіксувати, аналізувати та масштабувати ефективні рішення. Еволюційна стратегія зберігає зв'язок з історичним досвідом підприємства, дозволяє уникати різких стратегічних розворотів, мінімізуючи опір змінам та ризики [12].

Проте її недоліком може бути надмірна інерційність і повільність адаптації в умовах високої турбулентності, де потрібні швидкі та радикальні дії. У динамічному середовищі еволюційний підхід може бути ефективним у поєднанні з адаптивними чи інноваційними моделями, дозволяючи формувати стратегічну гнучкість, але на основі накопиченого досвіду, що пройшов перевірку практикою [6].

Підхід на основі сценарного планування є однією з найбільш ефективних методик формування стратегії розвитку в умовах динамічного середовища. Його суть полягає у побудові та аналізі декількох ймовірних сценаріїв розвитку подій, що дозволяє підприємству адаптувати свою діяльність до широкого спектру можливих змін зовнішнього середовища. Такий підхід враховує високий рівень невизначеності, характерний для сучасної економіки, де об'єктивне прогнозування на довгострокову перспективу є вкрай ускладненим. Метод сценарного планування базується на ідентифікації ключових факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства, таких як економічна кон'юнктура, політична ситуація, технологічні інновації, поведінка споживачів, екологічні виклики тощо. На основі цих факторів формуються альтернативні сценарії – оптимістичний, песимістичний, інерційний або базовий, кризовий та інші. Кожен із них передбачає відповідні стратегічні цілі, пріоритети, ресурси та тактичні рішення. Перевага сценарного підходу полягає у здатності підприємства заздалегідь готувати варіанти реакції на можливі зміни, зберігаючи стратегічну гнучкість. Це дозволяє скоротити час на ухвалення рішень у разі настання непередбачуваних подій, мінімізувати ризики та забезпечити безперервність розвитку. Крім того, сценарне планування сприяє кращому розумінню майбутніх викликів та формуванню проактивної, а не реактивної моделі управління. У сучасній практиці сценарний підхід широко застосовується у стратегічному плануванні великих корпорацій, органів державного управління та міжнародних організацій. Зокрема, його ефективність доведено під час кризових ситуацій, коли класичні підходи до

планування виявляються недостатніми [3]. Таким чином, сценарне планування є не просто інструментом прогнозування, а й повноцінною методикою стратегічного мислення, що дозволяє підприємству підвищити адаптивність, конкурентоспроможність та стійкість в умовах динамічного середовища.

Інноваційний підхід до формування стратегії розвитку в умовах динамічного середовища ґрунтується на пріоритетності нововведень, креативності та здатності підприємства до стратегічного прориву, що забезпечує випереджаючий розвиток і створення конкурентних переваг. Його основна ідея полягає у відмові від рутинного вдосконалення вже існуючих процесів і орієнтації на радикальні зміни у продуктах, технологіях, бізнес-моделі або ринках. Такий підхід стає особливо актуальним у контексті цифровізації, інтенсивного розвитку технологій, скорочення життєвих циклів продукції, глобалізації ринків і посилення конкурентного тиску [21].

У межах інноваційного підходу формування стратегії розвитку передбачає створення такої системи управління, яка здатна генерувати, розвивати й упроваджувати ідеї, що трансформують як внутрішнє функціонування підприємства, так і його ринкову поведінку. Інновації в такій стратегії стають не лише інструментом розвитку, а й самою основою стратегічного мислення. Це може проявлятися через впровадження проривних технологій (наприклад, штучного інтелекту, блокчейну, біотехнологій), нових способів організації праці (віддалені робочі моделі, гнучкі графіки, плоскі організаційні структури), цифрову трансформацію (автоматизація, використання великих даних), а також створення принципово нових продуктів або сервісів, яких раніше не існувало на ринку [7; 12].

Ключовим чинником успішності інноваційного підходу є стратегічна відкритість до змін, розвиток культури інновацій всередині підприємства, заохочення ініціативності працівників, а також готовність до фінансування експериментальних проєктів із високим ступенем ризику. Важливу роль відіграють дослідження і розробки (R&D), тісна співпраця з науковими

установами, стартапами, міжнародними партнерами. Ефективне застосування інноваційного підходу потребує також формування мережі стратегічних альянсів, венчурного інвестування, розвитку внутрішнього підприємництва (intrapreneurship), гнучких організаційних структур і застосування сучасних інструментів управління змінами [21].

У динамічному середовищі інноваційний підхід дозволяє підприємству не лише адаптуватись до змін, а й стати ініціатором змін, змінюючи правила гри на ринку. Стратегія, побудована на інноваціях, не лише забезпечує ріст, але й дозволяє зберігати релевантність у довгостроковій перспективі, мінімізуючи ризики технологічного відставання та втрати ринкових позицій. Таким чином, інноваційний підхід виступає не просто реакцією на зміни, а способом формування майбутнього підприємства у невизначеному й турбулентному середовищі [21].

Антикризовий підхід до формування стратегії розвитку в умовах динамічного середовища є одним із ключових методів, що дозволяє підприємствам зберігати стійкість та забезпечувати виживання у періоди зовнішніх чи внутрішніх потрясінь. Основна мета цього підходу полягає у своєчасному виявленні загроз, оцінці їхнього потенційного впливу на діяльність суб'єкта господарювання та розробці стратегічних рішень, спрямованих на подолання негативних наслідків, стабілізацію операційної діяльності та поступове відновлення темпів розвитку. Антикризова стратегія базується на принципах превентивного управління, що передбачає виявлення слабких сигналів майбутніх змін, аналіз ризиків і побудову стратегічних резервів ресурсів, знань, альтернативних постачальників та каналів збуту [1].

Формування антикризової стратегії потребує впровадження інструментів управління ризиками, стрес-тестування, кризових сценаріїв розвитку та побудови моделей безперервності бізнесу. У цьому контексті важливим є використання стратегічного планування на основі сценарного аналізу, що дозволяє підготувати підприємство до кількох можливих варіантів розвитку подій, зокрема до найгірших. Крім того, суттєве значення

має інформаційна прозорість, оперативна система зворотного зв'язку та здатність топменеджменту швидко ухвалювати непопулярні, але ефективні рішення. У разі виникнення кризи підприємство повинно мати заздалегідь підготовлені інструменти реагування: реструктуризацію боргів, оптимізацію витрат, адаптацію виробничої програми, пошук альтернативних ринків збуту, цифровізацію бізнес-процесів тощо [5].

Однією з характерних рис антикризового підходу є його коротко- та середньостроковий горизонт дії. Якщо інші стратегії здебільшого орієнтовані на тривалий період планування, то антикризові рішення, як правило, впроваджуються у стислі терміни з метою стабілізації ситуації. Успішне використання антикризового підходу також передбачає створення постійно діючих внутрішніх механізмів оцінки фінансового стану, рівня ліквідності, дебіторської заборгованості та ефективності бізнес-моделі. У стратегічному вимірі антикризовий підхід повинен бути інтегрованим у загальну систему стратегічного управління підприємством, а не використовуватись виключно в умовах вже наявної кризи [2].

Алгоритм формування стратегії розвитку в динамічному середовищі (рис.1.3) є послідовністю дій, які дозволяють підприємству ефективно адаптуватися до змін, зберігати гнучкість у прийнятті рішень та забезпечувати досягнення довгострокових цілей у нестабільних умовах.

Першим етапом виступає формулювання стратегічного бачення та місії підприємства. Це визначає загальний напрямок руху, формує ідеологію розвитку й дозволяє окреслити ті орієнтири, які мають залишатися незмінними незалежно від впливу зовнішніх факторів. Місія повинна відображати суть діяльності підприємства, його призначення на ринку, а бачення – уявлення про бажаний стан у майбутньому [6].

Другим кроком є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, виявити зовнішні можливості та загрози. У динамічному середовищі важливо, щоб аналіз не був статичним – необхідно періодично його оновлювати, враховуючи зміни у технологіях,

споживацьких вподобаннях, законодавстві, політичній ситуації тощо. Особливий акцент слід робити на змінності зовнішніх умов, виявляючи фактори, що можуть створювати швидкі або раптові трансформації ринку [3].

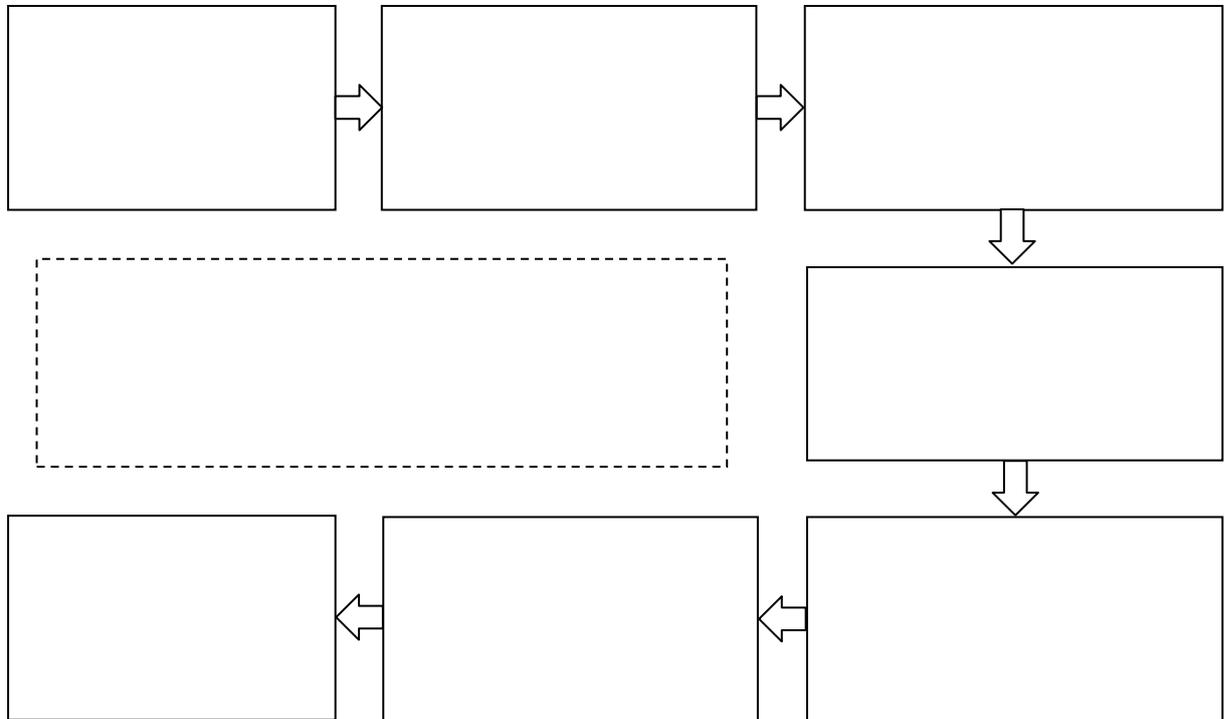


Рис.1.3. Алгоритм формування стратегії розвитку в динамічному середовищі

Джерело: узагальнено автором

Третім етапом є ідентифікація ключових драйверів змін. Це можуть бути технологічні інновації, нові регуляторні обмеження, глобальні макроекономічні тренди, зміни в поведінці споживачів, дії конкурентів або інституційні фактори. Усвідомлення основних рушійних сил дозволяє підприємству готуватися до майбутніх викликів і бути проактивним у зміні своєї бізнес-моделі або підходів до управління [9].

Наступною важливою фазою виступає побудова сценаріїв розвитку. Умови високої невизначеності зумовлюють необхідність прогнозування декількох можливих варіантів розвитку подій – як оптимістичних, так і песимістичних. На основі кожного сценарію формуються стратегічні цілі, адаптовані до передбачуваних обставин. Це дозволяє підприємству мати

набір стратегічних варіантів на випадок різкого змінення ситуації. Такий підхід підвищує стійкість організації та забезпечує готовність до дій навіть у форс-мажорних умовах [8].

П'ятим кроком є вибір базової стратегії розвитку з урахуванням результатів аналізу та сценарного планування. При цьому, обов'язковим є також визначення альтернативних стратегічних шляхів, які можуть бути активовані у разі зміни обставин. Стратегія не повинна бути жорсткою, навпаки – її сила полягає в можливості швидко адаптуватися до нових умов. Це особливо актуально в умовах політичної, економічної чи безпекової турбулентності [8].

Шостим етапом виступає створення системи стратегічного моніторингу та зворотного зв'язку. Йдеться про впровадження інструментів, які дозволяють відстежувати ключові показники ефективності, вчасно виявляти відхилення від наміченого курсу, а також коригувати дії відповідно до змін. Це можуть бути як цифрові панелі управління (дашборди), так і регулярні стратегічні сесії менеджменту, аналітичні звіти, бенчмаркінг та інші методи.

Завершальним етапом є реалізація обраної стратегії, яка супроводжується чітким плануванням дій, ресурсним забезпеченням, делегуванням відповідальності та забезпеченням організаційної підтримки. У процесі реалізації стратегія має бути під постійним переглядом та коригуванням – саме це забезпечує її адаптивність до зовнішніх змін. Підприємство має навчитися працювати у парадигмі постійної стратегічної трансформації, де гнучкість, швидкість реагування та інноваційність стають головними конкурентними перевагами [10].

Формування стратегії розвитку в умовах динамічного середовища вимагає від підприємства не лише аналітичного мислення та чіткого планування, але й постійної готовності до змін. Ефективна стратегія сьогодні – це не документ на п'ять років, а жива система рішень, що розвивається разом із підприємством у відповідь на зовнішні виклики [16].

Особливу роль у формуванні ефективної стратегії розвитку в умовах динамічного середовища відіграє інструментарій стратегічного аналізу, який дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий інструментарій має забезпечити всебічну аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень, передбачати можливі ризики та виявляти потенційні можливості для зростання. Одним із ключових методів є PESTEL-аналіз, який дозволяє систематизувати вплив макросередовища за політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими параметрами. У динамічному середовищі саме ці фактори можуть змінюватися надзвичайно швидко, впливаючи на ринкову позицію підприємства [19]. Такий аналіз допомагає виявити загрози (наприклад, політична нестабільність або нові технології конкурентів) і своєчасно на них реагувати.

Іншим базовим інструментом є SWOT-аналіз, який дозволяє здійснити порівняльну оцінку сильних і слабких сторін підприємства у взаємозв'язку з можливостями та загрозами середовища. У стратегічному плануванні в умовах високої мінливості він дає змогу чітко окреслити ключові компетенції, на які варто спиратися, а також виявити критичні обмеження, що потребують мінімізації або усунення. У цьому контексті SWOT-аналіз виконує роль платформи для побудови стратегічних сценаріїв, які відповідають реаліям зовнішнього середовища [11].

Ще одним дієвим методом є модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Вона дозволяє визначити рівень конкурентного тиску у галузі шляхом оцінки впливу споживачів, постачальників, нових конкурентів, товарів-замінників і рівня галузевої конкуренції. У мінливому середовищі дана модель є важливою для оцінки змін у балансі сил і розробки відповідних конкурентних стратегій, що враховують нові виклики ринку, такі як входження нових гравців чи підвищення сили постачальників у ланцюгу вартості [14].

Значного значення набуває також використання карти стратегій (Balanced Scorecard), яка забезпечує можливість інтеграції стратегічних цілей підприємства за кількома ключовими напрямками: фінансова ефективність, задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів і розвиток персоналу та інновацій. У контексті нестабільного середовища ця система дозволяє підтримувати стратегічну цілісність та контроль виконання стратегічних цілей, формувати систему раннього виявлення відхилень і оперативного реагування на них [15].

Надзвичайно важливим інструментом стратегічного аналізу в умовах турбулентності є сценарний аналіз. Його суть полягає в побудові альтернативних варіантів розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, інерційний сценарії) з урахуванням ймовірностей їх реалізації. Сценарне планування допомагає підготуватися до непередбачуваних обставин і розробити гнучку модель реагування на зміну зовнішніх умов, забезпечуючи стратегічну стійкість організації. Успішне застосування цього методу вимагає мультидисциплінарного аналізу, залучення експертів, розробки системи стратегічного моніторингу та використання цифрових інструментів для моделювання складних змінних [26].

Ефективний інструментарій стратегічного аналізу є необхідною передумовою для розробки дієвої стратегії в умовах динамічного середовища. Його застосування дозволяє не лише адекватно оцінити ситуацію, а й сформулювати адаптивні, проактивні та інноваційні рішення, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі [32].

Умови турбулентності сучасного середовища, які характеризуються високою динамікою змін, невизначеністю та складністю зовнішніх впливів, потребують від підприємств переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління. В таких умовах ключовим чинником успіху стає не стільки детальне довгострокове планування, як здатність гнучко реагувати на виклики, адаптуватися до нових обставин та оперативно приймати рішення.

Саме тому стратегія підприємства має бути не статичним документом, а живим інструментом, здатним до регулярного оновлення та коригування у відповідь на нові фактори впливу [3].

Гнучкість стратегічного управління проявляється у відкритості до перегляду цілей, зміні пріоритетів та переході до нових бізнес-моделей у разі втрати актуальності старих. Це особливо важливо в умовах воєнного конфлікту, глобальних економічних криз, швидкої цифровізації або змін у законодавчому регулюванні. В таких обставинах підприємство має володіти не лише здатністю змінювати стратегію, але й створювати внутрішні умови для швидкого втілення таких змін – шляхом формування адаптивної корпоративної культури, впровадження інформаційних систем моніторингу зовнішнього середовища, децентралізації управлінських повноважень [5].

Окрему роль відіграє стратегічний ризик-менеджмент, який має бути інтегрований у всі етапи стратегічного планування. Підприємства повинні не тільки реагувати на наявні загрози, але й проактивно виявляти потенційні ризики та розробляти превентивні заходи щодо їх мінімізації. Це передбачає використання методів сценарного моделювання, регулярну ревізію стратегічних гіпотез, тестування бізнес-моделей в умовах стресу та створення стратегічних резервів – фінансових, ресурсних, кадрових [17].

Сучасна практика стратегічного управління також передбачає активне використання цифрових технологій, які дозволяють оперативно обробляти великі масиви даних, відстежувати тренди та забезпечувати аналітичну підтримку для ухвалення рішень. Використання бізнес-аналітики, хмарних платформ, систем штучного інтелекту створює передумови для побудови інтелектуальної, самонавчальної системи стратегічного реагування, яка забезпечує підприємству перевагу в умовах невизначеності [12].

Крім того, важливим елементом стратегії в умовах турбулентного середовища стає концепція безперервності бізнесу (Business Continuity Planning, BCP), яка передбачає розробку чітких алгоритмів дій на випадок зовнішніх шоків – від перебоїв у ланцюгах постачання до форс-мажорних

змін у регуляторному середовищі. Такі стратегії не лише мінімізують втрати в умовах кризи, а й дозволяють підприємству швидше відновити операційну діяльність та зберегти довіру партнерів і клієнтів [20].

Стратегічне управління в умовах турбулентності потребує радикально нових підходів до побудови та реалізації стратегії, де на перший план виходить гнучкість, адаптивність, проактивність і цифрова трансформація. Успішними є ті компанії, які вчасно розпізнають зміни, мають здатність до швидкого стратегічного маневру та будують свою конкурентоспроможність на основі інноваційного мислення та здатності до навчання.

Висновки до першого розділу

1. Стратегія розвитку є ключовим елементом довгострокового планування, що визначає орієнтири для діяльності підприємства. Вона дозволяє окреслити цілі та обґрунтувати шляхи їх досягнення з урахуванням ресурсів і умов середовища. Раціональна стратегія сприяє узгодженості управлінських рішень і підвищує ефективність використання потенціалу. Залежно від цілей і умов, стратегії поділяють на зростання, стабілізації, скорочення, а також на корпоративні, бізнес- і функціональні. Вибір типу стратегії відповідає певному етапу розвитку підприємства. Успішна реалізація стратегії передбачає врахування конкуренції, фінансового стану, інновацій і динаміки ринку. Правильний вибір стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до викликів і досягати сталого зростання.

2. Сучасне бізнес-середовище є динамічним, непередбачуваним і глибоко інтегрованим у глобальні процеси. Основними рушіями змін виступають цифровізація, інновації, глобалізація, конкуренція та зростання очікувань споживачів. Бізнес змушений постійно адаптуватися, впроваджувати нові технології та шукати гнучкі моделі управління. Перехід до цифрової економіки трансформує взаємодію з клієнтами, ринки праці й бізнес-процеси. Розвиток ІТ, штучного інтелекту та великих даних підвищує

ефективність і загострює конкуренцію, водночас актуалізуючи питання кібербезпеки та цифрової довіри. Глобалізація відкриває нові ринки, але створює ризики – політичні, економічні, екологічні. Компанії повинні швидко реагувати на виклики світової економіки, зокрема пандемії, конфлікти, зміну регуляцій та споживчих очікувань. Зростає роль сталого розвитку, ESG-стратегій, соціальної та екологічної відповідальності. Важливими стають стратегічне мислення, інноваційність, інвестиції в персонал і сучасні управлінські практики. Успіх можливий лише за умови проактивної адаптації до нової економічної реальності.

3. Сучасна стратегія більше не може ґрунтуватися лише на класичних принципах довгострокового планування. Турбулентність ринків, глобальні кризи, війни, технологічні зміни й кліматичні ризики формують нову парадигму стратегічного мислення. Перевага надається адаптивності, інноваційності, сценарному плануванню. Класичні жорсткі моделі втрачають ефективність через свою негнучкість. Адаптивні та еволюційні підходи дозволяють гнучко реагувати на зміни та коригувати стратегічний курс у реальному часі. Сценарне стратегування дає змогу підготуватися до кількох варіантів розвитку подій, не обмежуючись єдиним планом. Інноваційний підхід сприяє створенню проривних рішень і формуванню конкурентних переваг. Наразі доцільним є поєднання різних стратегічних підходів, що забезпечує гнучкість, стійкість і швидке реагування. Важливу роль відіграє постійний моніторинг середовища та використання стратегічних аналітичних інструментів. Стратегія має бути динамічною, тобто регулярно оновлюватися з урахуванням змін. Управлінці повинні володіти стратегічним баченням, антикризовими навичками, розумінням ринкових тенденцій. Стратегія розвитку повинна інтегрувати цифрову трансформацію, інновації та принципи сталого розвитку. У динамічному середовищі жорсткі плани поступаються місцем гнучким моделям. Ефективна стратегія має поєднувати аналіз, інтуїцію, технології й гнучке прийняття рішень. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПАТ «СК «УКРАЇНСЬКА СТРАХОВА ГРУПА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «СК «УСГ»

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «Українська страхова група» (ПАТ «СК «УСГ») є однією з провідних компаній на страховому ринку України [36]. Заснована у 2000 році, вона за більш ніж два десятиліття роботи зарекомендувала себе як надійний страховик з розгалуженою мережею, професійним менеджментом і стабільними фінансовими показниками.

Особливістю компанії є її приналежність до міжнародної страхової групи Vienna Insurance Group (VIG) – одного з найбільших європейських страхових холдингів із понад 200-річною історією [30]. Це забезпечує доступ до сучасних технологій управління, фінансової підтримки, а також високих стандартів корпоративного управління, що імплементуються у діяльність компанії.

Місією СК «УСГ» є надання якісного страхового захисту клієнтам шляхом впровадження ефективних страхових програм, орієнтованих на потреби фізичних і юридичних осіб. Компанія декларує прозорість, клієнтоорієнтованість, інноваційність і соціальну відповідальність як основні принципи своєї роботи.

Стратегічними цілями компанії є:

- підвищення рівня присутності на ринку за рахунок розвитку нових продуктів і послуг;
- активізація цифрових каналів продажу та комунікації з клієнтами;
- нарощування страхових резервів і зміцнення капіталу;
- підвищення якості сервісу та рівня задоволеності клієнтів;
- впровадження стандартів корпоративної відповідальності.

Організаційна структура ПАТ «СК «УСГ» відображає принципи

централізованого управління з чітким розподілом функцій між структурними підрозділами. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які ухвалюють ключові рішення щодо стратегічного розвитку. Поточне керівництво здійснює правління, яке очолює генеральний директор [30].

Організаційна структура СК «УСГ» побудована за функціональним принципом, що передбачає наявність окремих департаментів, кожен з яких виконує спеціалізовані завдання у межах загальної стратегії компанії. Такий підхід забезпечує ефективне управління, гнучкість, розподіл відповідальності та контроль на всіх рівнях управлінського процесу. До основних функціональних департаментів належать:

- департамент андеррайтингу. Здійснює оцінку страхових ризиків, визначає умови укладення договорів, тарифи та ліміти відповідальності. Його діяльність є ключовою для формування прибуткового страхового портфеля та зниження збитковості;

- департамент врегулювання страхових випадків. Відповідає за обробку заяв про настання страхових подій, організацію експертизи, виплату страхового відшкодування та ведення претензійно-позовної роботи. Ефективність його роботи безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів до компанії;

- фінансовий департамент. Забезпечує фінансове планування, облік, звітність, формування резервів, податкове адміністрування та управління ліквідністю. Він також здійснює взаємодію з аудиторськими та контролюючими органами;

- департамент корпоративного страхування. Розробляє індивідуальні страхові рішення для бізнес-клієнтів, у тому числі комплексні програми для підприємств різних галузей. Забезпечує супровід договорів, консультації та управління відносинами з корпоративними клієнтами;

- юридичний департамент. Забезпечує правовий супровід діяльності компанії, розробку типових договорів, дотримання вимог законодавства, захист інтересів компанії в судових інстанціях;

– маркетинговий департамент. Формує маркетингову стратегію компанії, займається просуванням страхових продуктів, аналізом ринку, брендингом, організацією рекламних кампаній та дослідженням клієнтської поведінки;

– IT-департамент. Забезпечує технічну інфраструктуру, супроводжує роботу інформаційних систем, займається кібербезпекою, автоматизацією бізнес-процесів та розробкою цифрових сервісів для клієнтів;

– HR-департамент. Організовує кадрову політику, підбір персоналу, навчання, мотивацію та оцінювання ефективності працівників. Його завдання – формування професійної, лояльної та ефективної команди;

– відділ комплаєнсу та ризик-менеджменту. Відповідає за дотримання внутрішніх політик, запобігання конфліктам інтересів, боротьбу з відмиванням коштів, моніторинг ризиків та впровадження процедур контролю;

– відділ внутрішнього аудиту. Здійснює перевірки відповідності діяльності структурних підрозділів внутрішнім стандартам та регуляторним вимогам, формує звіти для керівництва та акціонерів.

Розвинена система внутрішнього контролю та управління ризиками дозволяє компанії оперативно реагувати на зовнішні виклики і мінімізувати можливі втрати.

СК «УСГ» здійснює страхову діяльність за понад 20 видами добровільного та обов'язкового страхування (рис. 2.1). Серед зазначеного, основними напрямками є:

- автострахування (ОСЦПВ, КАСКО, «Зелена карта»);
- добровільне медичне страхування працівників фірм і приватних осіб;
- майнове страхування (квартири, будинки, комерційна нерухомість);
- страхування відповідальності (цивільної, професійної, екологічної тощо);
- страхування подорожуючих за кордон;
- корпоративне страхування (комплексні рішення для бізнесу).



Рис. 2.1. Класи страхування, за якими СК «УСГ» отримано ліцензії

Джерело: узагальнено автором за даними [30]

Компанія також активно розвиває продукти для аграрного сектору, малого та середнього бізнесу, технологічних компаній. Висока гнучкість страхових програм та їх адаптація до потреб конкретного клієнта є важливою конкурентною перевагою компанії.

Страховий портфель є ключовим елементом діяльності будь-якої страхової компанії, оскільки визначає структуру, обсяг і якість прийнятих на страхування ризиків, а відтак – рівень доходів, витрат і фінансової стабільності компанії. Раціонально сформований портфель дозволяє досягти оптимального балансу між прибутковістю та ризиком, зменшуючи ймовірність збиткової діяльності. Від диверсифікації страхового портфеля залежать стійкість компанії до зовнішніх викликів, конкурентоспроможність на ринку та здатність виконувати зобов'язання перед страхувальниками [22]. Для СК «УСГ» підтримка ефективної структури страхового портфеля є

стратегічним завданням, що прямо впливає на її репутацію, прибутковість і довгостроковий розвиток. Динаміка страхового портфеля СК «УСГ» за розміром підписаних страхових премій у розрізі видів страхування наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка страхових премій СК «УСГ», тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+, -	%
Медичне страхування (добровільне)	222377	301583	317919	380157	443741	221364	199,54
Страхування здоров'я	29153	26516	22021	23736	11928	-17225	40,92
ОСЦПВ	160540	227436	335972	478662	460891	300351	287,09
Зелена картка	347556	465742	1506520	852972	759232	411676	218,45
КАСКО	579987	680245	604867	795231	910707	330720	157,02
Страхування майна	282590	325829	230379	227473	311720	29130	110,31
Страхування відповідальності	32415	43797	34293	47648	94849	62434	292,61
Страхування від вогню та стихійних явищ	212682	224027	71361	78745	0	-212682	0,00
Інше	45906	51890	44178	51748	16517	-29389	35,98
Всього	1913206	2347065	3167510	2936372	3009585	1096379	157,31

Джерело: узагальнено автором за даними [30]

Отже, аналіз динаміки страхових премій СК «УСГ» за даними таблиці 2.1 свідчить про суттєві зміни у структурі та обсягах надходжень за видами страхування. Загальний обсяг страхових премій зріс на 57,31%, або на 1096379 тис. грн., що є позитивним сигналом щодо зростання попиту на послуги компанії. Найбільший приріст продемонстрували обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності автовласників (ОСЦПВ) – зростання у 2,87 рази (на 300 351 тис. грн.), добровільне медичне

страхування – у 1,99 рази (на 221 364 тис. грн.), «Зелена картка» – у 2,18 рази (на 411 676 тис. грн.), а також страхування відповідальності – майже в 3 рази (зростання на 62 434 тис. грн.). Це вказує на розширення клієнтської бази та підвищення попиту на ці види послуг.

КАСКО також показало позитивну динаміку з приростом на 330 720 тис. грн. (зростання на 57%), що може бути наслідком збільшення автопарку клієнтів або підвищення довіри до компанії в сегменті автострахування.

Водночас деякі напрями зазнали скорочення. Зокрема, страхування здоров'я зменшилося майже вдвічі (на 17 225 тис. грн.), а страхування від вогню та стихійних явищ взагалі припинилося – з 212 682 тис. грн. у 2020 році до нуля у 2024-му.

Таким чином, СК «УСГ» демонструє зростання обсягів премій загалом, з акцентом на автострахування, медичне страхування та страхування відповідальності, водночас потребує оптимізації діяльності в тих сегментах, де спостерігається спад або втрата позицій.

Характеристику страхового портфеля доречно доповнити його структурним аналізом (табл. 2.2). Аналіз структури страхового портфеля СК «УСГ» за 2020-2024 роки дозволяє виявити ключові тенденції щодо пріоритетів компанії у наданні страхових послуг та зміни у попиті клієнтів на ті чи інші види страхування.

Протягом п'ятирічного періоду спостерігається стабільне зростання частки добровільного медичного страхування: з 11,62% у 2020 році до 14,74% у 2024-му. Це свідчить про підвищення інтересу до медичних програм, що може бути пов'язане з погіршенням державного забезпечення охорони здоров'я та зростанням попиту на якісні медичні послуги.

КАСКО утримує лідерські позиції у портфелі, хоч і демонструє певну динаміку: у 2020 році його частка становила 30,31%, у 2022 році вона зменшилася до 19,10%, але вже у 2024 році зросла до 30,26%. Це підтверджує високий попит на страхування авто, а також можливу зміну акцентів у роботі компанії на користь цього напрямку. Значною залишається частка премій за

договорами «Зелена картка». У 2022 році вона досягла піку – 47,56%, що може бути пов'язано з активізацією міжнародних перевезень. Проте вже у 2024 році частка зменшилася до 25,23%, що, ймовірно, пов'язано з геополітичною ситуацією або змінами в попиті на даний вид страхування.

Таблиця 2.2

Структура страхового портфеля СК «УСГ», %

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р. (+,-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Медичне страхування (добровільне)	11,62	12,85	10,04	12,95	14,74	3,12
Страхування здоров'я	1,52	1,13	0,70	0,81	0,40	-1,13
ОСЦПВ	8,39	9,69	10,61	16,30	15,31	6,92
Зелена картка	18,17	19,84	47,56	29,05	25,23	7,06
КАСКО	30,31	28,98	19,10	27,08	30,26	-0,05
Страхування майна	14,77	13,88	7,27	7,75	10,36	-4,41
Страхування відповідальності	1,69	1,87	1,08	1,62	3,15	1,46
Страхування від вогню та стихійних явищ	11,12	9,54	2,25	2,68	0,00	-11,12
Інше	2,40	2,21	1,39	1,76	0,55	-1,85
Всього	100	100	100	100	100	0,00

Джерело: узагальнено автором за даними [30]

Частка обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності (ОСЦПВ) зростала з року в рік, досягнувши максимуму у 2023 році – 16,30%, і трохи знизилась у 2024-му до 15,31%, залишаючись при цьому вагомим складовою портфеля.

Натомість суттєво знизилась частка таких видів страхування, як страхування здоров'я – з 1,52% у 2020 році до 0,40% у 2024 році, та страхування від вогню і стихійних явищ, яка з 11,12% впала до нуля. Це вказує або на зниження інтересу клієнтів, або на зміну внутрішньої стратегії компанії. Також поступово скорочується частка страхування майна – з 14,77% у 2020 році до 10,36% у 2024 році, та інших неосновних видів.

Таким чином, у структурі страхового портфеля СК «УСГ» чітко простежується переорієнтація на найприбутковіші та найзатребуваніші напрями – КАСКО, медичне страхування, ОСЦПВ та «Зелену картку», що забезпечує фінансову стійкість компанії в умовах змін зовнішнього середовища.

СК «УСГ» має широку мережу представництв, що охоплює всі області України. На сьогодні компанія має понад 50 офісів, включаючи головний офіс у Києві та регіональні підрозділи. З метою покращення доступності страхових послуг компанія активно впроваджує цифрові інструменти, зокрема:

- онлайн-калькулятори та оформлення полісів на сайті;
- мобільний додаток;
- «електронний кабінет» клієнта;
- електронні поліси, зокрема е-поліс ОСЦПВ.

Це дозволяє значно зменшити часові та організаційні витрати на отримання страхових послуг, що є важливо в умовах зростання попиту на цифрові сервіси.

СК «УСГ» приділяє значну увагу соціальній відповідальності. Компанія є учасником благодійних ініціатив, підтримує медичні та освітні заклади, бере участь у фінансуванні допомоги військовослужбовцям, а також реалізує програми екологічної безпеки.

За результатами діяльності компанія неодноразово відзначалася професійними рейтингами та рейтингами довіри клієнтів. СК «УСГ» входить до числа ТОП-10 лідерів страхового ринку України за обсягом зібраних премій і стабільністю виплат [36]. Характеристику рейтингової оцінки діяльності СК «УСГ» та її позицію на вітчизняному страховому ринку наведено в таблиці 2.3.

Згідно з таблицею 2.3, за обсягом валових страхових премій СК «УСГ» посідає 8 місце, залучивши 822,3 млн. грн., що становить 6,62% від загального ринку. Це свідчить про значну клієнтську базу та активну

діяльність у сфері страхування. Чисті премії становили 650,6 млн. грн. (8 місце), що дозволяє говорити про помірний рівень передачі ризиків на перестраховання та стабільний власний дохід страховика.

Таблиця 2.3

Оцінка рейтингових позицій СК «УСГ» та її місце на страховому ринку України у I кварталі 2025 року

Назва показника	Величина показника, млн. грн.	Рейтингова позиція	Частка ринку, %
Основні показники діяльності:			
– валові премії	822,3	8	6,62
– страхові виплати	391,8	5	8,0
– чисті премії	650,6	8	5,89
– активи	3157,3	5	7,28
– власний капітал	747,5	10	4,75
– вихідне перестраховання	171,7	3	12,45
Премії за окремими видами страхування:			
– «Зелена картка»	236,0	2	20,26
– КАСКО	231,3	5	7,45
– ОСЦПВ	174,9	9	4,61
– медичне страхування (добровільне)	101,0	6	5,48
– страхування майна	24,6	9	3,65
– страхування від вогневих ризиків	27,1	3	6,38
– страхування фінансових ризиків	124,8	1	13,55
Рівень виплат СК «УСГ» / середньоринковий, %	47,65 / 40,06	3	x

Джерело: узагальнено автором за даними [36]

Особливу увагу привертає 5 місце компанії за обсягом страхових виплат (391,8 млн. грн.), що свідчить про високу виплатну дисципліну та надійність компанії перед страхувальниками. За активами СК «УСГ» також займає 5 позицію з показником 3157,3 млн. грн., що підтверджує фінансову стійкість компанії. Проте за обсягом власного капіталу (747,5 млн. грн.) компанія знаходиться лише на 10 місці, що вказує на порівняно високу частку зобов'язань у структурі пасивів. Показник вихідного перестраховання

у 171,7 млн. грн. дозволив компанії зайняти високе 3 місце за цим напрямом, що вказує на активне управління ризиками через передачу частини зобов'язань перестраховикам.

Аналіз показників за окремими видами страхування свідчить про сильні позиції СК «УСГ» у певних сегментах ринку. Зокрема, компанія є одним із лідерів ринку «Зеленої картки», займаючи 2 місце із часткою у 20,26%, що свідчить про велику присутність компанії на ринку міжнародного автострахування. У сегменті страхування фінансових ризиків компанія взагалі посіла 1 місце з часткою 13,55%, що є свідченням високої експертизи в цьому складному виді страхування. У напрямі КАСКО СК «УСГ» перебуває на 5 місці (231,3 млн. грн., 7,45%), що також свідчить про високу довіру клієнтів у сфері автострахування. Водночас у таких сегментах як ОСЦПВ та страхування майна компанія займає 9 місце, з частками ринку 4,61% та 3,65% відповідно, що свідчить про потенціал для подальшого зростання.

Середній рівень страхових виплат для СК «УСГ» становить 47,65%, що значно перевищує середньоринковий показник (40,06%). Це підтверджує високий рівень виконання зобов'язань перед клієнтами та добру репутацію компанії.

СК «УСГ» є яскравим прикладом ефективно функціонуючої страхової компанії, яка поєднує високі стандарти міжнародного менеджменту з адаптацією до українських умов. Вона володіє значним потенціалом для подальшого зростання, зокрема завдяки розвитку цифрових технологій, розширенню продуктової лінійки та підвищенню рівня клієнтського обслуговування. Організаційно-економічна модель компанії дозволяє зберігати стійкість в умовах економічної нестабільності, а висока ділова репутація сприяє залученню нових клієнтів і партнерів.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності СК «УСГ» є важливою передумовою для обґрунтованого формування стратегії його розвитку. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою конкуренцією та динамічними змінами, такий аналіз дозволяє виявити сильні й слабкі сторони компанії. Оцінка фінансової стійкості, рентабельності та ефективності використання ресурсів забезпечує прийняття виважених управлінських рішень [22]. На основі отриманих результатів можна визначити стратегічні пріоритети та адаптувати діяльність підприємства до зовнішніх викликів. Основні показники діяльності СК «УСГ» за 2020-2024 роки надані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності СК «УСГ» у 2020-2024 роках

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+, -	%
Кількість укладених договорів, шт.	542819	635281	649273	687319	403050	-139769	74,25
Валові премії (підписані), тис. грн.	1913206	2347065	3167510	2936372	3009585	1096379	157,31
Чисті страхові премії (зароблені), тис. грн.	1348783	1494200	1919204	2548553	2442003	1093220	181,05
Чисті страхові виплати, тис. грн.	601319	653961	596813	1187614	1196804	595485	199,03
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	49032	46932	-59907	-24589	-53076	-102108	-108,25
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	65404	21205	85011	108953	23216	-42188	35,50

Джерело: складено автором за даними [29; 30]

Відповідно до даних таблиці 2.4 виявляється, що у період 2020-2024 років діяльність СК «УСГ» характеризується неоднозначною динамікою основних фінансово-економічних показників. Спостерігається скорочення кількості укладених договорів зі 542 819 у 2020 році до 403 050 у 2024 році, що свідчить про зменшення обсягів клієнтської бази або переорієнтацію на інші види страхування.

Водночас компанія демонструє позитивну динаміку за обсягами валових премій, які зросли на понад 57% та досягли 3 009 585 тис. грн. у 2024 році, що може свідчити про збільшення середньої вартості договорів або концентрацію на прибутковіших продуктах. Також значно зросли чисті страхові премії – майже на 81%, що свідчить про ефективне управління страховим портфелем і стабільність надходжень. Однак паралельно із цим майже удвічі збільшилися чисті страхові виплати, що може свідчити про підвищення страхових ризиків чи зростання кількості страхових випадків. Особливу увагу привертає негативна динаміка фінансового результату від операційної діяльності: з позитивного значення у 49 032 тис. грн. у 2020 році компанія вийшла на від’ємний результат – 53 076 тис. грн. у 2024 році. Чистий фінансовий результат також зменшився до 23 216 тис. грн., що майже втричі менше, ніж у 2020 році. Загалом, попри зростання доходів, компанія зіткнулася з проблемами у сфері витрат і операційної ефективності, що вказує на потребу в перегляді стратегії розвитку та зміцненні внутрішньої фінансової стійкості.

Діаграма на рисунку 2.2 демонструє динаміку страхових надходжень і страхових виплат компанії у 2020-2024 роках, а також їх співвідношення, що є важливим індикатором ефективності страхового бізнесу.

Упродовж аналізованого періоду страхові премії демонстрували стабільне зростання з 1 348 783 тис. грн. у 2020 році до максимуму в 2 548 553 тис. грн. у 2023 році, після чого у 2024 році відбулося незначне зниження до 2 442 003 тис. грн. Це може свідчити про зменшення кількості нових договорів або перегляд тарифної політики. Страхові виплати зростали

менш рівномірно: після незначного зниження у 2022 році до 596 813 тис. грн., у 2023-2024 роках спостерігалось суттєве збільшення – понад 1,18 млн. грн. щорічно. Таке зростання виплат може бути пов'язане зі збільшенням кількості страхових випадків або посиленням соціального захисту клієнтів під час кризового періоду.

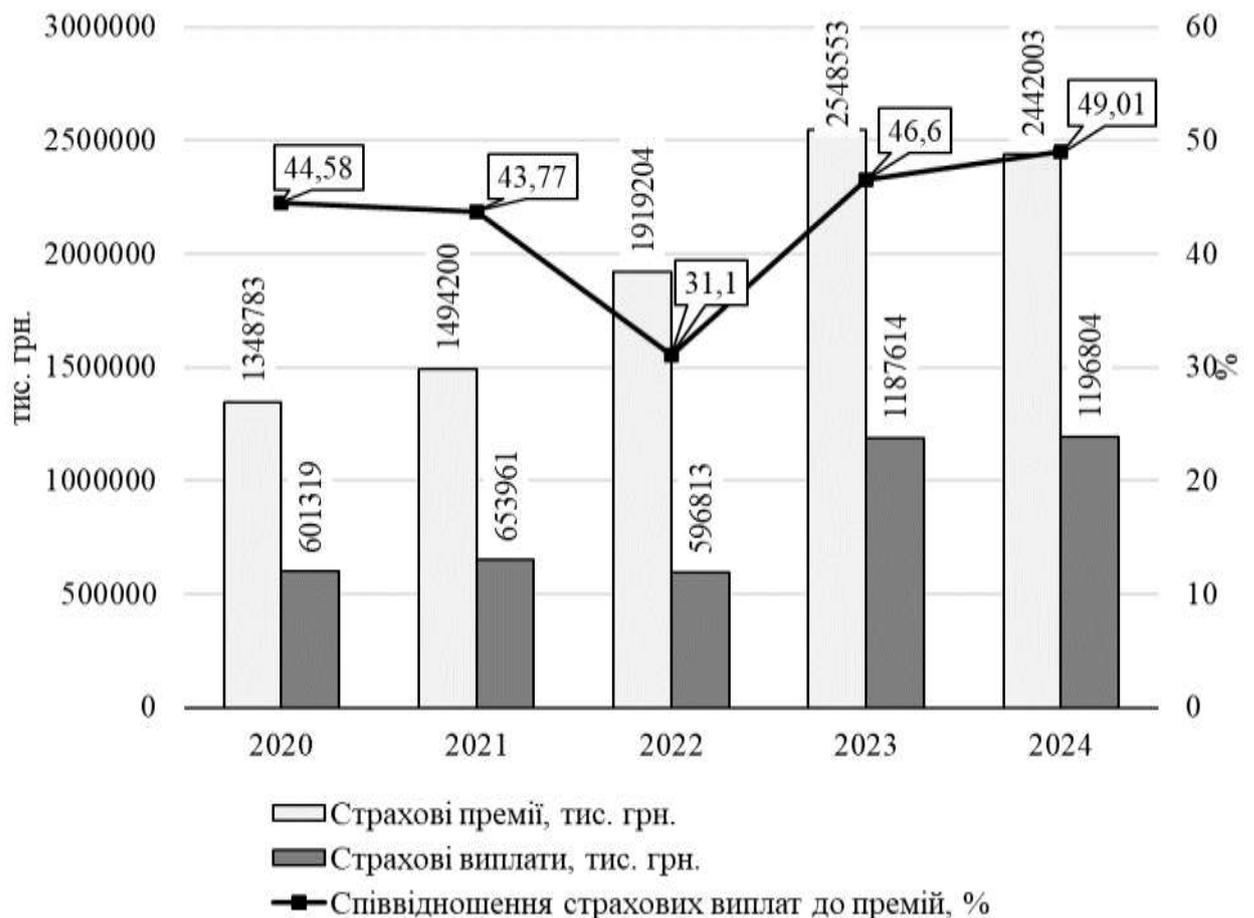


Рис. 2.2. Порівняння обсягів страхових премій і виплат СК «УСГ»

Джерело: складено автором за даними [30]

Співвідношення страхових виплат до премій у 2020-2021 роках було відносно стабільним і становило близько 44%. У 2022 році цей показник знизився до 31,1%, що може свідчити про зменшення збитковості або підвищення якості андеррайтингу. Однак уже в 2023-2024 роках співвідношення зросло до 46,6% і 49,01% відповідно, що свідчить про підвищення витратності страхової діяльності. Така тенденція може негативно

впливати на фінансову стійкість компанії в разі подальшого зростання збитковості.

Отже, рисунок 2.2 ілюструє як позитивну динаміку надходжень, так і зростання страхових витрат, що вимагає від компанії оптимізації ризикової політики, удосконалення методів оцінки страхових випадків і підвищення контролю за збитковістю страхового портфеля.

Аналіз витрат страхової компанії є ключовим елементом при формуванні стратегії її розвитку в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища. Оцінка структури та динаміки витрат дозволяє виявити неефективні напрямки використання ресурсів і розробити заходи з їх оптимізації. Рациональне управління витратами сприяє підвищенню прибутковості та зміцненню фінансової стійкості страховика [20]. В умовах нестабільної економіки та зростання ризиків, зниження надлишкових витрат є важливою передумовою для досягнення стратегічних цілей компанії.

Витрати страховика зазвичай поділяються на дві основні групи:

1. Адміністративні витрати – це витрати, пов’язані з організацією та забезпеченням діяльності компанії (заробітна плата працівників, оренда приміщень, комунальні послуги, офісні витрати тощо).

2. Комерційні (страхові) витрати – це витрати, пов’язані безпосередньо з наданням страхових послуг (виплати страхових сум, витрати на перестраховування, витрати на врегулювання страхових випадків, комісійні винагороди агентам тощо).

Динаміка витрат, пов’язаних із організацією та забезпеченням діяльності страхової компанії, відображена в таблиці 2.5.

Представлений у таблиці 2.5 аналіз витрат, пов’язаних із організацією та забезпеченням діяльності СК «УСГ» за 2020-2024 роки, демонструє різноспрямовану динаміку окремих статей витрат, що свідчить про структурні зміни у витратній політиці компанії.

Матеріальні витрати протягом п’яти років зменшилися з 5 197 тис. грн. у 2020 році до 3 484 тис. грн. у 2024 році, що становить скорочення на 1 713

тис. грн або 32,96%. Це може свідчити про оптимізацію закупівель або перехід на більш економні форми забезпечення матеріальними ресурсами. Подібну тенденцію демонструє й стаття амортизаційних відрахувань, які зменшилися майже вдвічі – з 9 717 тис. грн. до 4 252 тис. грн., що, ймовірно, пов'язано із завершенням експлуатації основних засобів або зниженням інвестицій у довгострокові активи.

Таблиця 2.5

**Аналіз витрат, пов'язаних із організацією та забезпеченням діяльності
СК «УСГ», тис. грн.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+, –	%
Матеріальні витрати	5197	5598	4539	5042	3484	-1713	67,04
Амортизація	9717	10460	6095	5882	4252	-5465	43,76
Витрати на оплату праці	161019	190206	243242	250849	207137	46118	128,64
Відрахування на соціальні заходи	29977	35296	45858	45804	35956	5979	119,95
Інші операційні витрати	1139282	1311223	1791854	2297767	2230612	1091330	195,79
Витрати на збут	574402	682535	1115269	1100588	927630	353228	161,49
Адміністративні витрати	84056	105722	77530	175260	193337	109281	230,01

Джерело: складено автором за даними [30]

Натомість витрати на оплату праці зросли на 46 118 тис. грн. і у 2024 році склали 207 137 тис. грн., що на 28,64% більше, ніж у 2020 році. Це зростання є обґрунтованим на тлі інфляції, збільшення штату або підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Відповідно, зросли й відрахування на соціальні заходи – з 29 977 тис. грн. до 35 956 тис. грн., що становить приріст на 19,95%. Найбільше зростання продемонстрували інші операційні витрати, які збільшилися з 1 139 282 тис. грн. у 2020 році до 2 230 612 тис. грн. у 2024 році, тобто майже вдвічі (приріст 1 091 330 тис. грн. або 95,79%). Такий

приріст потребує особливої уваги, оскільки ця стаття витрат часто містить різні види витрат, що можуть бути непрозорими або погано контрольованими. Значне зростання також витрат на збут (на 61,49%) та адміністративних витрат (на 130,01%), що свідчить про розширення масштабів діяльності компанії, збільшення витрат на керівний апарат і маркетинг.

У цілому, витратна структура СК «УСГ» у 2020-2024 роках зазнала істотних змін: компанія зменшила частину базових витрат (матеріальних і амортизаційних), але істотно наростила витрати, пов'язані з персоналом, управлінням, збутом і загальною операційною діяльністю. Це вказує на потребу в детальному контролі над витратами та підвищенні їх ефективності в умовах конкурентного та нестабільного бізнес-середовища.

Страхові компанії, як особливий вид господарських суб'єктів, створюються з метою отримання прибутку, однак їх головною функцією є забезпечення страхового захисту, що вимагає належного рівня фінансової стійкості. Реалізація цієї функції можлива лише за умови ефективної організації формування та управління капіталом, а також належного ведення фінансової діяльності. У цьому контексті важливим є аналіз ключових фінансових показників діяльності страховика. Відповідні дані щодо СК «УСГ» наведено в таблиці 2.6.

Наведені у таблиці 2.6 основні показники фінансового стану СК «УСГ» за 2020-2024 роки свідчить про значні зміни у структурі активів, зобов'язань та джерел фінансування компанії.

Протягом аналізованого періоду зареєстрований капітал залишався незмінним і становив 278 659 тис. грн., що є свідченням стабільної статутної бази компанії. Водночас загальний обсяг активів скоротився з 4 755 891 тис. грн. у 2020 році до 2 988 733 тис. грн. у 2024 році, що на 1 767 158 тис. грн. або 37,16% менше. Це свідчить про зменшення ресурсної бази компанії, ймовірно, внаслідок скорочення страхового портфеля, зменшення надходжень чи зміни в інвестиційній політиці.

Таблиця 2.6

Основні показники фінансового стану СК «УСГ», тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+, –	%
Зареєстрований капітал	278659	278659	278659	278659	278659	0	0
Активи	4755891	2944328	3437765	3521783	2988733	-1767158	62,84
Власний капітал	611199	576810	643797	566501	622670	11471	101,88
Зобов'язання	4144692	2367518	2793968	2955282	2366063	-1778629	57,09
Страхові резерви	3968568	2144330	2060408	2066907	2296892	-1671676	57,88
Частина перестраховиків у страхових резервах	389651	194812	31205	108182	187284	-202367	48,06

Джерело: складено автором за даними [29; 30]

Показник власного капіталу виявився більш стабільним і навіть зріс на 11 471 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком, досягнувши 622 670 тис. грн. у 2024 році. Це свідчить про здатність компанії зберігати капіталізацію навіть за зниження загального обсягу активів. Натомість загальні зобов'язання компанії суттєво скоротилися – з 4 144 692 тис. грн. до 2 366 063 тис. грн., тобто на 42,91%. Це може бути результатом погашення боргових зобов'язань, зменшення обсягів страхових резервів або оптимізації фінансової структури.

Особливу увагу слід приділити динаміці страхових резервів, які зменшилися на 1 671 676 тис. грн. (на 42,12%) – з 3 968 568 тис. грн. у 2020 році до 2 296 892 тис. грн. у 2024 році. Це зниження може бути пов'язане з меншими обсягами страхових зобов'язань або зменшенням кількості діючих договорів. Також зменшилася частка перестраховиків у страхових резервах – на 202 367 тис. грн. (на 51,94%), що може свідчити про зниження обсягів переданих у перестраховування ризиків.

Загалом фінансовий стан СК «УСГ» характеризується зменшенням масштабів діяльності, зниженням активів і зобов'язань, водночас компанія

зберігає достатній рівень власного капіталу, що є позитивним сигналом для її фінансової стійкості. Проте такі зміни вимагають ретельного аналізу ризиків і адаптації стратегії розвитку до нових умов бізнес-середовища.

Фінансові активи, що формують страхові резерви, можуть бути представлені грошовими коштами на поточних рахунках, банківськими депозитами або короткостроковими цінними паперами. У випадку ризикових видів страхування ці резерви мають бути максимально ліквідними, оскільки при настанні страхового випадку необхідно своєчасно компенсувати збитки, що унеможливує використання довгострокових інвестиційних інструментів. Для забезпечення платоспроможності відповідно до нормативних вимог страхова компанія повинна володіти достатнім обсягом вільних власних коштів, які, крім виконання зобов'язань, можуть використовуватись з метою отримання прибутку [31]. Отже, одним із ключових індикаторів фінансової стійкості страховика є наявність і рух грошових коштів, а їх аналіз для СК «УСГ» подано в таблиці 2.7.

За даними таблиці 2.7 аналіз грошових потоків СК «УСГ» за видами діяльності свідчить про суттєві зміни в динаміці надходжень і витрат за період 2020-2024 років. Обсяг грошових надходжень від операційної діяльності загалом зріс на 748092 тис. грн., або на 32,42%, що пояснюється передусім зростанням обсягу страхових премій на 1032085 тис. грн. (на 53,90%). Водночас інші операційні надходження скоротилися майже в чотири рази – з 392960 тис. грн. у 2020 році до 108967 тис. грн. у 2024 році, що негативно вплинуло на загальний приріст.

Істотне зростання спостерігалось у сфері інвестиційної діяльності: загальний обсяг надходжень зріс у 3,5 рази – з 285560 тис. грн. до 1010919 тис. грн. Найбільший приріст продемонстрували доходи від реалізації фінансових інвестицій – на 635446 тис. грн. (зростання у 4,25 рази). Також значно зросли відсоткові доходи, що свідчить про активну політику компанії щодо розміщення коштів у прибуткові інструменти.

Таблиця 2.7

Аналіз грошових потоків СК «УСТ» за видами діяльності, тис. грн.

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+, -	%
Грошові надходження за:							
операційною діяльністю:							
– страхових премій	1914751	2340026	3124762	2899179	2946836	1032085	153,90
– інші	392960	3413887	47979	92233	108967	-283993	27,73
Всього	2307711	5753913	3172741	2991412	3055803	748092	132,42
інвестиційною діяльністю:							
– реалізації фінансових інвестицій	195252	138443	126962	472471	830698	635446	425,45
– реалізації необоротних активів	54	239	65	159	8	-46	14,81
– отриманих відсотків	90254	64831	147919	205633	155219	64965	171,98
– інші	0	212032	54748	0	24994	24994	100,00
Всього	285560	415545	329694	678263	1010919	725359	354,01
Витрати, пов'язані з оплатою за:							
операційною діяльністю:							
– товарів (послуг)	60376	81456	102368	102695	110762	50386	183,45
– праці	128359	152517	198365	199860	225844	97485	175,95
– відрахувань на соціальні заходи	29841	35254	45387	45359	52397	22556	175,59
– податкових зобов'язань	127176	117320	167457	137363	187607	60431	147,52
– інші витрачання	1923207	5188898	1803161	2108775	2507392	584185	130,38
Всього	2268959	5575445	2316738	2594052	3084002	815043	135,92
інвестиційною діяльністю:							
– придбання фінансових інвестицій	522226	519808	61395	697743	1572925	1050699	301,20
– придбання необоротних активів	15241	879	3603	5432	3766	-11475	24,71
– інші	94901	228336	0	1057666	9703	-85198	10,22
Всього	632368	749023	64998	1760841	1586394	954026	250,87
фінансовою діяльністю:							
– сплату дивідендів	0	52435	17000	0	89	89	100,00
Всього	0	52435	17000	0	89	89	100,00
Разом чистий грошовий потік	-308056	-207445	1103699	-685218	-603763	-295707	195,99

Джерело: складено автором за даними [30]

Витрати за операційною діяльністю зросли на 815043 тис. грн. (35,92%), що є порівняно більшим за приріст операційних надходжень. Найбільше зростання витрат спостерігалось за статтями, пов'язаними з оплатою праці, соціальними заходами та податковими зобов'язаннями, що

вказує на зростання адміністративного та соціального навантаження. Основна частка витрат припадає на категорію «інші витрачання», яка зростає на 584185 тис. грн., що може свідчити про розширення обсягів діяльності або зростання невизначених операційних платежів.

Інвестиційні витрати у 2024 році склали 1586394 тис. грн., що майже у 2,5 рази більше ніж у 2020 році. Особливо помітним є зростання витрат на придбання фінансових інвестицій – на 1050699 тис. грн., або в 3 рази, що свідчить про активізацію інвестиційної стратегії компанії. Витрати на придбання необоротних активів, навпаки, скоротилися на 11475 тис. грн., що може свідчити про зменшення капіталовкладень у матеріальну інфраструктуру. За фінансовою діяльністю протягом періоду практично відсутні істотні грошові потоки, однак у 2024 році було здійснено незначну виплату дивідендів у розмірі 89 тис. грн. Загалом, чистий грошовий потік у 2024 році залишився від’ємним і склав –603763 тис. грн., що навіть більше за показник 2020 року (–308056 тис. грн.), тобто спостерігається тенденція подальшого зростання витрат над надходженнями. Це вказує на необхідність оптимізації фінансових потоків та контролю за витратами для досягнення платоспроможності та стабільності в довгостроковій перспективі. Динаміка основних показників ліквідності СК «УСГ» проілюстрована на рисунку 2.3.

Показники ліквідності СК «УСГ» на рисунку 2.3 свідчать про значні коливання у здатності компанії покривати свої короткострокові зобов’язання. У 2020 році рівень загальної ліквідності був надзвичайно високим і становив 22,86, проте вже у 2021 році він різко знизився до 7,87, а у 2022 році – до 3,71, що може вказувати на тимчасові фінансові труднощі або зростання зобов’язань. Водночас у 2023 році спостерігається суттєве зростання цього показника до 30,57, і хоча у 2024 році він дещо зменшився до 28,37, компанія продовжувала демонструвати високий рівень ліквідності.

Схожа динаміка спостерігається й у коефіцієнті швидкої ліквідності: з 5,32 у 2020 році він знизився до 2,96 у 2021 році, залишався стабільним у 2022 році, проте в 2023 році стрімко зріс до 28,90, що свідчить про

накопичення високоліквідних активів. У 2024 році цей показник знизився до 25,66, але залишився на високому рівні, що вказує на значну частку ліквідних активів серед поточних активів компанії.

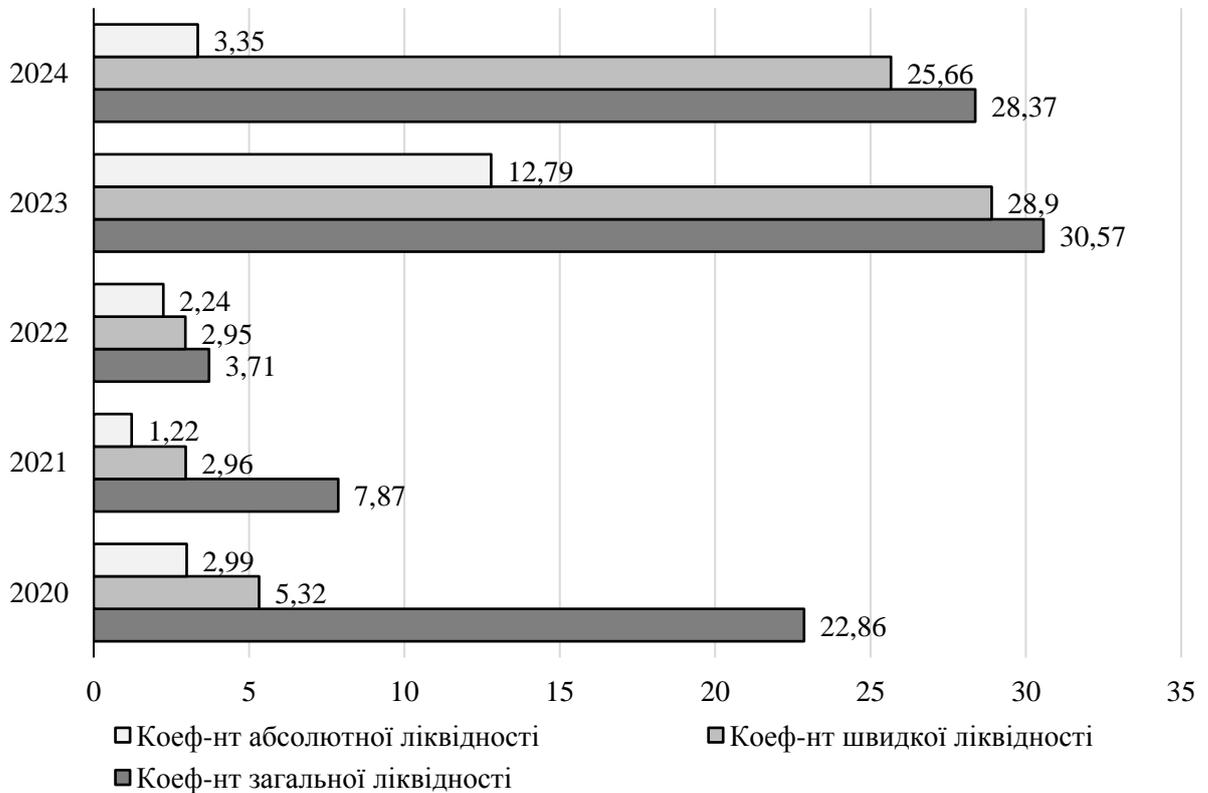


Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності СК «УСГ» у 2020-2024 роках

Джерело: обчислено автором за даними [30]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що характеризує частку грошових коштів у структурі поточних активів, також демонстрував нестабільність: з 2,99 у 2020 році він знизився до 1,22 у 2021 році, потім дещо зріс до 2,24 у 2022 році, досяг максимуму у 2023 році – 12,79, а в 2024 році знизився до 3,35. Це свідчить про активне використання грошових коштів у 2024 році, можливо, з метою інвестування або покриття зобов'язань.

Загалом аналіз показників ліквідності демонструє, що компанія має високу платоспроможність і достатній обсяг ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань, хоча спостерігається нестабільність у динаміці, що потребує подальшого моніторингу та контролю.

Оцінка фінансової стійкості є ключовим елементом при розробці стратегій розвитку страхової компанії, оскільки вона дозволяє виявити потенційні ризики і забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі. Вона сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо розподілу ресурсів та напрямів інвестування. Наявність достатнього рівня фінансової стійкості підвищує довіру клієнтів та партнерів, що позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії. Крім того, регулярна оцінка цього показника дозволяє своєчасно адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі [39].

У таблиці 2.8 узагальнено результати обчислення показників фінансової стійкості СК «УСГ».

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості СК «УСГ» у 2020-2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2020 р. (+,-)
Коеф-нт автономії (> 0,5)	0,129	0,196	0,187	0,161	0,208	0,080
Коеф-ет фінансування (≤ 0,5)	6,781	4,105	4,340	5,217	3,800	-2,981
Коеф-нт фінансової залежності (< 2,0)	7,781	5,105	5,340	6,217	4,800	-2,981
Коеф-нт мобільності власних коштів (0,2 ÷ 0,5)	-0,192	-1,061	-0,570	-1,710	-0,648	-0,456
Достатність страхових резервів (> 100%)	-193,08	1057,7	186,11	237,72	322,28	515,37
Коеф-нт залежності від перестраховування (5-50%)	27,43	31,16	27,99	30,66	25,86	-1,58

Джерело: обчислено автором за даними [30]

Результати аналізу показників таблиці 2.8 засвідчують поступове покращення окремих аспектів фінансового стану компанії. Коефіцієнт автономії зріс з 0,129 у 2020 році до 0,208 у 2024 році, що свідчить про позитивну динаміку у зміцненні частки власного капіталу, однак він досі залишається нижчим за нормативне значення (> 0,5), що вказує на значну

залежність від залучених ресурсів. Ця залежність підтверджується також коефіцієнтом фінансової залежності, який хоч і знизився з 7,781 до 4,800, все ще перевищує допустимий норматив ($< 2,0$), що свідчить про високий рівень зобов'язань у структурі капіталу. Коефіцієнт фінансування, як обернений до фінансової залежності, демонструє аналогічну динаміку – зменшення з 6,781 до 3,800.

Водночас мобільність власних коштів має від'ємні значення упродовж усього аналізованого періоду, що свідчить про надмірну концентрацію власного капіталу у важкореалізованих активах, а це обмежує фінансову гнучкість компанії. Показник достатності страхових резервів демонструє значне покращення – з критичного значення -193,08% у 2020 році до 322,28% у 2024 році, що свідчить про належне формування резервів для покриття зобов'язань перед страхувальниками. Коефіцієнт залежності від перестраховування залишається у межах нормативного діапазону (5-50%) і знижується з 27,43% до 25,86%, що свідчить про помірну залежність від перестраховувальників і зростання внутрішньої платоспроможності компанії. В цілому, спостерігається певна позитивна динаміка в структурі капіталу та рівні сформованих резервів, обсяг яких перевищує нормативи НБУ, однак фінансова незалежність СК «УСГ» ще потребує посилення.

Оцінка ділової активності та прибутковості є ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень у сучасному бізнес-середовищі. Вона дозволяє виявити сильні й слабкі сторони компанії, а також оцінити ефективність використання ресурсів. Аналіз прибутковості забезпечує розуміння фінансових результатів діяльності та рівня дохідності, що є основою для визначення пріоритетних напрямів розвитку [11]. У свою чергу, показники ділової активності відображають динаміку оборотності активів і темпи зростання, що сприяє формуванню стійкої та гнучкої стратегії.

У таблиці 2.9 запропоновано результати обчислення показників ділової активності СК «УСГ».

Таблиця 2.9

Показники прибутковості та ділової активності СК «УСГ»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2020 р. (+,-)
Рентабельність активів (>0,05)	1,38	0,72	2,47	3,09	0,78	-0,60
Рентабельність капіталу власного (>0,15)	10,70	3,68	13,20	19,23	3,73	-6,97
Рентабельність активів оборотних (>0,1)	1,62	1,21	3,50	5,48	1,18	-0,44
Рентабельність активів необоротних (>0,1)	8,97	1,78	8,41	7,10	2,26	-6,71
Оборотність активів	0,40	0,80	0,92	0,83	1,01	0,60
Оборотність власного капіталу	3,13	4,07	4,92	5,18	4,83	1,70
Відношення дебіторської та кредиторської заборгованостей ($\approx 1,0$)	1,42	2,18	3,11	0,50	0,19	-1,22

Джерело: обчислено автором за даними [30]

Аналіз показників прибутковості та ділової активності СК «УСГ», представлених у таблиці 2.9, свідчить про нестабільну динаміку ефективності використання ресурсів компанії впродовж 2020-2024 років. Зокрема, рентабельність активів у 2024 році знизилася на 0,60 п.п. порівняно з 2020 роком, до рівня 0,78%, що є нижчим за нормативне значення (>0,05), і вказує на зменшення ефективності загального використання активів. Найбільше падіння спостерігається за показником рентабельності власного капіталу – на 6,97 п.п., що може свідчити про зниження дохідності для акціонерів. Рентабельність оборотних і необоротних активів також зазнала зменшення, відповідно на 0,44 п.п. та 6,71 п.п., що може бути наслідком зниження ефективності інвестицій та операційної діяльності.

Водночас спостерігається позитивна динаміка оборотності активів, яка зросла з 0,40 у 2020 році до 1,01 у 2024 році, тобто більш ніж удвічі, що свідчить про покращення здатності компанії генерувати дохід з наявних

ресурсів. Оборотність власного капіталу також зросла на 1,70 п.п., що є позитивним сигналом щодо ефективності його використання. Проте співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості істотно знизилося з 1,42 до 0,19, що свідчить про суттєву залежність компанії від короткострокових зобов'язань і може створювати ризики ліквідності. Загалом, для забезпечення фінансової стійкості та зростання прибутковості СК «УСГ» доцільно переглянути структуру активів, оптимізувати витрати й удосконалити політику управління зобов'язаннями.

Узагальнюючи результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності СК «УСГ» за 2020-2024 роки, можна зробити висновок, що компанія функціонує в умовах динамічного розвитку та підвищених ризиків, що зумовлює неоднозначність фінансових результатів. Попри зростання страхових премій та активізацію інвестиційної діяльності, спостерігається зниження рентабельності, збільшення витрат і нестабільність фінансових потоків. Зменшення активів та залежність від залучених ресурсів свідчать про потребу в підвищенні фінансової стійкості. Для забезпечення стабільного розвитку необхідне впровадження заходів з оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та зниження залежності від зовнішніх фінансових джерел.

2.3. Аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища страховика

Формування ефективної стратегії розвитку суб'єкта господарювання вимагає глибокого аналізу як внутрішніх можливостей підприємства, так і умов зовнішнього середовища. У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства, зокрема страхові компанії, змушені постійно адаптуватися до змін у політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах. Саме тому доцільним є поєднання інструментів PEST-аналізу та SWOT-аналізу, які дозволяють комплексно оцінити стратегічне становище компанії [33].

СК «УСТ» діє в складному зовнішньому середовищі, що формується під впливом макроекономічних, політичних, соціальних та технологічних чинників. Для систематизації їхнього впливу проведемо PEST-аналіз (табл. 2.10), який включає наступні групи чинників:

1. Політичні чинники. Станом на 2025 рік Україна продовжує перебувати в умовах війни та воєнного стану. Це формує значні ризики для стабільності всіх секторів економіки, у тому числі страхового. Водночас, у межах адаптації до європейських стандартів, регулятором ринку є НБУ, який поступово впроваджує нові вимоги до платоспроможності, прозорості звітності, формування резервів тощо. Регуляторна реформа загалом сприяє оздоровленню ринку, однак збільшує навантаження на компанії, які змушені модернізувати свої внутрішні процеси та адаптувати стратегії.

2. Економічні чинники. Військові дії, інфляція, курсова нестабільність і скорочення платоспроможності населення негативно впливають на обсяги добровільного страхування. Особливо це стосується сегментів КАСКО, туристичного страхування, страхування життя. Проте водночас спостерігається зростання попиту на обов'язкові та соціально значущі види страхування: медичне, майнове, військове, аграрне. Компанії, які мають стійку фінансову позицію, можуть використати цей тренд для розширення частки ринку через надійність і здатність швидко адаптувати продуктову лінійку.

3. Соціальні чинники. Суспільство поступово змінює своє ставлення до страхування. Якщо раніше переважала недовіра до страхових компаній, то в умовах постійної загрози та нестабільності все більше громадян та підприємств усвідомлюють важливість страхового захисту. Попит на електронні канали комунікації, дистанційне врегулювання збитків, мобільні сервіси постійно зростає, що вимагає певної трансформації з боку страховиків.

PEST-аналіз СК «УСГ»

Фактори	Зміст впливу на діяльність компанії
Політичні (P)	<ul style="list-style-type: none"> – регулювання страхового ринку НБУ, що забезпечує підвищення прозорості, але вимагає адаптації до нових вимог; – воєнний стан та повномасштабне вторгнення рф – прямий ризик для активів і клієнтської бази у зонах бойових дій; – участь у державних програмах страхування (наприклад, аграрне страхування) – нові можливості для зростання
Економічні (E)	<ul style="list-style-type: none"> – висока інфляція, девальвація гривні, нестабільність валютного курсу – зниження купівельної спроможності клієнтів; – зменшення ділової активності в окремих секторах, особливо МСБ; – зростання попиту на страхування як інструмент зниження ризиків у кризових умовах; – обмеженість інвестиційних можливостей для страхових компаній через нестабільний фондовий ринок
Соціальні (S)	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення обізнаності населення щодо важливості страхового захисту; – зміна структури попиту: збільшення інтересу до медичного, туристичного, майнового страхування; – зростання очікувань щодо швидкості й прозорості обслуговування (вплив цифрових технологій та культури «онлайн»); – міграція населення за кордон впливає на зменшення внутрішнього страхового попиту
Технологічні (T)	<ul style="list-style-type: none"> – швидкий розвиток InsurTech-рішень, зокрема мобільних застосунків, чат-ботів, CRM-систем; – автоматизація процесів андеррайтингу та врегулювання збитків; – високі витрати на ІТ-інфраструктуру та кіберзахист; – можливість партнерств з технологічними компаніями для створення страхових продуктів нового покоління

Джерело: розроблено автором

4. Технологічні чинники. Ринок активно переходить до моделі InsurTech, де провідну роль відіграють цифрові сервіси, Big Data, CRM-платформи, автоматизовані чат-боти, AI-модулі для оцінки збитків. Компанії, що не зможуть вчасно адаптуватися до нової реальності, втратять частку ринку через неефективність обслуговування клієнтів. Водночас цифровізація відкриває значні можливості для оптимізації витрат, персоналізації страхових продуктів та посилення клієнтського досвіду.

Отже, макросередовище формує як ризики, так і можливості для діяльності СК «УСГ». Зокрема:

– політичні фактори створюють як загрози (воєнні дії, зміни в

регулюванні), так і стимули (посилення контролю, розвиток держпрограм);

- економічна нестабільність знижує попит у низькодоходних сегментах, але водночас стимулює попит на корпоративне, аграрне та медичне страхування;

- соціальні зміни відкривають нові ринкові ніші для компанії, особливо через зміну споживчої поведінки на користь цифрових сервісів;

- технологічні чинники стають критично важливими для збереження конкурентних переваг, а цифровізація – основою стратегічного розвитку.

Таким чином, зовнішнє середовище СК «УСГ» є динамічним і нестабільним, але компанія, завдяки належному стратегічному реагуванню, може використовувати макротренди для розширення ринкової присутності, цифровізації продуктів і зростання прибутковості.

СК «УСГ» – один із лідерів вітчизняного ринку страхування. Компанія входить до складу Vienna Insurance Group, що надає їй додаткову фінансову підтримку, доступ до європейського досвіду управління та високу довіру з боку клієнтів. Станом на I-ше півріччя 2025 року компанія демонструє стабільні показники діяльності, зберігає лідерські позиції за обсягами страхових премій та активно розвиває онлайн-продукти.

У структурі страхового портфеля домінують поліси автострахування (ОСЦПВ та КАСКО), страхування майна, медичне страхування, а також страхування відповідальності. Компанія має розгалужену філіальну мережу, впроваджує цифрові канали обслуговування, застосовує системи внутрішнього контролю та ризик-менеджменту відповідно до міжнародних стандартів [30; 36].

Разом із цим, компанія стикається з низкою внутрішніх викликів: частина продуктів не адаптована до нових реалій, не всі процеси автоматизовані, а витрати на ведення справ залишаються відносно високими. Це знижує конкурентоспроможність у боротьбі з гнучкішими цифровими компаніями.

Загальна оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників дозволяє сформулювати

матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.11). Аналіз сильних і слабких сторін, а також потенційних можливостей та загроз, свідчить про те, що СК «УСГ» має потужну основу для розвитку в умовах конкурентного та динамічного ринку. Наявність іноземного акціонера, позитивна фінансова динаміка, сильна сервісна база і технологічна гнучкість дозволяють компанії утримувати стабільні позиції.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз СК «УСГ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – сталий бренд і висока впізнаваність на ринку страхування України; – членство в міжнародній страховій групі (VIG), що забезпечує підтримку, досвід, стандарти управління; – наявність ліцензій на всі ключові види страхування; – високий рівень платоспроможності та фінансової стійкості; – позитивна ділова репутація, прозорість діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – залежність від материнської структури (VIG), обмежена автономність; – висока концентрація портфеля на кількох видах страхування (здоров'я, авто); – недостатня цифровізація страхових процесів (порівняно з FinTech-конкурентами); – витрати на ведення справ залишаються відносно високими; – обмежена активність у сегменті мікрострахування та нових нішевих продуктів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – розширення онлайн-продажів та мобільного страхування; – запровадження нових страхових продуктів: кіберстрахування, екострахування, агрострахування; – співпраця з державою у сфері медичного чи соціального страхування; – поглиблення партнерств з банками, автосалонами, онлайн-майданчиками; – можливість залучення нових клієнтів за рахунок підвищення довіри до стабільної компанії 	<ul style="list-style-type: none"> – військові дії, економічна нестабільність і міграція населення; – зростання конкуренції з боку InsurTech-компаній та банківських страховиків; – зниження платоспроможності клієнтів у сегменті фізичних осіб; – часті зміни в регуляторному середовищі (рішення НБУ, нові ліцензійні вимоги); – курсові коливання, інфляційні ризики, складність перестрахування в умовах війни

Джерело: розроблено автором

Утім, певні вразливості (наприклад, висока конкуренція, залежність від автомобільного страхування) потребують стратегічного реагування. Перспективними напрямками розвитку є розширення продуктів медичного, аграрного та корпоративного страхування, активізація цифрових каналів

продажу, а також підвищення впізнаваності бренду через сучасні маркетингові інструменти.

Таким чином, SWOT-аналіз дає змогу краще зрозуміти конкурентні переваги та стратегічні резерви СК «УСГ», які можуть бути використані для забезпечення сталого розвитку компанії у коротко- та середньостроковій перспективі.

Висновки до другого розділу

1. Страхова компанія «УСГ» є однією з провідних компаній страхового ринку України. Її інтеграція у Vienna Insurance Group забезпечує високі стандарти управління, фінансову підтримку та конкурентні переваги. В 2020-2024 рр. компанія демонструє стабільне зростання обсягів премій, особливо у сегментах ОСЦПВ (+287,1%), «Зелена картка» (+218,5%) та добровільне медичне страхування (+199,5%). Сильні позиції також займає КАСКО, яке у 2024 р. принесло 910,7 млн. грн., або 30,3% портфеля. У I кварталі 2025 р. СК «УСГ» посіла 8 місце на ринку за валовими преміями (822,3 млн. грн., частка 6,62%) та 5 місце за виплатами (391,8 млн. грн., частка 8%), що підтверджує високу платоспроможність і дисципліну. Компанія є одним із лідерів ринку у страхуванні «Зеленої картки» (2 місце, 20,26% ринку) та фінансових ризиків (1 місце, 13,55%). Рівень виплат у компанії (47,65%) перевищує середньоринковий показник (40,06%), що підкреслює її надійність. Наразі стратегічна орієнтація на розвиток прибуткових видів страхування та вдосконалення сервісу забезпечує їй стійке положення серед лідерів ринку та значний потенціал для подальшого розвитку.

2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності СК «УСГ» у 2020-2024 рр. свідчить про суперечливу динаміку розвитку компанії. Валові страхові премії за весь період зросли з 1943,2 млн. грн. до 3207,6 млн. грн., що підтверджує здатність компанії залучати клієнтів і нарощувати доходи. Водночас страхові виплати збільшилися з 624,7 млн. грн. у 2020 р. до 1687,5

млн. грн. у 2024 р., що негативно вплинуло на фінансовий результат та операційну ефективність. Незважаючи на скорочення обсягів активів із 6216,4 млн. грн. у 2020 р. до 5392,7 млн. грн. у 2024 р. та зниження страхових резервів із 4368,2 млн. грн. до 3987,5 млн. грн., компанія зберегла стабільність власного капіталу на рівні близько 1100 млн. грн. Це є позитивним сигналом для її фінансової стійкості. Аналіз грошових потоків показує активізацію інвестиційної діяльності: у 2024 р. обсяг інвестиційних витрат становив –315,4 млн. грн., проте збереження від’ємного чистого потоку (–128,6 млн. грн.) вказує на дисбаланс між доходами та витратами. Динаміка показників ліквідності засвідчила наявність достатнього рівня ліквідних активів (коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,23 у 2020 році до 0,28 у 2024 році), але водночас виявила їх нестабільність. У цілому результати дослідження підтверджують необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності управління ризиками та вдосконалення стратегії розвитку СК «УСГ».

3. Результати стратегічного аналізу дозволяють зробити висновок, що СК «УСГ» функціонує в складному, але водночас перспективному зовнішньому середовищі. Політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори створюють як ризики, так і нові можливості для розвитку. Компанія має сильні конкурентні позиції завдяки підтримці міжнародної групи VIG, фінансовій стабільності та впізнаваності бренду. Проте, для збереження лідерства необхідне посилення цифрової трансформації, диверсифікація портфеля та активне впровадження інноваційних страхових продуктів. SWOT-аналіз підтверджує потенціал СК «УСГ» для сталого розвитку, за умови ефективного реагування на виклики ринку.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПАТ «СК «УСГ» В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

3.1. Стратегічне бачення та цілі розвитку страхової компанії в умовах нестабільного середовища

Формування ефективної стратегії розвитку СК «УСГ» ґрунтується на результатах попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, з урахуванням виявлених сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Враховуючи стратегічні виклики, з якими стикається страхова компанія в умовах нестабільності та цифрової трансформації ринку, доцільно запропонувати низку цільових напрямів, що дозволять зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток.

Головна мета стратегічного розвитку СК «УСГ» на середньострокову перспективу полягає у трансформації компанії в інноваційного, клієнтоорієнтованого лідера страхового ринку, здатного ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати високий рівень обслуговування.

До ключових стратегічних цілей належать:

- зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності;
- розширення клієнтської бази шляхом впровадження нових страхових продуктів;
- цифровізація страхових процесів (автоматизація врегулювання, онлайн-продажі, мобільний застосунок);
- підвищення лояльності клієнтів і покращення якості сервісу;
- оптимізація витрат і підвищення ефективності управління.

На основі SWOT-аналізу та оцінки ринку, проведених у другому розділі роботи, доцільно виділити такі стратегічні напрями розвитку СК «УСГ»:

1. Цифрова трансформація компанії. Цифровізація є ключовим напрямом стратегії розвитку, який передбачає:

- розробку та впровадження мобільного додатку для продажу та обслуговування полісів;
- інтеграцію з державними та фінансовими сервісами (Дія, банкінг);
- автоматизацію процесу врегулювання збитків та оцінки ризиків;
- впровадження CRM-систем для управління клієнтськими відносинами.

2. Диверсифікація страхових продуктів. Розширення продуктового портфеля дозволить залучити нові сегменти клієнтів. Потенційними напрямами можуть бути:

- кіберстрахування – як відповідь на зростання цифрових загроз;
- агрострахування – у співпраці з державними програмами;
- добровільне медичне страхування (ДМС) для військових, ІТ-сектору, малого бізнесу;
- страхування житла та майна з урахуванням актуальних ризиків (війна, пошкодження, евакуація тощо).

3. Розвиток клієнтоорієнтованості та омніканальної моделі обслуговування. Конкурентною перевагою стане якісне обслуговування клієнтів через різні канали:

- персоналізація пропозицій завдяки використанню Big Data;
- створення кабінету клієнта з можливістю онлайн-контролю полісів і подачі заяв;
- підтримка клієнтів у форматі 24/7 (чат-боти, гаряча лінія, Viber-боти);
- система бонусів і програм лояльності.

4. Оптимізація внутрішніх процесів і витрат. З метою підвищення операційної ефективності необхідно:

- скоротити дублювання функцій та неефективні процеси;
- впровадити KPI-систему управління результативністю працівників;
- перейти до електронного документообігу з партнерами та клієнтами;

- аналізувати витрати через моделі Activity-Based Costing.

5. Зміцнення партнерських відносин і розширення каналів збуту.

Компанія має розвивати стратегічне партнерство з:

- банками, автосалонами, онлайн-маркетплейсами;
- аптечними мережами, клініками, логістичними компаніями;
- органами місцевого самоврядування для розробки локальних програм страхування.

6. Управління ризиками та антикризове планування. В умовах війни та загальної нестабільності важливо забезпечити:

- постійний моніторинг ризиків зовнішнього середовища;
- формування резервів на випадок форс-мажорних ситуацій;
- створення плану дій на випадок кризи (Business Continuity Plan);
- актуалізацію договорів перестраховування для зменшення потенційних збитків.

Візуально представити основні цілі та напрями стратегії розвитку СК «УСГ» можливо за допомогою схеми на рисунку 3.1.

Отже, схема формування стратегії розвитку СК «УСГ» відображає системний підхід, який поєднує стратегічні цілі та напрями розвитку компанії. Її впровадження є можливим за умови комплексної реалізації взаємопов'язаних заходів, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості та розширення клієнтської бази. Цифровізація страхових процесів, зокрема впровадження онлайн-сервісів та автоматизація врегулювання збитків, підвищить ефективність обслуговування клієнтів і скоротить операційні витрати. Диверсифікація страхових продуктів дозволить залучити нові сегменти ринку, включаючи агрострахування, кіберстрахування та медичні програми. Розвиток клієнтоорієнтованості та персоналізація пропозицій сприятимуть підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню бренду компанії. Оптимізація внутрішніх процесів і впровадження сучасних систем управління ефективністю забезпечать економію ресурсів і прозорість бізнес-

процесів. Розширення партнерських відносин із банками, автосалонами та онлайн-платформами відкриє додаткові канали збуту.

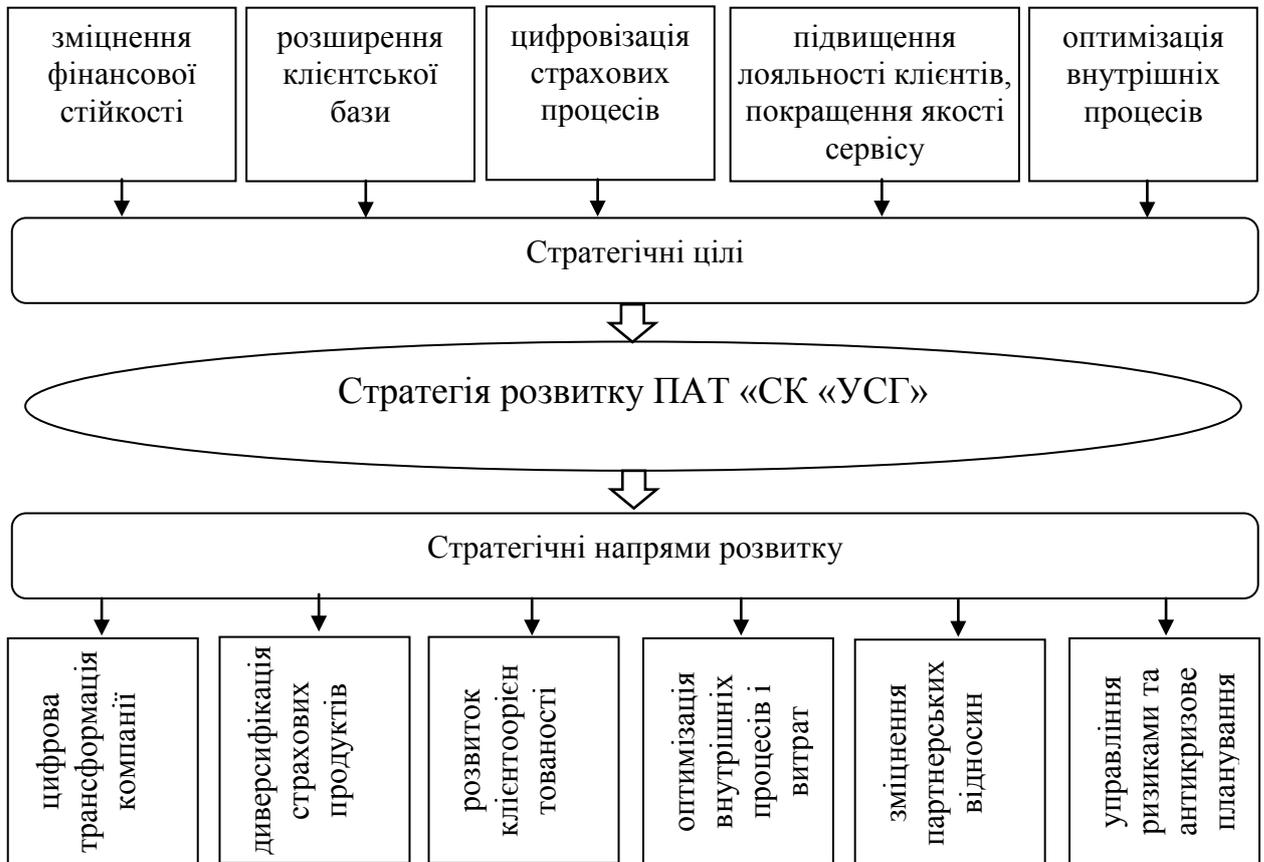


Рис. 3.1. Формування стратегії розвитку ПАТ «СК «УСГ»

Джерело: розроблено автором

Управління ризиками та антикризове планування дозволять компанії швидко адаптуватися до нестабільних умов ринку. Завдяки узгодженню всіх цих елементів стратегія розвитку СК «УСГ» може бути реалізована поетапно, із досягненням як короткострокових, так і довгострокових цілей.

Задіяння ще одного інструменту стратегічного аналізу матриці TOWS дозволяє розробити стратегічні альтернативи, спираючись на результати SWOT-аналізу. Вона поєднує внутрішні фактори (сильні й слабкі сторони) з зовнішніми (можливості та загрози) для формування чотирьох типів стратегій:

SO (максі-максі) – використання сильних сторін для реалізації можливостей;

WO (міні-максі) – подолання слабких сторін за рахунок можливостей;

ST (максі-міні) – використання сильних сторін для мінімізації загроз;

WT (міні-міні) – мінімізація слабких сторін і уникнення загроз.

Таблиця 3.1

Матриця TOWS для СК «УСГ»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	<p>SO-стратегії</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Активне просування медичного та аграрного страхування через цифрові платформи, використовуючи імідж VIG. 2. Створення партнерських продуктів з банками та ІТ-компаніями. 3. Впровадження нових мобільних сервісів з урахуванням досвіду VIG 	<p>ST-стратегії</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення фінансового резервування та системи ризик-менеджменту для протидії економічній і воєнній нестабільності. 2. Активне інформування клієнтів про надійність і міжнародну підтримку компанії в умовах конкуренції та невизначеності
Слабкі сторони (W)	<p>WO-стратегії</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження залежності від автострахування шляхом диверсифікації продуктів. 2. Створення регіональних маркетингових програм для підвищення впізнаваності бренду. 3. Інвестування в digital-маркетинг та InsurTech 	<p>WT-стратегії</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення внутрішньої оптимізації бізнес-процесів для зменшення витрат і підвищення гнучкості. 2. Посилення контролю за ІТ-безпекою та стійкістю інфраструктури до кібератак. 3. Впровадження навчальних програм для персоналу щодо антикризового управління

Джерело: складено автором

Представлена у таблиці 3.1 TOWS-матриця дозволила сформуванню систему стратегічних рішень, спрямованих на посилення ринкових позицій СК «УСГ» в умовах воєнної, економічної та конкурентної нестабільності. Зокрема:

– SO-стратегії підкреслюють важливість активного використання репутаційного капіталу й технологічних можливостей для нарощення обсягів страхування;

– WO-стратегії орієнтовані на подолання вразливостей через цифровізацію та продуктову диверсифікацію;

– ST-стратегії фокусуються на захисті від ризиків і зміцненні довіри до компанії серед споживачів;

– WT-стратегії спрямовані на внутрішню трансформацію з метою підвищення ефективності, адаптивності та безпеки діяльності.

Цей комплекс стратегій може стати основою для оновленої середньострокової стратегії розвитку СК «УСГ», спрямованої на збереження конкурентних переваг і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку охоплює всі аспекти діяльності страхової компанії та залучає працівників усіх рівнів, орієнтуючись на їх професійне зростання й досягнення високих результатів. Формування такої стратегії починається з усвідомлення необхідності працювати ефективніше та оперативніше за конкурентів [46]. У свою чергу, реалізація стратегії розвитку спрямована на досягнення довгострокових цілей страховика і потребує суттєвих інвестиційних ресурсів.

Одним із найпопулярніших інструментів стратегічного планування є також модель І. Ансоффа, що дозволяє вибрати оптимальний напрямок розвитку підприємства, базуючись на поєднанні існуючих і нових продуктів та ринків [50]. Розглянемо можливі стратегії росту для СК «УСГ» з урахуванням особливостей компанії та ринку страхових послуг.

1. Стратегія розвитку ринку. Ця стратегія передбачає вихід із існуючими страховими продуктами на нові ринки або розширення присутності на регіональних ринках.

Для СК «УСГ» це означає:

– активне розширення регіональної мережі, особливо у сільських та малодоступних районах України;

– розвиток каналів дистрибуції через онлайн-платформи, мобільні додатки та партнерські програми;

– вихід на нові сегменти корпоративних клієнтів, які раніше не були охоплені (наприклад, IT-компанії, агробізнес, стартапи).

2. Стратегія розвитку продукту. В цій стратегії компанія зосереджується на вдосконаленні та розширенні асортименту страхових продуктів для існуючих ринків.

СК «УСГ» може впровадити:

- нові види страхування, наприклад, кіберстрахування, страхування від нещасних випадків на виробництві, страхування «зелених» технологій;
- комплексні пакети страхування для корпоративних клієнтів з урахуванням специфіки їх бізнесу;
- покращення медичних страхових програм з розширенням спектру послуг і сервісів;
- використання інноваційних цифрових продуктів (електронні поліси, телемедицина в медичному страхуванні).

3. Стратегія диверсифікації. Цей напрямок передбачає вихід на нові ринки з новими продуктами, що дає можливість знизити ризики та збільшити потенціал зростання.

Для СК «УСГ» диверсифікація може включати:

- запуск фінансово-технологічних (FinTech) рішень, наприклад, мікрострахування через мобільні платформи;
- розробка страхових продуктів для нових галузей, наприклад, страхування альтернативної енергетики або «зелених» проєктів;
- можливий розвиток суміжних видів діяльності, як-от перестрахування або консалтингові послуги у сфері ризик-менеджменту.

4. Стратегія проникнення на ринок. Це найбільш консервативна стратегія, яка передбачає збільшення частки на існуючих ринках за рахунок активнішої конкуренції.

Для СК «УСГ» така стратегія може полягати в:

- підвищенні ефективності маркетингових кампаній і стимулюванні збуту;
- удосконаленні системи лояльності для існуючих клієнтів;

- оптимізації тарифної політики для більш конкурентного ціноутворення;
- посиленні якості обслуговування та скороченні часу врегулювання страхових випадків.

СК «УСГ» має значний потенціал для реалізації всіх чотирьох стратегій Ансоффа. Найбільш пріоритетними є розвиток продукту та ринку, оскільки вони відповідають як сучасним трендам цифровізації та інновацій [54], так і потребам українського ринку страхових послуг.

Реалізація стратегії диверсифікації дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю та коливаннями попиту, а стратегія проникнення забезпечить зміцнення позицій компанії серед існуючих клієнтів і підвищить її конкурентоспроможність.

Таким чином, комплексне застосування стратегії Ансоффа сприятиме довгостроковому та стабільному зростанню СК «УСГ» в умовах сучасного ринку.

Можливо також визначити певні практичні рекомендації щодо реалізації стратегій росту за Ансоффом, а саме:

1. Розвиток ринку:
 - провести детальний регіональний аналіз для визначення пріоритетних територій з низьким рівнем страхового покриття;
 - розвивати мобільні страхові офіси або партнерські точки продажу в віддалених регіонах;
 - запровадити регулярні інформаційні кампанії для підвищення обізнаності про продукти компанії;
 - розширити співпрацю з банками, автосалонами, турагентствами для збільшення каналів збуту;
 - активно розвивати онлайн-платформи з функціоналом повного дистанційного обслуговування клієнтів.
2. Розвиток продукту:

- впровадити модульні страхові продукти, які можна адаптувати під індивідуальні потреби клієнтів;
- запустити продукти кіберстрахування та страхування ризиків, пов'язаних з цифровою діяльністю;
- розробити та пропонувати комплексні пакети для корпоративних клієнтів, що включають страхування майна, відповідальності та персоналу;
- підвищити якість медичного страхування через партнерство з мережами клінік і телемедичні сервіси;
- залучати клієнтів до тестування нових продуктів через акції та спеціальні пропозиції.

3. Диверсифікація:

- розпочати проекти з мікрострахування через мобільні додатки для населення з низьким рівнем доходу;
- вивчити можливості входження на ринок перестрахування для зниження власних ризиків;
- запровадити послуги консалтингу з ризик-менеджменту для корпоративних клієнтів;
- проводити моніторинг і аналіз трендів у сфері «зелених» технологій та розробляти відповідні страхові продукти;
- розширити співпрацю з фінтех-компаніями для інтеграції інноваційних технологій у процес страхування.

4. Проникнення на ринок:

- підвищити ефективність маркетингу шляхом таргетованих рекламних кампаній в соціальних мережах;
- впровадити програми лояльності та бонусні системи для постійних клієнтів;
- оптимізувати процеси обробки заявок та врегулювання збитків для скорочення часу обслуговування;
- проводити регулярне навчання та сертифікацію співробітників для підвищення якості консультацій;

– використовувати аналітику клієнтських даних для розробки персоналізованих страхових пропозицій.

Для успішної реалізації стратегій росту СК «УСГ» необхідно поєднувати інновації з гнучкістю у підходах до ринку і клієнтів, а також постійно вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси. Рекомендації, викладені вище, допоможуть компанії максимально ефективно використовувати існуючі можливості та мінімізувати ризики, забезпечуючи стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих стратегічних ініціатив

В умовах високої конкуренції на страховому ринку України, зростання регуляторних вимог і макроекономічної нестабільності, СК «УСГ» потребує системного підходу до формування довгострокових цілей. Ці цілі, як було представлено у попередньому підрозділі, повинні поєднувати прагнення компанії до зростання з необхідністю збереження фінансової стабільності та підвищення довіри клієнтів. Визначення стратегічних орієнтирів здійснюється з урахуванням результатів попереднього стратегічного аналізу, побудованої матриці TOWS та аналізу фінансово-економічних показників компанії за 2020-2024 роки.

Ці реалії сформували фундамент для визначення основних стратегічних цілей, які можна розділити на п'ять ключових напрямів: фінансові, ринкові, інноваційно-технологічні, клієнтські та організаційні.

1. Фінансові цілі.

Фінансовий розвиток є ключовою умовою реалізації будь-якої стратегії. Аналіз динаміки показників за 2020-2024 роках свідчить, що СК «УСГ» продемонструвала зростання валових страхових премій із 1,91 млрд. грн. у 2020 році до 3,01 млрд. грн. у 2024 році, з прогнозом на 2025 рік – понад 3,4 млрд. грн. При цьому рівень виплат коливався в межах 44-49%, що трохи вище середньоринкових показників.

Основними фінансовими стратегічними цілями є:

1) збільшення обсягу страхових премій на 8-10% щороку протягом 2025-2027 років за рахунок розширення клієнтської бази та впровадження нових страхових продуктів;

2) оптимізація рівня страхових виплат із збереженням його у діапазоні 38-40% від обсягу зібраних премій, що дозволить підтримувати баланс між конкурентною привабливістю продуктів і прибутковістю;

3) підвищення рентабельності власного капіталу (ROE) з 3,73% у 2024 році до 18% у 2027 р. шляхом збільшення інвестиційного доходу та зменшення адміністративних витрат на 5%;

4) зміцнення капітальної бази для виконання вимог Solvency II – збільшення власного капіталу на 25% протягом 5 років.

2. Ринкові цілі.

Аналіз ринку показує, що СК «УСГ» входить у ТОП-10 страховиків України з ринковою часткою 3,7% (I кв. 2025 р.), але потенціал для розширення присутній, особливо у сегменті добровільного страхування майна та медичного страхування.

Ключові ринкові цілі:

1) збільшення ринкової частки до 5% до кінця 2027 року за рахунок агресивнішої маркетингової стратегії та партнерських програм із банками, автосалонами й агропідприємствами;

2) вихід у нові регіональні сегменти – відкриття 10 нових представництв у західних та центральних областях України до 2026 року;

3) розвиток корпоративного сегмента з приростом портфеля корпоративних клієнтів на 15% щороку;

4) експорт страхових послуг у суміжні країни Східної Європи через онлайн-платформи до 2027 року.

3. Інноваційно-технологічні цілі.

Розвиток цифрових технологій є одним із найважливіших напрямів стратегії СК «УСГ», що повністю відповідає стратегіям типу SO з матриці TOWS.

Основні інноваційні орієнтири:

- 1) запровадження повністю цифрової екосистеми страхування (від укладання договору до врегулювання збитків) до 2026 року;
- 2) впровадження штучного інтелекту для автоматичної оцінки ризиків і скорингу клієнтів, що дозволить зменшити час ухвалення рішень на 40%;
- 3) розширення мобільного додатка із впровадженням функцій віддаленого врегулювання збитків і персональних пропозицій клієнтам;
- 4) інтеграція з державними цифровими сервісами («Дія», «єЗдоров'я») для спрощення перевірки даних і підвищення швидкості обслуговування.

4. Клієнтські цілі.

Клієнтська лояльність і задоволеність – основа сталого розвитку страхової компанії.

Основні цілі:

- 1) підвищення індексу задоволеності клієнтів (NPS) з 72% у 2024 році до 80% у 2027 році;
- 2) скорочення часу врегулювання страхових випадків до середнього показника 6 робочих днів (нині – 9);
- 3) впровадження програм лояльності для постійних клієнтів і корпоративних партнерів;
- 4) персоналізація страхових продуктів на основі аналізу поведінкових даних клієнтів.

5. Організаційно-кадрові цілі.

Для реалізації амбітних планів розвитку компанія повинна інвестувати у власний кадровий потенціал і вдосконалення організаційної структури.

Основні орієнтири:

1) підвищення кваліфікації персоналу – щорічне навчання 100% менеджерів і спеціалістів за сучасними стандартами страхування та клієнтського сервісу;

2) впровадження KPI- та OKR-системи для оцінки ефективності роботи співробітників;

3) розвиток корпоративної культури з акцентом на інноваційність, клієнтоорієнтованість та командну роботу;

4) автоматизація бізнес-процесів для зменшення адміністративних витрат на 10% до 2027 року.

Представлені стратегічні цілі можливо пов'язати із TOWS-стратегіями, що відображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Інтеграція цілей розвитку СК «УСГ» із TOWS-стратегіями

Категорія TOWS	Конкретна стратегія	Відповідна стратегічна ціль
SO	Використання фінансової стабільності для впровадження цифрових сервісів і нових продуктів	Фінансові цілі 1, 3; Інновації 1, 2
ST	Посилення бренду та якісного сервісу для утримання клієнтів у кризових умовах	Ринкові цілі 1, 2; Клієнтські цілі 1, 2
WO	Впровадження партнерств із InsurTech-компаніями для подолання цифрової відсталості	Інновації 1, 3; Організаційні цілі 3
WT	Диверсифікація страхових продуктів і посилення управління ризиками для зниження вразливості	Фінансові цілі 2, 4; Організаційні цілі 3, 4

Джерело: складено автором

Отже, інтеграція стратегічних цілей розвитку СК «УСГ» із TOWS-стратегіями демонструє системний підхід компанії до довгострокового планування.

SO-стратегія базується на використанні фінансової стійкості як ресурсу для цифрової трансформації та розширення продуктової лінійки, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності.

ST-стратегія підкреслює важливість підтримання репутації бренду та високої якості сервісу, особливо в умовах економічної турбулентності, що сприяє утриманню та лояльності клієнтів.

WO-стратегія вказує на необхідність подолання технологічного відставання шляхом партнерства з інноваційними InsurTech-компаніями, що забезпечить доступ до сучасних технологій та нових каналів продажів.

WT-стратегія орієнтована на зниження ризиків шляхом диверсифікації страхових продуктів та посилення системи управління ризиками, що є критично важливим у нестабільному бізнес-середовищі.

Всі чотири напрями взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи збалансовану реалізацію фінансових, ринкових, інноваційних та організаційних цілей. Така інтеграція дозволяє не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й ефективно використовувати внутрішні ресурси.

Запропонований підхід формує основу для стійкого зростання та збереження лідерських позицій на ринку страхових послуг України. Важливо, що стратегічні цілі охоплюють як короткострокові завдання з оперативної ефективності, так і довгострокові пріоритети з розвитку інновацій та бренду.

Таким чином, узгодженість TOWS-стратегій із цілями розвитку створює цілісну стратегію, здатну забезпечити СК «УСГ» конкурентні переваги у середньо- та довгостроковій перспективі.

Ефективне впровадження стратегічних напрямів розвитку СК «УСГ» потребує чіткого плану реалізації, який передбачає поетапність, визначення термінів виконання та відповідальних осіб. Графік реалізації стратегії дозволяє забезпечити контроль за виконанням поставлених завдань, своєчасно виявляти відхилення від плану та коригувати управлінські рішення (табл. 3.3).

Основна мета розробленого графіка – забезпечення послідовності виконання заходів, оптимізація використання ресурсів та досягнення запланованих результатів у визначені строки.

Таблиця 3.3

Графік реалізації стратегії розвитку СК «УСГ»

№	Стратегічний напрям	Заходи	Термін реалізації	Відповідальні
1	Розширення клієнтської бази	Проведення маркетингових досліджень, запуск нових рекламних кампаній, розробка програм лояльності	I-II кв. 2025 р.	Департамент маркетингу
2	Діджиталізація послуг	Впровадження онлайн-сервісів, мобільного додатку та чат-ботів для клієнтів	II-IV кв. 2025 р.	ІТ-відділ
3	Підвищення якості обслуговування	Навчання персоналу, запровадження стандартів сервісу, збір та аналіз відгуків клієнтів	I-IV кв. 2026 р.	HR-відділ, служба якості
4	Розширення партнерської мережі	Укладання нових угод із банками, автосалонами та туристичними компаніями	I-III кв. 2027 р.	Комерційний відділ
5	Оптимізація витрат	Аудит витрат, автоматизація внутрішніх процесів, скорочення непрофільних витрат	I-IV кв. 2027 р.	Фінансовий департамент

Джерело: складено автором

У процесі планування враховано особливості внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності компанії, тенденції розвитку страхового ринку України, а також можливі ризики, пов'язані з економічною та політичною ситуацією в країні.

Виконання зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, зростанню її ринкової частки, зміцненню фінансової стабільності та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Запропонований у таблиці 3.3 графік є гнучким документом і може коригуватися залежно від змін ринкових умов, фінансових можливостей компанії та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність страховика.

Графік реалізації стратегії розвитку СК «УСГ» відображає послідовний та логічний підхід до досягнення ключових цілей компанії.

Першочергово передбачено заходи з розширення клієнтської бази, що дає змогу закласти основу для подальшого зростання доходів та ринкової

частки. Далі акцент зроблено на діджиталізації послуг, що відповідає сучасним тенденціям у страхуванні та сприятиме підвищенню зручності взаємодії з клієнтами. Підвищення якості обслуговування передбачено як наступний етап, що допоможе утримати нових клієнтів і зміцнити репутацію бренду. Розширення партнерської мережі дозволить створити нові канали збуту та розширити присутність компанії на суміжних ринках. Завершальним етапом є оптимізація витрат, що забезпечить підвищення ефективності роботи та стійкість бізнесу у довгостроковій перспективі.

Загалом, запропонований графік дозволяє поступово реалізувати обрану стратегію з мінімізацією ризиків та ефективним використанням ресурсів.

Ефективна реалізація стратегічних напрямів розвитку СК «УСГ» потребує не лише чіткого формулювання цілей і завдань, але й комплексного економічного обґрунтування. Це дає змогу визначити обсяг необхідних ресурсів, очікуваний економічний ефект і терміни окупності проектів, що є ключовими критеріями для прийняття управлінських рішень.

У процесі економічного обґрунтування враховуються такі аспекти [46]:

- початкові інвестиції, необхідні для запуску стратегічних ініціатив;
- поточні витрати, пов'язані з реалізацією окремих етапів;
- очікувані доходи та приріст прибутку, зумовлені підвищенням ринкової позиції та розширенням спектра послуг;
- термін окупності інвестицій та рівень рентабельності;
- ризики та механізми їх мінімізації.

Термін окупності зазвичай обчислюють як відношення інвестицій до додаткового чистого прибутку, який з'явиться після впровадження ініціативи.

У свою чергу, додатковий річний прибуток визначають за формулою:

$$\text{Додатковий прибуток} = \text{Базовий дохід} \times \frac{\text{Приріст доходу}}{100} \times \frac{\text{Рівень рентабельності}}{100} \quad (3.1)$$

Безпосередньо рівень рентабельності визначає частку прибутку в доходах, що залежить від:

- ефективності впровадження ініціатив;
- скорочення адміністративних і операційних витрат;
- поліпшення якості обслуговування, що знижує відтік клієнтів;
- підвищення точності оцінки ризиків і зменшення збитковості.

Для кожної ініціативи рівень рентабельності орієнтовно взятий з урахуванням галузевих середніх значень і внутрішніх експертних прогнозів:

- цифрові канали – 12-14% (завдяки зниженню витрат і збільшенню продажів);
- нові продукти – 14-15% (вищий, бо агросектор має потенціал більшої маржі);
- управління ризиками – 10-11% (покращення якості страхування знижує збитки).

Далі проведемо економічне обґрунтування для деяких ключових стратегічних ініціатив [42]. Отже, передбачаються наступні інвестиційні вкладення та очікуваний ефект:

1. Розширення цифрових каналів обслуговування клієнтів.

Інвестиції: близько 5,5 млн. грн. Включає витрати на розробку мобільного додатку, інтеграцію CRM, автоматизацію врегулювання, кібезахист. За оцінками ринку розробка таких систем і їх інтеграція може коштувати близько 4-5 млн. грн., плюс 0,5-1 млн. грн. на навчання і підтримку.

Очікуваний ефект: збільшення клієнтської бази на 15%. Обґрунтовано тим, що цифровізація дозволяє збільшити клієнтську базу через зручність, швидкість оформлення, онлайн-продажі, що підвищує обсяги премій.

Термін окупності: 2,8 роки.

Додаткові вигоди: підвищення задоволеності клієнтів та збереження конкурентних позицій на ринку.

2. Запровадження нових страхових продуктів, орієнтованих на аграрний сектор.

Інвестиції: 3,2 млн. грн. Включає маркетингові дослідження, розробку продуктів, навчання персоналу, проведення рекламних кампаній. Зазвичай, розробка нового продукту й початок продажів потребують близько 3 млн. грн.

Очікуваний ефект: приріст премій на 20% у відповідному сегменті, підвищення рентабельності на 4-5%. Ринок агрострахування активно розвивається, тому нові продукти можуть додатково збільшити премії завдяки охопленню нового сегменту.

Термін окупності: 1,1 роки.

Додаткові вигоди: посилення присутності у стратегічно важливій галузі економіки.

3. Модернізація системи внутрішнього контролю та управління ризиками.

Інвестиції: 2,1 млн. грн. Інвестиції на впровадження андеррайтингових систем, систем контролю та аудиту, програмного забезпечення для моніторингу ризиків.

Очікуваний ефект: зниження операційних витрат на 8% за рахунок автоматизації, а також скорочення страхових виплат за рахунок зниження рівня шахрайства, зменшення операційних ризиків. У свою чергу, зменшення втрат і оптимізація ризиків підвищують фінансовий результат, хоч і без різкого збільшення премій.

Термін окупності: 2,5 роки.

Додаткові вигоди: підвищення фінансової стійкості та довіри клієнтів.

Узагальнені економічні показники щодо зазначених стратегічних ініціатив для СК «УСГ» представлені у таблиці 3.4.

Отримані дані свідчать, що всі розглянуті стратегічні ініціативи мають прийнятні строки окупності та високий потенціал прибутковості. Найшвидший економічний ефект очікується від запуску нових страхових

продуктів для аграрного сектору, тоді як цифровізація, хоч і потребує найбільших інвестицій, забезпечує суттєвий довгостроковий результат за рахунок масштабування бізнесу та оптимізації процесів.

Таблиця 3.4

Узагальнюючі показники економічного обґрунтування ключових стратегічних ініціатив СК «УСГ»

Стратегічна ініціатива	Орієнтовні інвестиції, млн. грн.	Очікуваний приріст доходу, %	Термін окупності, роки	Рівень рентабельності, %
Цифрові канали обслуговування	5,5	+15	2,8	13,0
Нові продукти для агросектору	3,2	+20	1,1	14,5
Модернізація системи управління ризиками	2,1	+8	2,5	10,5

Джерело: розраховано автором

Важливою умовою досягнення запланованих фінансових показників є своєчасне фінансування проєктів, чіткий контроль витрат та постійний моніторинг ринкової кон'юнктури. Крім того, інтеграція цифрових інструментів і розвиток нових страхових продуктів повинні супроводжуватися маркетинговими активностями та підвищенням кваліфікації персоналу [14].

Таким чином, проведене економічне обґрунтування доводить доцільність запропонованих стратегічних ініціатив і підтверджує їхню здатність забезпечити зростання фінансових результатів СК «УСГ» у середньостроковій перспективі.

Оцінку ефективності реалізації стратегії можливо провести також із застосуванням набору ключових показників (КРІ), де кожен КРІ вимірюється у базовому році та цільовому році, а також розраховується його відсоткове зростання та ступінь виконання плану.

Абсолютна зміна показників обчислюється за формулою:

$$\Delta KPI = KPI_{\text{цільовий}} - KPI_{\text{базовий}}, \quad (3.2)$$

де $KPI_{\text{базовий}}$ – значення показника у базовому році;

$KPI_{\text{цільовий}}$ – заплановане значення показника у цільовому році.

Відносна зміна (темп зростання) показників обчислюється за формулою:

$$T_{\text{зр}} = \frac{KPI_{\text{цільовий}} - KPI_{\text{базовий}}}{KPI_{\text{базовий}}} \times 100\%, \quad (3.3)$$

Цей показник показує, на скільки відсотків планується зростання значення КРІ.

Для цілей, досягнення яких передбачає кілька років, можливо обчислення середньорічного темпу зростання за формулою:

$$\text{Середньорічний темп зростання} = \left(\frac{KPI_{\text{цільовий}}}{KPI_{\text{базовий}}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1, \quad (3.4)$$

де n – кількість років (з 2025 до 2027 $\rightarrow n = 3$ роки).

Узагальнення показників ефективності реалізації стратегії розвитку СК «УСГ» представлено у таблиці 3.5.

Отже, аналіз наведених у таблиці 3.5 показників ефективності реалізації стратегії розвитку СК «УСГ» свідчить про суттєве зростання ключових фінансових та операційних результатів у період 2025-2027 років. Найбільш значне зростання прогнозується за показником рентабельності власного капіталу (ROE) – з 3,73% до 18%, що означає абсолютне збільшення на 14,27 п.п. та середньорічний темп зростання 68,99%. Обсяг валових страхових премій зросте з 3,01 млрд. грн. до 4,5 млрд. грн., що становить 49,5% приросту, або в середньому 14,34% на рік, що є результатом активізації маркетингової діяльності та розширення клієнтської бази.

Таблиця 3.5

Основні показники ефективності реалізації стратегії розвитку СК «УСГ»

Показник	Поточний рівень (2025 р.)	Цільовий рівень (2027 р.)	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %	Середньорічний темп зростання, %
Обсяг валових страхових премій, млрд. грн.	3,01	4,5	1,49	49,5	14,34
Рівень страхових виплат, %	47	39	-8	-17,02	-6,03
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	3,73	18	14,27	382,57	68,99
Частка онлайн-операцій, %	45	75	30	66,67	18,56
Індекс задоволеності клієнтів (NPS), %	72	80	8	11,11	3,57
Середній час врегулювання збитків, дні	9	6	-3	-33,33	-12,64
Кількість регіональних представництв, од.	52	62	10	19,23	6,04
Рівень автоматизації бізнес-процесів, %	40	70	30	75,0	20,51

Джерело: розраховано автором

Позитивною тенденцією є зростання частки онлайн-операцій із 45% до 75%, що підвищить швидкість і зручність обслуговування клієнтів та забезпечить середньорічне зростання на 18,56%. Індекс задоволеності клієнтів (NPS) покращиться з 72% до 80%, що відображає підвищення якості сервісу та ефективності роботи з претензіями. Одночасно очікується зниження рівня страхових виплат із 47% до 39% (середньорічне зменшення на 6,03%), що свідчить про ефективніше управління ризиками та зменшення частки збиткових договорів.

Середній час врегулювання збитків зменшиться з 9 до 6 днів, що забезпечить скорочення на третину та середньорічний темп зниження на

12,64%. Кількість регіональних представництв зростає на 10 одиниць (з 52 до 62), що дозволить підвищити присутність на ринку та наблизити компанію до клієнтів. Рівень автоматизації бізнес-процесів збільшиться з 40% до 70% (середньорічне зростання на 20,51%), що зменшить операційні витрати та прискорить обробку заявок. Сукупно ці зміни свідчать про комплексне посилення конкурентних позицій компанії та створюють підґрунтя для її стійкого розвитку в сучасному бізнес-середовищі.

В подальшому, безпосередньо під час реалізації стратегії розвитку необхідне постійне відслідковування (моніторинг) самого процесу через визначення ступеня виконання планових показників та інтегральної оцінки досягнення цілей стратегії в цілому.

Так, насамперед визначають ступінь виконання (СВ) окремих ключових показників (КРІ) за формулою:

$$СВ = \frac{КРІ_{факт}}{КРІ_{план}} \times 100\%. \quad (3.5)$$

Інтегральна оцінка (ІО) виконання стратегії (або зважений індекс) є наступним кроком для виявлення успішності досягнення стратегії за набором КРІ та їхньою відповідною ваговою значимістю W_i для досягнення стратегічних цілей. Розрахунок проводять за формулою:

$$ІО = \frac{\sum_{i=1}^n W_i \times СВ_i}{\sum_{i=1}^n W_i}. \quad (3.6)$$

Представлення результатів досягнення стратегії у вигляді інтегрального показника є доволі зручним інструментом і дозволяє оперативно відслідковувати стан виконання довгострокових завдань.

Отже, розроблені стратегічні цілі відповідають як внутрішнім можливостям СК «УСГ», так і викликам сучасного бізнес-середовища. Вони дозволяють компанії утримувати лідерські позиції на ринку, посилювати фінансову стійкість, розвивати цифрові компетенції, а також підвищувати

рівень задоволеності клієнтів. Реалізація цих цілей через конкретні TOWS-стратегії і детальний план дій дозволить СК «УСГ» адаптуватись до поточних викликів і успішно розвиватись у перспективі.

При цьому ключовими ризиками при реалізації обраної стратегії є:

- фінансові ризики: інфляція, валютні коливання, затримки інвестицій;
- ринкові ризики: втрата частини клієнтів під час трансформації продуктів;
- технологічні ризики: складнощі з впровадженням нових систем, кібератаки;
- регуляторні ризики: зміна вимог НБУ, зміна податкового законодавства.

Для зниження впливу ризиків компанії доцільно створити систему раннього попередження, проводити стрес-тестування сценаріїв та формувати гнучкий бюджет розвитку, що дозволяє швидко реагувати на зміни.

Таким чином, стратегічний розвиток СК «УСГ» має базуватися на принципах адаптивності, клієнтоорієнтованості, цифровізації та операційної ефективності. Запропоновані напрями дозволяють сформувати стійку платформу для зростання в умовах нестабільного ринку, посилити конкурентні позиції компанії та підвищити її привабливість для клієнтів і партнерів. Успішна реалізація зазначених ініціатив забезпечить стабільний розвиток компанії у середньо- та довгостроковій перспективі.

3.3. Стрес-тестування сценаріїв як інструмент зниження впливу ризиків на стратегію розвитку страхової компанії

Стрес-тестування є важливим інструментом оцінки стійкості страхових компаній до несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів. Для СК «УСГ», що функціонує в умовах нестабільного бізнес-середовища, проведення такого тестування дозволяє ідентифікувати критичні ризики, оцінити потенційний вплив їх реалізації на ключові показники діяльності та

розробити заходи для зниження їхнього впливу на реалізацію стратегії розвитку.

Для проведення стрес-тестування було обрано підхід сценарного аналізу, який передбачає моделювання впливу окремих і комбінованих негативних факторів на фінансові показники та ключові елементи стратегії СК «УСГ». Основними кроками були:

1. Ідентифікація ключових ризиків, що загрожують реалізації стратегії (макроекономічні, ринкові, операційні, регуляторні).

2. Формування трьох базових сценаріїв розвитку подій:

– базовий сценарій (поточні умови з урахуванням прогнозів розвитку ринку);

– песимістичний сценарій (загострення зовнішньоекономічної ситуації, падіння попиту, посилення регуляторних вимог);

– оптимістичний сценарій (прискорене відновлення економіки, розширення клієнтської бази, впровадження інновацій).

3. Розрахунок впливу кожного сценарію на основні фінансові КРІ (приріст премій, рівень виплат, прибуток, капітал).

4. Аналіз можливостей пом'якшення негативних наслідків за допомогою раніше сформованих TOWS-стратегій.

Насамперед, для систематизації та оцінки ключових ризиків, які можуть вплинути на діяльність СК «УСГ», слід сформувати таблицю 3.6. В ній відображено основні категорії ризиків, що охоплюють макроекономічні, ринкові, регуляторні, операційні та геополітичні фактори.

Згідно таблиці 3.6, для кожного ризику наведено його короткий опис, імовірність настання та потенційний вплив на компанію. Така структура дозволяє керівництву пріоритезувати ризики та визначити, які з них потребують першочергових заходів з управління. Відображення ймовірності та рівня впливу дає можливість об'єктивно оцінити масштаб загроз та їхній потенційний вплив на фінансову стабільність і репутацію компанії.

Використання цієї інформації є ключовим для розробки ефективної стратегії ризик-менеджменту та планів реагування.

Таблиця 3.6

Ідентифікація ключових ризиків для СК «УСГ»

Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Потенційний вплив
Макроекономічний	Рецесія в економіці України, падіння ВВП	Висока	Зниження попиту на страхування, збільшення збитковості
Ринковий	Посилення конкуренції, втрата клієнтів	Середня	Зниження частки ринку, зниження доходів
Регуляторний	Загострення вимог НБУ та органів контролю	Висока	Підвищення капітальних вимог, збільшення витрат на відповідність
Операційний	Збій у ІТ-системах, кіберзагрози	Середня	Перерви в обслуговуванні, репутаційні втрати
Геополітичний	Військові дії	Висока	Втрата активів, обмеження діяльності

Джерело: складено автором

Наразі для СК «УСГ» основними ризиками слід вказати наступні:

- ризик погіршення макроекономічної ситуації, зокрема інфляція понад 15% та девальвація гривні більш ніж на 20% за рік;
- зростання страхових виплат через збільшення кількості збиткових випадків, зокрема через воєнні дії, катастрофи та кліматичні зміни;
- регуляторний ризик – посилення вимог до капіталу, що призведе до збільшення нормативних резервів;
- операційний ризик – збої в ІТ-системах та порушення процесів врегулювання збитків.

Безпосередньо опис сценаріїв стрес-тестування наведено у таблиці 3.7

Розрахунок впливу кожного сценарію на основні фінансові КРІ представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Опис сценаріїв стрес-тестування

Сценарій	Опис	Основні показники зміни
Оптимістичний	Помірне зростання економіки, стабільність курсу гривні, помірний рівень збитків	Зростання премій +10%, виплати 38%, капітал зростає
Базовий	Стабільність основних показників, зростання премій помірне, виплати на поточному рівні	Зростання премій +5%, виплати 40%, капітал стабільний
Песимістичний	Девальвація гривні 25%, інфляція 20%, збільшення збиткових випадків на 30%, зростання нормативних вимог	Зростання премій –2%, виплати 55%, капітал знижується

Джерело: складено автором

Таблиця 3.7 відображає три сценарії стрес-тестування діяльності компанії – оптимістичний, базовий та песимістичний – із характеристикою економічних умов та ключових фінансових показників. Для кожного сценарію наведено прогноз змін страхових премій, рівня виплат і динаміки капіталу, що дозволяє оцінити стійкість компанії в різних ринкових умовах.

Розрахунок впливу кожного сценарію на основні фінансові КРІ представлено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Результати моделювання впливу сценаріїв

Показник	Поточний рівень (2025 р.)	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Обсяг валових страхових премій, млрд. грн.	3,01	2,95	3,16	3,31
Рівень страхових виплат, %	47	55	40	38
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	3,73	3,04	5,46	7,52

Джерело: складено автором

Дані таблиці 3.8 демонструють результати моделювання впливу трьох сценаріїв розвитку на ключові показники діяльності страхової компанії. За

песимістичного сценарію обсяг валових страхових премій знижується до 2,95 млрд. грн., рівень виплат зростає до 55%, а рентабельність власного капіталу (ROE) скорочується до 3,04%. У базовому сценарії премії зростають до 3,16 млрд. грн., виплати зменшуються до 40%, а ROE підвищується до 5,46%. Оптимістичний сценарій передбачає збільшення премій до 3,31 млрд. грн., зниження рівня виплат до 38% та зростання ROE до 7,52%. Порівняння результатів показує, що фінансові показники суттєво залежать від макроекономічних умов та рівня збитковості.

Песимістичний сценарій виявив основні вразливі місця: значне збільшення страхових виплат і одночасне зниження премій призводять до зниження прибутковості власного капіталу, а також спричиняють наближення платоспроможності страховика до критичного рівня.

Для пом'якшення негативних впливів слід реалізовувати такі TOWS-стратегії:

- SO-стратегії: активне впровадження цифрових технологій (онлайн-продажі, AI-аналіз збитковості), що зменшить операційні ризики і підвищить ефективність;

- ST-стратегії: диверсифікація продуктового портфеля і розширення ринків збуту допоможе знизити залежність від окремих сегментів;

- WO-стратегії: партнерство з InsurTech-компаніями для покращення IT-безпеки та впровадження інноваційних сервісів;

- WT-стратегії: посилення внутрішнього контролю і впровадження ERM-системи для системного управління ризиками.

Стрес-тестування показало, що навіть у песимістичному сценарії СК «УСГ» зможе утримати позитивний рівень капіталу і виконувати регуляторні вимоги завдяки адаптивності стратегії та використанню TOWS-інструментів. Для забезпечення стійкості необхідно посилити цифровізацію, диверсифікувати ризики та вдосконалити систему управління ризиками. Регулярне проведення таких тестів сприятиме проактивному реагуванню на виклики та підвищенню конкурентоспроможності.

Висновки до третього розділу

1. Стратегічне бачення та цілі розвитку СК «УСГ» формують комплексний підхід, що поєднує цифрову трансформацію, диверсифікацію страхових продуктів, розвиток клієнтоорієнтованості та оптимізацію внутрішніх процесів. Запропоновані напрями базуються на результатах SWOT- та TOWS-аналізу, що забезпечує їхню відповідність ринковим умовам та внутрішнім можливостям компанії. Використання моделі Ансоффа дозволяє збалансувати стратегії зростання, знижуючи ризики та забезпечуючи стабільне розширення ринкової присутності. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії, підвищенню фінансової стійкості та розширенню клієнтської бази. У результаті СК «УСГ» зможе ефективно адаптуватися до умов нестабільного середовища та забезпечити довгостроковий сталий розвиток.

2. Проведене економічне обґрунтування стратегічних ініціатив СК «УСГ» підтвердило їхню доцільність та здатність забезпечити суттєве зростання фінансових і операційних показників у середньостроковій перспективі. Запропоновані заходи спрямовані на збалансований розвиток компанії в фінансовому, ринковому, інноваційному та організаційному напрямках, що узгоджено з TOWS-стратегіями. Очікувані результати включають збільшення обсягів страхових премій, зростання рентабельності, розширення клієнтської бази та підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів. Поетапний графік реалізації стратегії та комплексна система моніторингу показників ефективності створюють передумови для своєчасного коригування планів та мінімізації ризиків. У підсумку, впровадження ініціатив має зміцнити конкурентні позиції компанії та забезпечити її стійкий розвиток на ринку страхових послуг України.

3. Проведене стрес-тестування підтвердило, що СК «УСГ» має достатній потенціал для адаптації до змін зовнішнього середовища та здатна зберігати фінансову стійкість навіть за песимістичного сценарію. Найбільші

ризиків для компанії пов'язані з макроекономічною нестабільністю, зростанням рівня страхових виплат та посиленням регуляторних вимог. Використання сценарного аналізу дало змогу виявити критичні вразливості та визначити напрями їхнього пом'якшення за допомогою TOWS-стратегій. Реалізація заходів з цифровізації, диверсифікації продуктового портфеля та посилення управління ризиками дозволить підвищити стійкість бізнес-моделі. Регулярне проведення подібних тестувань стане важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та стратегічної гнучкості страхової компанії.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з результатів проведеного дослідження та виконаних розрахунків у кваліфікаційній роботі, можна сформулювати такі висновки та надати відповідні пропозиції:

1. Стратегія розвитку є ключовим елементом довгострокового планування, що визначає орієнтири для діяльності підприємства. Вона дозволяє окреслити цілі та обґрунтувати шляхи їх досягнення з урахуванням ресурсів і умов середовища. Раціональна стратегія сприяє узгодженості управлінських рішень і підвищує ефективність використання потенціалу. Залежно від цілей і умов, стратегії поділяють на зростання, стабілізації, скорочення, а також на корпоративні, бізнес- і функціональні. Вибір типу стратегії відповідає певному етапу розвитку підприємства. Успішна реалізація стратегії передбачає врахування конкуренції, фінансового стану, інновацій і динаміки ринку. Правильний вибір стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до викликів і досягати сталого зростання.

2. Сучасне бізнес-середовище є динамічним і непередбачуваним, а його ключовими рушіями виступають цифровізація, інновації, глобалізація та зростання очікувань споживачів. Перехід до цифрової економіки трансформує взаємодію з клієнтами, ринки праці та бізнес-процеси, водночас актуалізуючи питання кібербезпеки та цифрової довіри. Глобалізація відкриває нові можливості, але супроводжується політичними, економічними й екологічними ризиками. Компанії мають швидко реагувати на виклики, спричинені пандеміями, конфліктами, зміною регуляцій та споживчих потреб. Зростає значення сталого розвитку, ESG-стратегій та соціальної відповідальності. Успіх можливий лише за умови стратегічного мислення, інноваційності та проактивної адаптації до нової економічної реальності.

3. Сучасна стратегія більше не може ґрунтуватися лише на класичних принципах довгострокового планування. Турбулентність ринків, технологічні зміни, глобальні кризи, війни й кліматичні ризики формують

нову парадигму стратегічного мислення. Перевага надається адаптивності, інноваційності та сценарному плануванню. Класичні жорсткі моделі втрачають ефективність через свою негнучкість. Адаптивні та еволюційні підходи дозволяють гнучко реагувати на зміни та коригувати стратегічний курс у реальному часі. Сценарне стратегування дає змогу підготуватися до кількох варіантів розвитку подій, не обмежуючись єдиним планом. Інноваційний підхід сприяє створенню проривних рішень і формуванню майбутніх конкурентних переваг. У нинішніх умовах доцільним є поєднання різних стратегічних підходів, що забезпечує гнучкість, стійкість і швидке реагування. Важливу роль відіграє постійний моніторинг середовища та використання стратегічних аналітичних інструментів. Стратегія має бути динамічною, тобто регулярно оновлюватися з урахуванням змін. Людський фактор є ключовим – управлінці повинні володіти стратегічним баченням, антикризовими навичками й розумінням ринкових тенденцій. Стратегія розвитку повинна інтегрувати цифрову трансформацію, інновації та принципи сталого розвитку. У динамічному середовищі жорсткі плани поступаються місцем гнучким, багатовекторним моделям. Ефективна стратегія має поєднувати аналіз, інтуїцію, технології й гнучке прийняття рішень. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

4. Страхова компанія «УСГ» є однією з провідних компаній страхового ринку України. Її інтеграція у Vienna Insurance Group забезпечує високі стандарти управління, фінансову підтримку та конкурентні переваги. В 2020-2024 рр. компанія демонструє стабільне зростання обсягів премій, особливо у сегментах ОСЦПВ (+287,1%), «Зелена картка» (+218,5%) та добровільне медичне страхування (+199,5%). Сильні позиції також займає КАСКО, яке у 2024 р. принесло 910,7 млн. грн., або 30,3% портфеля. У I кварталі 2025 р. СК «УСГ» посіла 8 місце на ринку за валовими преміями (822,3 млн. грн., частка 6,62%) та 5 місце за виплатами (391,8 млн. грн., частка 8%), що підтверджує високу платоспроможність і дисципліну. Компанія є одним із лідерів ринку у

страхуванні «Зеленої картки» (2 місце, 20,26% ринку) та фінансових ризиків (1 місце, 13,55%). Рівень виплат у компанії (47,65%) перевищує середньоринковий показник (40,06%), що підкреслює її надійність. Наразі стратегічна орієнтація на розвиток прибуткових видів страхування та вдосконалення сервісу забезпечує їй стійке положення серед лідерів ринку та значний потенціал для подальшого розвитку.

5. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності СК «УСГ» у 2020-2024 рр. свідчить про суперечливу динаміку розвитку компанії. Валові страхові премії за весь період зросли з 1943,2 млн. грн. до 3207,6 млн. грн., що підтверджує здатність компанії залучати клієнтів і нарощувати доходи. Водночас страхові виплати збільшилися з 624,7 млн. грн. у 2020 р. до 1687,5 млн. грн. у 2024 р., що негативно вплинуло на фінансовий результат та операційну ефективність. Незважаючи на скорочення обсягів активів із 6216,4 млн. грн. у 2020 р. до 5392,7 млн. грн. у 2024 р. та зниження страхових резервів із 4368,2 млн. грн. до 3987,5 млн. грн., компанія зберегла стабільність власного капіталу на рівні близько 1100 млн. грн. Це є позитивним сигналом для її фінансової стійкості. Аналіз грошових потоків показує активізацію інвестиційної діяльності: у 2024 р. обсяг інвестиційних витрат становив –315,4 млн. грн., проте збереження від'ємного чистого потоку (–128,6 млн. грн.) вказує на дисбаланс між доходами та витратами. Динаміка показників ліквідності засвідчила наявність достатнього рівня ліквідних активів (коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс із 0,23 у 2020 році до 0,28 у 2024 році), але водночас виявила їх нестабільність. У цілому результати дослідження підтверджують необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності управління ризиками та вдосконалення стратегії розвитку СК «УСГ».

6. Результати стратегічного аналізу дозволяють зробити висновок, що СК «УСГ» функціонує в складному, але водночас перспективному зовнішньому середовищі. Політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори створюють як ризики, так і нові можливості для розвитку. Компанія

має сильні конкурентні позиції завдяки підтримці міжнародної групи VIG, фінансовій стабільності та впізнаваності бренду. Проте, для збереження лідерства необхідне посилення цифрової трансформації, диверсифікація портфеля та активне впровадження інноваційних страхових продуктів. SWOT-аналіз підтверджує потенціал СК «УСГ» для сталого розвитку, за умови ефективного реагування на виклики ринку.

7. Стратегічне бачення та цілі розвитку СК «УСГ» формують комплексний підхід, що поєднує цифрову трансформацію, диверсифікацію страхових продуктів, розвиток клієнтоорієнтованості та оптимізацію внутрішніх процесів. Запропоновані напрями базуються на результатах SWOT- та TOWS-аналізу, що забезпечує їхню відповідність ринковим умовам та внутрішнім можливостям компанії. Використання моделі Ансоффа дозволяє збалансувати стратегії зростання, знижуючи ризики та забезпечуючи стабільне розширення ринкової присутності. Комплексна реалізація цих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії, підвищенню фінансової стійкості та розширенню клієнтської бази. У результаті СК «УСГ» зможе ефективно адаптуватися до умов нестабільного середовища та забезпечити довгостроковий сталий розвиток.

8. Проведене економічне обґрунтування стратегічних ініціатив СК «УСГ» підтвердило їхню доцільність та здатність забезпечити суттєве зростання фінансових і операційних показників у середньостроковій перспективі. Запропоновані заходи спрямовані на збалансований розвиток компанії в фінансовому, ринковому, інноваційному та організаційному напрямках, що узгоджено з TOWS-стратегіями. Очікувані результати включають збільшення обсягів страхових премій, зростання рентабельності, розширення клієнтської бази та підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів. Поетапний графік реалізації стратегії та комплексна система моніторингу показників ефективності створюють передумови для своєчасного коригування планів і мінімізації ризиків. У підсумку, впровадження ініціатив має зміцнити конкурентні позиції компанії та

забезпечити її стійкий розвиток на ринку страхових послуг України.

9. Проведене стрес-тестування підтвердило, що СК «УСГ» має достатній потенціал для адаптації до змін зовнішнього середовища та здатна зберігати фінансову стійкість навіть за песимістичного сценарію. Найбільші ризики для компанії пов'язані з макроекономічною нестабільністю, зростанням рівня страхових виплат та посиленням регуляторних вимог. Використання сценарного аналізу дало змогу виявити критичні вразливості та визначити напрями їхнього пом'якшення за допомогою TOWS-стратегій. Реалізація заходів з цифровізації, диверсифікації продуктового портфеля та посилення управління ризиками дозволить підвищити стійкість бізнес-моделі. Регулярне проведення подібних тестувань стане важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та стратегічної гнучкості страхової компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
3. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
4. Віленчук О.М. Інноваційні стратегії управління діяльністю страхових компаній: міжнародний та національний контексти. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 65-70.
5. Галькевич М., Гуренко Т., Андрійчук А. Стратегії оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>
6. Гармаш Р.Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7701773>
7. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 231-236. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31>
8. Гудзь Ю.Ф., Бугайчук М.С. Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сценарного управління ресурсним забезпеченням. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 55-64.
9. Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я., Паска Р.П., Коваль С.М., Коник О.В. Формування стратегії розвитку підприємства.

Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9088>

10. Дранус В., Дранус Л., Трушкіна Н. Інноваційні підходи до управління платоспроможністю страхових компаній в Україні. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК.* 2023. № 30. С. 151-156.

11. Драченко А., Юрчишина Л. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-44>

12. Заїка Ю.А. Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Молодий вчений.* 2023. № 10. С. 189-193.

13. Захарова Н. Значення фінансової стратегії в системі управління підприємством. *Економічні горизонти.* 2023. № 2(24). С. 39-49.

14. Ігнатович Л.С., Іванов М.М. Концептуальний підхід формування маркетингової стратегії суб'єктів страхового ринку в умовах цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник.* 2021. Вип. 4. С. 32-38.

15. Ігнатович Л.С., Іванов М.М. Оцінювання персоналу в системі управління стратегією суб'єкта економічної діяльності на ринку страхових послуг. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2021. Т. 32(71), № 4. С. 41-52.

16. Кирчата І.М., Кирчатий Ю.В. Проблеми повоєнної відбудови та стратегія розвитку підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2022. № 2. С. 47-55.

17. Кірдіна О.Г., Стешенко О.Д. Ризик-менеджмент у страхуванні в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2022. № 78-79. С. 151-157.

18. Ковальський А. Теоретичні аспекти формування стратегії сталого розвитку. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-90>

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

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

21. Кравченко О.О., Рибак Н.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 3-7.

22. Кривошлик Т.Д. Фінансовий менеджмент у забезпеченні діяльності страхової компанії. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/4462>

23. Кучерівська С., Гладчук О. Соціальна відповідальність страхових компаній у контексті цілей сталого розвитку. *Економіка. Менеджмент. Інновації*. 2022. № 2(31). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-2\(31\)-7](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-2(31)-7)

24. Мартиненко В.П. Концептуальні аспекти фінансової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського*. 2021. №19. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.230068>

25. Намлієв Є., Кацицка Г. Особливості функціонування підприємницького сектору в умовах фінансово-економічної кризи та формування механізму антикризового управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №2. С. 26-33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-4>

26. Некрасова Л.А., Мохамед Халед Таха. Формування стратегії сталого розвитку підприємства в контексті євроінтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №12. С. 60-65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.60>

27. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2022. № 6. Том. 1. С. 44-49.

28. Нямецук Г., Біла В. Страхування кіберризиків як складовий елемент системи ефективного менеджменту: кейс України. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Vol. 2. С. 280-284.

29. Офіційне сайт НБУ: Наглядова статистика. Показники діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>

30. Офіційний сайт ПАТ «Страхова компанія «Українська страхова група». URL: <https://www.usg.ua/>

31. Павленко О.П., Денисенко В.В. Сучасні методологічні підходи до фінансових стратегій системи управління ліквідністю і платоспроможністю страхових компаній. *Агросвіт*. 2023. № 20. С. 99-104.

32. Петрук О.М., Полчанов А.Ю., Ніколаєнко С.М., Дячек С.М. Планування в системі фінансового менеджменту страхових компаній в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 11. С. 5-8.

33. Пішеніна Т. Формування стратегії компанії на основі потенціалу сталого розвитку. *European Science*. 2023. Вип. 3. С. 63-69. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-21-03-015>

34. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20>

35. Пузирьова П В., Покальчук О.К. Роль страхових компаній як стратегічного партнера у розвитку недержавного пенсійного забезпечення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 12. С. 204-213.

36. Рейтинг страхових компаній України 2025. Форіншурер : веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife>

37. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>

38. Тесленок І.М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. Стратегія сталого розвитку: концептуальні засади. *Економічний простір*. 2024. №196. С.111-116.

39. Тимошик Н.С. Впровадження європейських стандартів у страховий менеджмент України. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2024. № 6(2). С. 191-200.

40. Ткаченко В., Маховський С. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90>

41. Філюк Г., Скопенко Н., Северина І. Злиття та поглинання як стратегія розвитку компаній в умовах сучасних викликів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2024. Вип. 1. С. 104-110.

42. Чорновол А., Табельська Ю. Стратегічні пріоритети розвитку страхового ринку України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки.* 2022. Вип. 1. С. 123-130.

43. Чумак О.В, Мельничук І.І., Левіна М.В. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163>

44. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2023. Вип. 49. С. 36-43.

45. Швиданенко Г., Пономаренко О., Швиданенко В. Концептуальні засади формування і вдосконалення фінансової стратегії та політики суб'єкта господарювання в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство.* 2024. №65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-22>

46. Швиданенко Г.О., Швиданенко В.І. Обґрунтування та формування стратегії розвитку компанії в умовах нестабільності. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. №6. С.146-153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-20>

47. Шкуренко О.В., Чорна Т.О. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне*

управління: теорія і практика. Серія : Економіка. 2023. Вип. 16. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565>

48. Шматковська Т.О., Дзямулич М.І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 95-100.

49. Янковець Т.М., Чабан В.О. Стратегія розвитку підприємства та бренд-менеджмент. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11-12. С. 50-58.

50. Ansoff, H. I. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148. <http://www.jstor.org/stable/2486096>

51. Campbell P. How Insurance Companies can Sustain Profitable Growth Through the Market Cycle. AON. URL: <https://www.aon.com/en/insights/articles/how-insurance-companies-can-sustain-profitable-growth-through-the-market-cycle>

52. Elbanna S., Al Katheeri B., Colak M. The harder firms practice strategic management, the better they are. *Strategic Change*. 2020. Vol. 291. Iss. 5. P. 561-569. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2365>

53. Pokalchuk O.K., Puzyrova P.V. Theoretical foundations of formation of innovative strategies of insurance companies in Ukraine and peculiarities of its development under martial law. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 4 (21). С. 100-110. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.9>

54. Srikissoo S., Chummun, B. Z. The growth strategy of the insurance industry in the emerging market: A study of impact factors. *Corporate & Business Strategy Review*. 2024. № 5(3), Pp. 176-188. DOI: <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i3art17>