

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри  Оксана НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Менеджмент»
(назва освітньої програми)

Здобувач  Вероніка ВОРОБІЙОВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник  Сергій БЕРЕНДА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Харків – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“22” вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Воробйової Вероніки Віталіївни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення бізнес-стратегії підприємства»
Керівник роботи: к.е.н. Беренда С.В.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 10 березня 2026 року № 4501-5/659

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань стратегічного управління підприємством, фінансова звітність ПрАТ «Українська Пожежнострахова», статистичні дані, нормативно-правові акти України, матеріали офіційного сайту підприємства та інші інформаційні джерела за темою дослідження.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Економічна сутність бізнес-стратегії та її значення в системі управління підприємством
2. Основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства
3. Методичні підходи та інструменти аналізу бізнес-стратегії підприємства
4. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Українська Пожежнострахова»
5. Оцінка стратегічного середовища та визначення сильних і слабких сторін підприємства
6. Обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-стратегії підприємства

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти



підпис

Вероніка ВОРОБІЙОВА

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Сергій БЕРЕНДА

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Воробйової В.В. на тему «Удосконалення бізнес-стратегії підприємства» викладена на 78 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 17 таблиць, 8 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел включає 55 найменувань.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення бізнес-стратегії ПРАТ «Українська Пожежнострахова».

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації бізнес-стратегії підприємства.

Методи та підходи дослідження: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, модель Портера, фінансовий аналіз підприємства.

Основні результати:

- охарактеризовано діяльність ПРАТ «Українська Пожежнострахова».
- проведено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього стратегічного середовища підприємства;
- обґрунтовано напрями удосконалення бізнес-стратегії підприємства.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає у систематизації етапів формування бізнес-стратегії підприємства та оцінці методичних підходів та інструментів аналізу бізнес-стратегії підприємства.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання результатів як основи для перегляду та вдосконалення бізнес-стратегії ПРАТ «Українська Пожежнострахова», що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Ключові слова: бізнес-стратегія, стратегічне середовище, зовнішнє середовище, стратегічне управління, конкуренція.

Abstract

The qualification thesis of the applicant Vorobiova V.V. on the topic “Improvement of the Enterprise Business Strategy” is presented on 78 pages of computer-typed text. It contains 17 tables, 8 figures, 2 appendices, and the list of references includes 55 sources.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical approaches to improving the business strategy of PJSC «Ukrainian Fire Insurance Company».

The object of the research is the process of formation and implementation of the enterprise’s business strategy.

Research methods and approaches include PEST analysis, SWOT analysis, SPACE analysis, Porter’s model, and financial analysis of the enterprise.

Main results:

- the activities of PJSC «Ukrainian Fire Insurance Company» are characterized;
- a comprehensive analysis of the external and internal strategic environment of the enterprise is conducted;
- directions for improving the enterprise’s business strategy are substantiated.

Theoretical significance of the research results lie in the systematization of the stages of business strategy formation of the enterprise and the evaluation of methodological approaches and tools for analyzing the enterprise’s business strategy.

The practical value of the qualification thesis lies in the possibility of using the results as a basis for reviewing and improving the business strategy of PJSC «Ukrainian Fire Insurance Company», which will contribute to increasing its competitiveness.

Keywords: business strategy, strategic environment, external environment, strategic management, competition.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна сутність бізнес-стратегії та її значення в системі управління підприємством.....	9
1.2. Основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи та інструменти аналізу бізнес-стратегії підприємства.....	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНОСТРАХОВА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПРАТ «Українська Пожежнострахова».....	27
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього стратегічного середовища підприємства.....	34
2.3. Розробка напрямів удосконалення бізнес-стратегії підприємства	51
Висновки за розділом 2.....	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування підприємств важливо враховувати високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, зокрема ризики, пов'язані з воєнними конфліктами, геополітичною напруженістю та нестабільністю економічної ситуації, що значно впливають на функціонування підприємств різних галузей. Ефективна бізнес-стратегія в умовах воєнного та економічного напруження повинна бути спрямована на підвищення стійкості підприємства, мінімізацію ризиків та забезпечення його здатності до стабільного функціонування й подальшого розвитку навіть в умовах кризового середовища, а це неможливо зробити без ретельного дослідження. У зв'язку з цим тема роботи є актуальною.

Дослідженням цього питання займалися такі науковці, як Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О., Курей О.А., Строгий О., Бородіна О., Хома Д., Лопатовська О. та інші науковці. Однак питання удосконалення бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнного часу досліджено недостатньо.

Мета дослідження: обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-стратегії підприємства на основі аналізу його стратегічного середовища. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення **наступних завдань:**

1. Узагальнити сутність бізнес-стратегії та її значення в системі управління підприємством.
2. Систематизувати етапи формування бізнес-стратегії підприємства.
3. Оцінити методичні підходи та інструменти аналізу бізнес-стратегії підприємства.
4. Охарактеризувати результати господарської та фінансової діяльності ПРАТ «Українська Пожежнострахова» протягом 2023-2025 рр.
5. Визначити слабкі та сильні сторони підприємства.

6. Обґрунтувати напрями удосконалення бізнес-стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації бізнес-стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення бізнес-стратегії ПРАТ «Українська Пожежнострахова».

В процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких аналіз, синтез, індукція, дедукція, системний підхід тощо, для детального аналізу було використано PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, модель Портера, фінансовий аналіз підприємства.

Під час підготовки бакалаврської роботи використовувалися інструменти штучного інтелекту (зокрема ChatGPT) виключно з метою мовної та стилістичної редактури тексту та допомоги в структуруванні матеріалу.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання результатів як основи для перегляду та вдосконалення бізнес-стратегії ПРАТ «Українська Пожежнострахова», що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Структура та обсяг роботи: Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (55 найменувань) і додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність бізнес-стратегії та її значення в системі управління підприємством

Для трактування поняття «бізнес-стратегії підприємства» розглянемо окремо поняття «стратегія» та «бізнес». Термін «стратегія» сьогодні широко використовується в різних сферах соціального, економічного та управлінського життя. Що ж стосується поняття «стратегія підприємства», то воно має численні визначення та тлумачення, що відображають різні підходи до його розуміння. У сучасній літературі виокремлюють три основні концепції стратегії підприємства: «стратегія як план», «стратегія як напрямок розвитку» та «стратегія як синергія», яка інтегрує елементи двох попередніх підходів.

Перший підхід трактує стратегію як чітко визначений план дій, спрямований на досягнення генеральної мети підприємства. У цьому випадку процес стратегічного планування передбачає визначення ключової цілі та розробку довгострокового плану її реалізації [1, с.153].

Другий підхід визначає стратегію як системний та тривалий напрямок розвитку підприємства. Він охоплює вибір сфер діяльності, засобів та форм функціонування, організаційних внутрішніх процесів, а також позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі. У такому контексті стратегію можна розглядати як обраний вектор діяльності, реалізація якого повинна забезпечити досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Сучасне розуміння стратегії підприємства передбачає інтеграцію цих двох підходів, що дозволяє використовувати її комплексно. Такий підхід отримав назву «стратегія як синергія». Його застосування дає синергетичний ефект, оскільки управлінці мають одночасно враховувати конкретний план дій і загальний вектор розвитку підприємства, що забезпечує більш ефективне досягнення стратегічних цілей та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Щодо визначення поняття «бізнес», у сучасній економічній літературі тривають дискусії, і єдиного підходу до визначення цього поняття не сформовано. Проте, якщо розглядати бізнес як діяльність, спрямовану на отримання прибутку, або як будь-яку діяльність, що генерує дохід чи інші економічні вигоди, слід підкреслити невидиму, але важливу роль стратегії як невіддільного елементу будь-якого бізнесу. Будь-яка діяльність передбачає наявність певного плану, оскільки без нього її реалізація є неможливою. На нашу думку, саме в цьому проявляється ключовий взаємозв'язок між бізнесом і стратегією – адже стратегія визначає, як саме керувати бізнесом і забезпечувати його сталий розвиток у майбутньому. Іншими словами, стратегія виступає своєрідним «каркасом» бізнесу, який формує логіку дій та напрям його розвитку [2, с.139].

Важливість бізнес-стратегії є очевидною, однак її сутність є предметом дискусій серед науковців. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. зазначають, що бізнес-стратегія – це план розвитку компанії, як досягти цілей і завдань, які забезпечать її успіх на ринку. Розроблена бізнес-стратегія допоможе пережити кризу та вивести організацію на новий рівень: підвищити показники продажів, залучити нових клієнтів, виділитись серед конкурентів [3, с.67].

Кітченко О.М. вказує, що бізнес-стратегія – це основа, канва, по якій компанія організує свою діяльність, своє виробництво, а це вбирає в себе такі функції: управління, маркетинг, продажі, персонал, бухгалтерію, юридичні питання та ін. Під час формулювання бізнес-стратегії йдеться про те, як всі ці функції повинні між собою працювати, взаємодіяти та доповнювати одна одну [4].

В праці Дегтярьова І.Б., Харченко М.О. зазначає, що бізнес-стратегія (синоніми – ділова стратегія, стратегія бізнесу) – це план управління окремою сферою бізнес-діяльності фірми, він ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Вона (бізнес-стратегія) визначає як завоювати сильні довгострокові

конкурентні позиції в конкретному бізнесі або в конкретному продуктово-ринковому сегменті [5, с.39].

Специфіка стратегії для окремої бізнес-одиниці полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в особливому акценті на розроблення конкурентної та функціональних стратегій бізнес-одиниць.

Курей О.А, вказує, що бізнес-стратегія займає ключову позицію в ієрархії стратегічного планування та виступає окремим напрямом у системі стратегічного менеджменту. У вузькому розумінні вона охоплює конкретну діяльність підприємства або окремої бізнес-одиниці, спрямовану на здобуття конкурентних переваг у відповідному ринковому сегменті. Для підприємств із вузькою спеціалізацією бізнес-стратегія виконує роль основного інструменту стратегічного управління, тоді як у великих диверсифікованих компаніях вона виступає як другий рівень після загальнокорпоративної стратегії. Найбільш поширеною така стратегія є в міжнародних корпораціях, де багаторівнева структура управління охоплює численні бізнес-одиниці з різними цільовими ринками, технологіями та організаційними моделями [6]. Порівнюючи наведені підходи, можна зробити узагальнення, що:

- перший підхід (плановий) є найбільш простим і практичним, але менш системним;
- другий (функціонально-інтеграційний) забезпечує внутрішню узгодженість діяльності підприємства;
- третій (ринково-орієнтований) дозволяє глибоко адаптуватися до конкретного сегмента ринку;
- четвертий (ієрархічний) є найбільш комплексним і відповідає умовам діяльності великих диверсифікованих компаній.

Найбільш ефективним є поєднання цих підходів, оскільки сучасні умови господарювання потребують одночасно стратегічної гнучкості, внутрішньої узгодженості та чіткої ринкової орієнтації. Саме інтеграція різних наукових поглядів дозволяє сформувати більш реалістичне та адаптивне розуміння

бізнес-стратегії як ключового інструменту забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

У великих компаніях бізнес-стратегія служить проміжною ланкою між загальнокорпоративною стратегією та функціональними стратегіями (маркетинговою, фінансовою, виробничою тощо), забезпечуючи узгодження цілей, ресурсів і дій окремих підрозділів із глобальними стратегічними орієнтирами організації. Таким чином, сучасне трактування стратегії є багатовимірним і охоплює як практичні аспекти планування, так і ширші концепції організаційного розвитку. Розмежування рівнів стратегій, зокрема бізнес-стратегії як центрального елементу управління, підвищує ефективність стратегічного процесу та забезпечує відповідність локальних ініціатив загальній траєкторії розвитку компанії.

Бізнес-стратегія є фундаментом усіх бізнес-рішень та спрямовує компанію до досягнення її цілей. Стратегія визначає напрями використання наявних ресурсів для досягнення цілей. Вона синхронізує зусилля всіх відділів і дає працівникам чіткі орієнтири для прийняття рішень. Без стратегії кожен відділ діятиме відокремлено, що призведе до втрати конкурентних переваг на ринку [7, с.66].

У системі стратегічного управління багатoproфільного підприємства бізнес-стратегія займає проміжну позицію в ієрархії стратегічних рівнів. Вона розташовується на другому рівні після загальнокорпоративної стратегії, тоді як для підприємств, що працюють у межах одного виду діяльності, бізнес-стратегія виступає основним інструментом стратегічного планування. У наукових і практичних джерелах це поняття трапляється під різними назвами: бізнес-стратегія, ділова стратегія, стратегія бізнесу, конкурентна стратегія та ін.

Відповідно до класифікації стратегічного управління за рівнями, виділяють три ключові типи стратегій: корпоративна стратегія, яка визначає загальний курс розвитку підприємства; бізнес-стратегії, що деталізують шляхи досягнення конкурентних переваг у рамках окремих бізнес-одиниць; та

функціональні стратегії, що конкретизують напрями діяльності підрозділів, наприклад, маркетингу, фінансів або виробництва [6].

Фактично, бізнес-стратегія окреслює, як підприємство планує конкурувати на певному ринку продукції чи послуг, тобто яким чином воно прагне задовольнити потреби споживачів більш ефективно, ніж інші учасники ринку. При цьому вона враховує особливості товарів чи послуг, специфіку галузі та поведінку клієнтів.

Слід зауважити, що бізнес-стратегія не є статичним документом або разовою затвердженою схемою дій. На нашу думку, це динамічний процес, що передбачає регулярне оновлення стратегічних цілей, перегляд методів їх досягнення та адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий підхід забезпечує гнучкість підприємства, запобігає «застаріванню» стратегії та підтримує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Підтримуючи ідею стратегічного процесу, Пархоменко Н. підкреслює важливість стратегії організаційного розвитку як окремого напрямку в системі стратегічного управління бізнесом. Вона розглядається як комплекс довгострокових заходів, спрямованих на трансформацію організаційних аспектів підприємства — зміну управлінських принципів, структури, систем оцінювання, корпоративної культури та взаємодії між підрозділами. Ця стратегія є частиною реалізації загальної корпоративної стратегії, забезпечує внутрішню узгодженість і логіку розвитку організації як відкритої, адаптивної та інноваційно орієнтованої системи, при цьому її реалізація відбувається у напрямку обраної корпоративної стратегії бізнес-системи [8, с.386].

Класифікація стратегій бізнесу підприємства ґрунтується на низці ключових ознак, зокрема: способі забезпечення конкурентної переваги, закладеному в стратегію розвитку конкретного бізнесу; рівні глобалізації або диференціації бізнес-напрямку; позиції підприємства серед конкурентів у даному сегменті; а також на напрямку розвитку окремих видів діяльності. За критерієм формування конкурентної переваги, тобто способу, яким

підприємство забезпечує своє лідерство в бізнесі, провідний теоретик стратегічного управління М. Портер виділяє три основні типи конкурентних бізнес-стратегій.

Перший тип орієнтований на досягнення лідерства за рахунок мінімізації виробничих витрат. Стратегія набула особливої популярності у 1970-х роках і базується на концепції накопиченого досвіду, коли підприємство постійно оптимізує процеси виробництва та знижує собівартість продукції.

Другий тип стратегії пов'язаний із широкою диференціацією продукту. Його суть полягає у створенні продукту, що має унікальні властивості та вирізняється серед аналогів на ринку. Такий підхід дозволяє підприємству формувати конкурентну перевагу через якість та унікальність пропозиції, і його часто називають стратегією лідерства за якістю [9].

Третій тип конкурентної стратегії концентрується на виборі та обслуговуванні конкретного сегмента ринку. Стратегія фокусування передбачає детальне вивчення ринкових ніш та спрямування зусиль підприємства на задоволення потреб певної групи споживачів. Ефективне застосування цього підходу дозволяє компанії отримувати прибуток, що перевищує середньогалузевий рівень, завдяки високій якості продуктів або послуг та оптимальному способу їх розповсюдження та обслуговування.

Таким чином, вибір бізнес-стратегії залежить від ресурсів підприємства, особливостей ринку та конкурентного середовища. Раціональне поєднання різних стратегічних підходів сприяє підвищенню ефективності діяльності та довгостроковому розвитку компанії.

1.2. Основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства

Сутність бізнес-стратегії полягає у створенні цілісної системи стратегічних заходів, які дозволяють підприємству здобувати та підтримувати

стабільні довгострокові конкурентні позиції на ринку. Зазвичай реалізація стратегії відбувається через бізнес-плани, що визначають конкретні методи та форми управління різними напрямками діяльності підприємства для оптимального формування та балансування його економічного портфеля. Аналіз таких планів дає змогу оцінити потенційну ефективність підприємства у конкурентному середовищі [10, с. 64].

На рівні бізнесу стратегія підприємства повинна виконувати низку ключових функцій:

- інтегрувати технічні, технологічні, економічні, управлінські, екологічні та інші аспекти розвитку керованого об'єкта;
- об'єднувати різні складові підприємства, включно з місією, потенціалом, організаційною структурою, корпоративною культурою та системою управління;
- спрямовувати діяльність на досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи одночасне задоволення соціальних, корпоративних і особистих інтересів;
- впроваджувати наукові досягнення у сфері економіки, технологій, менеджменту та суміжних дисциплін;
- забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень та враховувати багатовимірні стратегічні ситуації, що виникають у просторі та часі;
- концентрувати стратегічні та тактичні переваги підприємства, знання та досвід колективу, ресурси зовнішнього середовища та компетенції керівників і виконавців. У розробці стратегії повинні брати участь усі працівники організації, при цьому перший керівник відповідає за досягнення кінцевих стратегічних цілей, а проміжні результати контролюють відповідні менеджери та виконавці;
- бути помірковано ризиковою, адекватно оцінюючи як власні стратегічні можливості, так і потенційні переваги конкурентів.

Бізнес-стратегія формується з метою визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та встановлення ефективних підходів до управління

його діяльністю. Вона виступає важливим інструментом стратегічного планування, що дозволяє керівництву та працівникам організації чітко усвідомити перспективи розвитку компанії, а також сформулювати конкретні завдання для окремих структурних підрозділів. Наявність чітко визначеної стратегії сприяє узгодженню діяльності різних відділів, оптимальному розподілу фінансових, часових та матеріальних ресурсів, а також своєчасному виявленню й мінімізації можливих ризиків у процесі господарської діяльності.

Бізнес-стратегія є основою побудови бізнес-моделі та розробки на її основі різноманітних бізнес-процесів. Підпорядкованість цих категорій наведено на рис. 1.1.

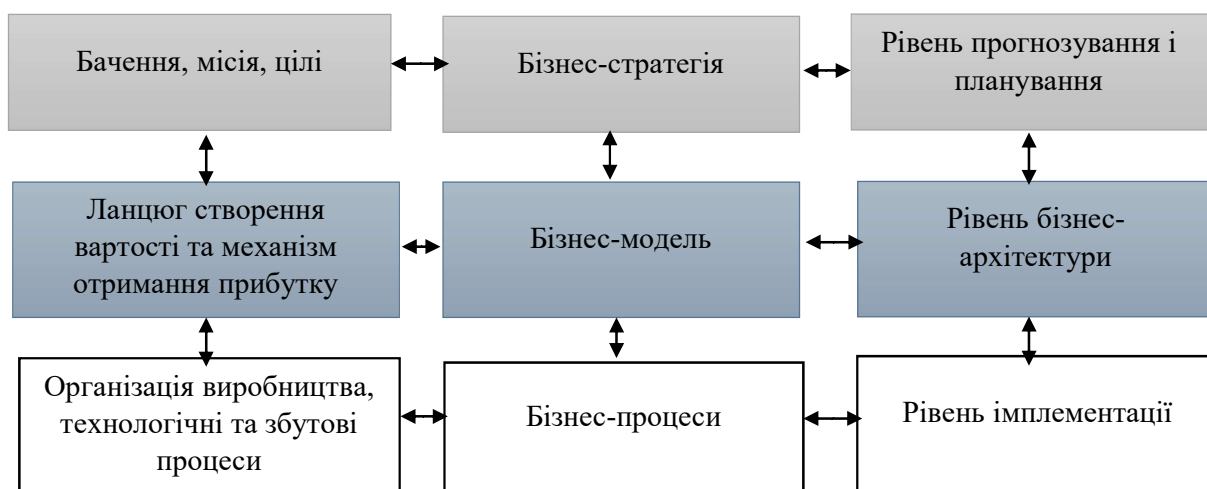


Рис. 1.1. Рівні стратегічної архітектури підприємства

Джерело [11, с.188].

Ефективність бізнес-стратегії значною мірою залежить від дотримання базових принципів її формування, серед яких традиційно виділяють стратегічну орієнтацію, системність, гнучкість, реалістичність і креативність. У науковій літературі ці принципи трактуються по-різному: одні автори надають пріоритет формалізованій логіці стратегічного планування, інші — адаптивності та здатності підприємства швидко реагувати на зміни середовища. На нашу думку, така різниця підходів є не суперечністю, а відображенням еволюції стратегічного менеджменту від «жорстких моделей

планування» до «динамічних систем управління». Саме тому ефективна бізнес-стратегія повинна поєднувати структурованість і гнучкість, оскільки перевага лише одного з цих елементів знижує її практичну цінність. Класично виділяють наступні основні етапи

формування бізнес-стратегії підприємства - рис. 1.2.

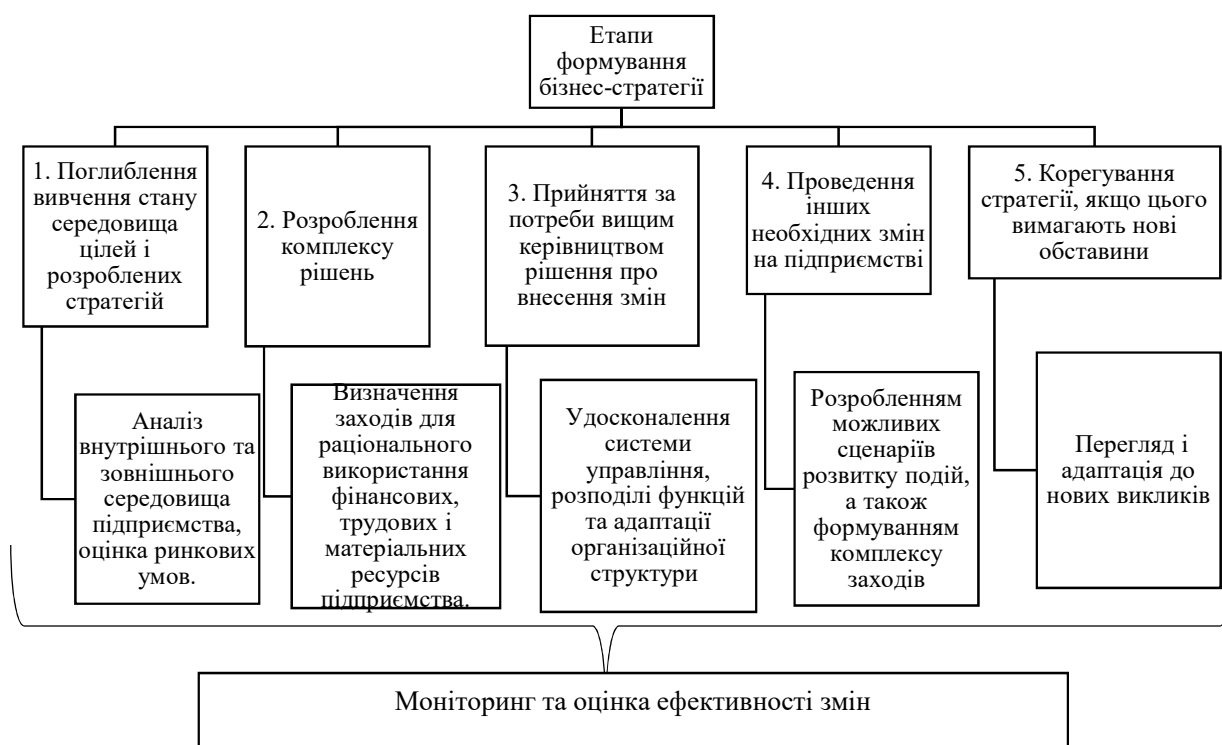


Рис. 1.2. Основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства

Джерело [12]

Першим етапом є поглиблений аналіз середовища функціонування підприємства та визначених стратегічних цілей. На цьому етапі здійснюється уточнення виробничих і стратегічних завдань, перевіряється їх логічна узгодженість, ієрархія та відповідність реальним умовам діяльності підприємства. Важливим аспектом є також зіставлення поставлених цілей із поточним станом внутрішнього потенціалу організації та факторами зовнішнього середовища. Крім того, керівництво забезпечує доведення змісту

стратегічного плану до працівників з метою формування розуміння його значення та залучення персоналу до процесу реалізації обраної стратегії.

Другий етап пов'язаний із розробленням комплексу управлінських рішень щодо раціонального використання наявних ресурсів підприємства. У межах цього процесу здійснюється оцінювання можливих альтернатив, визначається доцільний розподіл ресурсів і забезпечується їх узгодження зі стратегічними орієнтирами розвитку організації.

Третій етап передбачає ухвалення вищим керівництвом рішення щодо внесення змін до організаційної структури підприємства. Така трансформація спрямована на підвищення ефективності управління та створення умов для досягнення найкращих результатів у процесі реалізації стратегічних намірів.

Четвертий етап полягає у визначенні інших необхідних змін у діяльності підприємства. Він супроводжується розробленням можливих сценаріїв розвитку подій, а також формуванням комплексу заходів, спрямованих на зменшення або подолання опору персоналу до організаційних трансформацій та закріплення впроваджених змін.

Завершальним етапом є коригування стратегії підприємства у разі виникнення нових умов або істотних змін у зовнішньому середовищі. У сучасних динамічних умовах господарювання стратегія не є статичною, тому її періодичний перегляд і адаптація до нових викликів є необхідною передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.

На нашу думку, представлена послідовність формування бізнес-стратегії є логічно обґрунтованою та відповідає класичному підходу стратегічного менеджменту, однак у сучасних умовах вона набуває більш гнучкого та циклічного характеру. Якщо традиційно етапи розглядалися як послідовний лінійний процес «від аналізу до реалізації», то сьогодні все частіше використовується ітераційна модель, у якій коригування стратегії відбувається паралельно з її впровадженням.

Порівнюючи класичний підхід, представлений у більшості навчальних джерел, із практикою сучасних підприємств, слід зазначити, що акцент поступово зміщується з формального планування на адаптивне управління. Якщо раніше стратегія розроблялася переважно як довгостроковий фіксований документ, то сьогодні вона розглядається як «живий механізм», що постійно змінюється під впливом ринкових умов, технологічних інновацій та поведінки споживачів.

Важливим аспектом реалізації бізнес-стратегії є визначення факторів, які стимулюють працівників до результативної діяльності. До таких факторів можуть належати можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, підвищення рівня матеріального забезпечення та інші мотиваційні механізми. З метою оцінювання ефективності роботи персоналу доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), які дають змогу об'єктивно оцінити результати діяльності працівників відповідно до їхніх посадових обов'язків. Такими показниками можуть бути кількість контактів із клієнтами, обсяг реалізованої продукції, середній чек продажів або інші індикатори, що характеризують продуктивність праці. Водночас ефективна система мотивації може включати різні форми заохочення, зокрема підвищення заробітної плати, кар'єрне зростання або можливість проходження професійного навчання та підвищення кваліфікації [13].

Для успішного впровадження стратегічних рішень керівництву підприємства необхідно налагодити дієву систему зворотного зв'язку між усіма підрозділами організації. Налагодження зв'язку дозволяє отримувати актуальну інформацію щодо стану ринку збуту, ефективності використання ресурсів і результативності внутрішніх бізнес-процесів. Крім того, важливо здійснювати аналіз поточних показників діяльності підприємства та визначати, які з них потребують змін у майбутньому. Наприклад, оцінка обсягів продажів, ресурсного забезпечення та потенціалу розвитку дозволяє встановити цільові показники зростання і визначити часові межі їх досягнення [14, с.103].

Термін розроблення бізнес-стратегії значною мірою залежить від стану ринкового середовища та позицій підприємства на ринку. У разі нестабільної макроекономічної ситуації або наявності внутрішніх проблем доцільно формувати стратегічні плани на відносно короткий період (1–2 роки), що дає можливість оперативно вносити необхідні корективи. В умовах стабільного розвитку підприємства та сприятливої економічної кон'юнктури стратегія може розроблятися на більш тривалий період, що забезпечує системність і послідовність реалізації довгострокових цілей.

У процесі формування бізнес-стратегії необхідно враховувати масштаби діяльності підприємства, його стратегічні цілі, ресурсні можливості та потенціал зростання. Залежно від цих факторів обирається найбільш доцільна модель стратегічного розвитку. При цьому підприємство може використовувати не одну, а декілька стратегій, які доповнюватимуть одна одну та поєднувати різні підходи для досягнення максимальної ефективності функціонування та забезпечення стійкого розвитку в конкурентному середовищі.

1.3. Методичні підходи та інструменти аналізу бізнес-стратегії підприємства

Стратегічний аналіз є невід'ємною складовою системи управління підприємством, спрямованою на оцінку його поточного стану, виявлення конкурентних переваг та визначення напрямів розвитку. У сучасних умовах динамічних ринкових змін і високої конкуренції підприємства змушені здійснювати постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на їхню діяльність.

У перспективному (стратегічному) економічному аналізі для прогнозування оцінки показників використовується сукупність методів: екстраполяції; експертних оцінок - індивідуальних та колективних (метод Дельфі, мозкового штурму); імітаційного моделювання та ін. [15]. При цьому методи

відрізняються не лише за технікою застосування, але й за рівнем суб'єктивності. Наприклад, екстраполяційні методи є більш формалізованими, однак слабо враховують «злами трендів», тоді як експертні підходи дозволяють враховувати якісні зміни, але залежать від компетентності експертів. Отже, жоден із методів не є універсальним, що обумовлює необхідність їх поєднання. Сутність та сфери використання найбільш поширених методів стратегічного аналізу наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Специфічні методи стратегічного аналізу

№	Метод	Сутність	Сфери використання
1	Екстраполяція	Прогнозування майбутнього на основі минулого	Оцінка тенденцій розвитку окремих показників
2	Параметричний	Визначення залежностей між факторами та показниками	Кількісна оцінка витрат, ефекту, ресурсів
3	Імітаційне моделювання	Серія числових експериментів для оцінки впливу факторів	Економічні експерименти, ділові ігри, оцінка рішень
4	Дерево рішень	Графічне відображення варіантів розвитку подій	Аналіз проєктів із кількома варіантами, стратегічне планування
5	SWOT / TOWS	Дослідження сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Розробка стратегії, оцінка конкурентоспроможності
6	Нормативно-балансовий	Порівняння фактичних показників із нормативними	Моніторинг, аналітика бізнес-планів
7	Експертні оцінки	Використання думок фахівців (індивідуальні, групові думки)	Якісна і кількісна оцінка складних процесів
8	Метод сценаріїв	Моделювання на основі конкретних ситуацій	Прогнозування впливу потенційних чинників
9	Комбінований	Поєднання декількох методів дослідження	Підвищення об'єктивності, точності і різнобічності оцінок

Джерело [16, с. 51]

Наведені методи демонструють важливу особливість стратегічного аналізу – міждисциплінарний характер. Поєднання математичних, економічних та експертних підходів свідчить про те, що стратегічний аналіз

не може бути зведений лише до кількісного вимірювання. Саме інтеграція різних методів формує більш реалістичну картину розвитку підприємства.

Окрім загальнонаукових методів, у процесі стратегічного аналізу виникає потреба у застосуванні спеціалізованих прикладних прийомів, які надають цьому аналізу унікальний характер і відрізняють його від традиційних підходів до дослідження. Методи прогнозування вважаються одними з найважливіших елементів загальної методології стратегічного аналізу, адже їхнє коректне застосування значно знижує ризик ухвалення помилкових стратегічних рішень.

Ефективність досягнення стратегічних цілей забезпечується комплексом факторів: високим професіоналізмом та управлінським талантом керівництва; активною взаємодією організації із зовнішнім середовищем; а також залученням усіх співробітників до реалізації стратегічних завдань і цілей підприємства – рис. 1.3.



Рис. 1.3. Методичний інструментарій стратегічного аналізу суб'єктів господарювання

Джерело [16, с.54]

Проведення стратегічного аналізу передбачає послідовне виконання певних етапів, кожен з яких потребує спеціального методичного забезпечення. У зв'язку з цим низка дослідників виділяє інструменти стратегічного аналізу відповідно до конкретного етапу його реалізації. В умовах практичного використання вибір конкретного набору інструментів багато в чому визначається особистими компетенціями та професійними якостями менеджера чи керівника, а також його здатністю ефективно спрямовувати підприємство до досягнення стратегічних цілей – табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Інструментарій стратегічного аналізу в розрізі етапів [7]

Вид аналізу	Методи, підходи, моделі
Далеке зовнішнє середовище	PEST-аналіз, SWOT-аналіз зовнішнього середовища, метод «5×5» М. Х. Мескона, матриця «Ймовірність посилення фактора – дія фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця «Єврокіп», прогностичні та експертні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання
Близьке зовнішнє середовище	SWOT-аналіз, прогностичні методи, економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, матриця загроз і можливостей, аналіз впливу, аналіз перехресного впливу, матриця «Єврокіп», експертні методи
Стратегічний управлінський аналіз	SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера, система McKinsey, підхід Омае, крива досвіду, SWOT-аналіз, аналіз GAP, метод розривів, профіль організації, профіль здібностей І. Ансоффа, метод RDS, модель McKinsey «7C», проєкт PIMS, графік прибутковості «Майсігми», ABC-аналіз, математичні методи (аналіз трендів, факторний аналіз, середні показники, коефіцієнти)
Портфельний аналіз	БКГ, модифікована БКГ, матриці McKinsey, Ансоффа, Артура де Літтла, Шелл, Стейнера, Томпсона і Стрікланда, Р. Купера; концепція ЖЦТ, крива досвіду, база даних PIMS
Галузевий аналіз	Концепція рушійних сил галузі, 5 конкурентних сил Портера, ЖЦОтр та ін.
Конкурентний аналіз	Карта стратегічних груп, концепція рушійних сил, модель п'яти сил Портера, конкурентний профіль
Стратегічний маркетинговий аналіз	Методи сегментації, сітка сегментації, прогнозування попиту, ЖЦТ та ін.
Аналіз стратегічної проблеми	Аналіз розриву, профіль підприємства, метод RDS, експертні оцінки з ЕОМ та імітаційне моделювання, «дерево проблем», аналіз перехресного впливу, ранжування стратегічних задач, матриця «Єврокіп»

Джерело [17]

Методичний інструментарій стратегічного аналізу суб'єктів господарювання передбачає послідовне дослідження трьох рівнів впливу на діяльність підприємства: макро-, мікро- та внутрішнього середовища. Стратегічний аналіз макросередовища спрямований на оцінку глобальних факторів, що визначають загальні умови функціонування підприємства, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. У межах цього етапу здійснюється аналіз інформаційних оглядів, проєктів, звітів та статистичних довідок, що дозволяє сформулювати комплексне уявлення про загальні тенденції ринку та потенційні ризики. Використання методів сегментації, PEST-аналізу, економетричного моделювання та екстраполяційних прогнозів забезпечує систематизацію зовнішніх впливів та оцінку можливостей і загроз для підприємства. Цей етап є фундаментальним, оскільки визначає рамки для подальших дій і формує базу для стратегічного планування на більш конкретних рівнях. [19]

Стратегічний аналіз мікросередовища підприємства концентрується на безпосередньому оточенні, що включає конкурентів, постачальників, клієнтів і ринкові сегменти. На цьому етапі проводиться оцінка життєвого циклу галузі, аналіз вхідних та вихідних бар'єрів, дослідження стратегічних груп конкурентів та бенчмаркінг. Методичне застосування SWOT-аналізу, SPACE-аналізу, PIMS-аналізу, кластерного аналізу та моніторингу слабких сигналів дозволяє підприємству виявляти ризики та можливості у короткостроковій перспективі. Важливою складовою цього рівня є побудова профілю середовища та застосування матричних методів портфельного аналізу для визначення перспективності окремих напрямів діяльності. Аналіз забезпечує формування стратегії на рівні окремих бізнес-одиниць та дозволяє зіставити внутрішні ресурси підприємства з вимогами зовнішнього ринку. [20]

Аналіз внутрішнього середовища орієнтований на оцінку ресурсів та потенціалу підприємства, що визначають його конкурентоспроможність. Він включає аналіз життєвого циклу організації та товарів, портфельний аналіз, оцінку фінансових показників, прогнозування ключових факторів успіху та

методи експертної оцінки. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства передбачає оцінку поточного стану ресурсів і ефективності їх використання у процесі бізнес-діяльності. Для цього доцільно групувати показники за такими напрямками: узагальнюючі показники виробничо-господарської діяльності; показники використання активів, що залучені в основній діяльності; показники використання трудових ресурсів у процесі комерційно-збутової діяльності.

Для узагальнення та порівняння ефективності діяльності підприємства, а також оцінки доцільності конкретних видів діяльності, застосовують такі показники: ефективність використання активів — оборотність активів, фондівіддача, фондомісткість; ефективність господарської діяльності — рентабельність продажу, рентабельність власного капіталу та рентабельність чистого прибутку [18].

Застосування відповідних інструментів на різних етапах стратегічного аналізу дозволяє своєчасно реагувати на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, порівнювати альтернативні напрямки розвитку підприємства та визначати найбільш перспективні з них. Крім того, дає змогу встановлювати взаємозв'язки між станом підприємства та потенційними стратегічними напрямками, сегментувати ринок товарів і послуг для визначення найпривабливіших сегментів, оцінювати конкурентоспроможність та позицію підприємства щодо основних конкурентів, а також формувати альтернативні набори стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття оптимальних управлінських рішень щодо реалізації стратегічних планів розвитку.

На нашу думку, ключова цінність стратегічного аналізу полягає не лише у використанні окремих методів чи інструментів, а у формуванні цілісної системи підтримки управлінських рішень. Саме комплексне поєднання якісних і кількісних підходів дозволяє підприємству переходити від інтуїтивного управління до обґрунтованого стратегічного планування, що базується на даних і прогнозах.

Висновки до розділу 1

Науковці визначають бізнес-стратегію як план розвитку компанії, що забезпечує успішну діяльність у певному продуктово-ринковому сегменті, формує довгострокові конкурентні переваги та виступає проміжною ланкою між загальнокорпоративною стратегією та функціональними стратегіями. Для багатoproфільних підприємств вона координує взаємодію між бізнес-одиницями, у той час, як для підприємств з обмеженою сферою діяльності – є основним інструментом стратегічного управління.

Основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства включають: поглиблення вивчення стану середовища цілей і розроблених стратегій, розроблення комплексу рішень по ефективному використанню наявних у підприємства ресурсів, прийняття за потреби вищим керівництвом рішення про внесення змін до діючої організаційної структури, проведення інших необхідних змін на підприємстві, коригування стратегії, якщо цього вимагають нові обставини.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. Він передбачає комплексне дослідження макро-, мікро- та внутрішнього середовища, використовуючи широкий спектр методів і інструментів: прогнозування, експертні оцінки, імітаційне моделювання, SWOT/TOWS-аналіз, портфельні та галузеві моделі, а також економіко-математичні та ринкові дослідження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНОСТРАХОВА» ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПРАТ «Українська Пожежнострахова»

ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» (далі - ПрАТ «УПСК») є однією з провідних установ на вітчизняному страховому ринку, яка здійснює свою діяльність з 1992 року. Протягом своєї діяльності компанія еволюціонувала від регіонального страховика до потужного гравця загальнонаціонального рівня, який активно впливає на формування тенденцій та стандартів на страховому ринку України. Стабільна ділова репутація, високий рівень професійної підготовки персоналу та стратегічна орієнтація на довгострокові партнерські відносини стали ключовими чинниками її розвитку та успіху.

На сьогодні страхова компанія має розвинену мережу та здійснює діяльність на всій території України, що забезпечує доступність страхових послуг для клієнтів незалежно від їхнього місця проживання. Широка система представництв дає змогу оперативно реагувати на запити споживачів, забезпечувати якісне обслуговування та підтримувати високий рівень сервісу як для фізичних осіб, так і для корпоративних клієнтів [21].

ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» входить до числа лідерів страхового ринку України, здійснюючи діяльність як з прямого страхування, так і з вхідного перестрахування. Страхова компанія працює за повним спектром ризиків у рамках 18 класів страхування, охоплюючи при цьому 25 різновидів ризиків у кожному класі. Такий широкий профіль дозволяє компанії формувати комплексні страхові програми, адаптовані під потреби різних сегментів економіки – від індивідуальних полісів до масштабних корпоративних рішень.

Компанія володіє широким спектром ліцензій — загалом 60, з яких 21 охоплює добровільні види страхування, а 39 — обов’язкові. Це дозволяє пропонувати клієнтам розширений перелік страхових рішень, який налічує понад 100 різноманітних продуктів [21] – табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика ПрАТ «УПСК»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія»
Скорочене найменування	ПрАТ «УПСК» (укр.); UPSK (англ.)
Місцезнаходження	04080, Україна, м. Київ, вул. Кирилівська, 40
Основні види діяльності	65.12 – інші види страхування, крім страхування життя; 66.21 – оцінювання ризиків та завданої шкоди; 66.22 – діяльність страхових агентів і брокерів
Позиція на ринку	Стабільний учасник ринку non-life страхування України із середнім рівнем ринкової присутності та розвинуеною регіональною мережею
Основні види страхування	ОСЦПВ, КАСКО, медичне страхування, майнове страхування, туристичне страхування, страхування відповідальності
Кількість страхових продуктів	Понад 20 видів добровільного та 16 видів обов’язкового страхування
Клієнтська база	Фізичні особи та корпоративні клієнти (переважання роздрібного сегмента)

Складено автором на основі джерела: [22]

Розгалужена мережа підрозділів забезпечує доступність послуг на всій території України. Зокрема, функціонує близько 5000 точок продажу страхових продуктів, що сприяє ефективній взаємодії з клієнтами.

ПрАТ «УПСК» активно залучене до професійного середовища страхового ринку, беручи участь у діяльності галузевих організацій та об’єднань. Компанія є асоційованим членом Моторного (транспортного) страхового бюро, входить до складу Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України, а також є учасником об’єднання «Ядерний страховий пул». Окрім цього, компанія представлена в «Асоціації Страховий бізнес», що об’єднує ключових учасників страхового сектору країни – табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Результати діяльності ПрАТ «УПСК»

Показник	Значення
Досвід	33 роки на страховому ринку України
Кількість класів страхування	18
Кількість ризиків у межах класу	25
Обсяг страхових відшкодувань	понад 140 млн грн (за результатами 2024 р)
Кількість юридичних осіб-клієнтів	понад 30 000
Кількість страхових продуктів	понад 27
Кредитний рейтинг	uaAA («у розвитку»)
Кількість укладених договорів	416 487 договорів укладено у 2024 році

Складено автором на основі джерела: [21]

ПрАТ «УПСК» акредитована в найбільших системних банках України, таких як ПАТ «Державний ощадний банк України», ПАТ «Укрексімбанк», АБ «Укргазбанк», ПАТ «ОТП Банк» тощо. Для максимального захисту інтересів своїх клієнтів та забезпечення фінансової стійкості, ПрАТ «УПСК» співпрацює з провідними компаніями з перестрахування Gen Re, Partner Re, Hannover Re, SWISS Re, SCOR, Polis Re, Chubb, Lloyds, AzRe, SAVA Re, Польське перестраховальне товариство (додаток А).

Страхова компанія має чітко побудовану вертикаль управління, що забезпечує злагоджену роботу всіх рівнів та дозволяє швидко реагувати на виклики ринку. Завдяки такій ієрархії компанія ефективно реалізує стратегії, контролює ключові показники та підтримує якість обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтами (додаток Б).

На рівні вищого менеджменту визначаються стратегічні цілі розвитку компанії, формуються ключові напрями діяльності, затверджуються фінансові та інвестиційні рішення, здійснюється загальний контроль за результатами роботи. Середня ланка управління відповідає за реалізацію поставлених стратегій, організацію роботи відділів, моніторинг виконання планових показників та оперативне вирішення поточних управлінських завдань. Операційний рівень забезпечує безпосереднє надання страхових послуг, роботу з клієнтами, оформлення договорів та врегулювання страхових

випадків. Для детального аналізу розглянемо фінансову діяльність ПрАТ «УПСК» - табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз активів ПрАТ «УПСК»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	Абсолют	Віднос.	Абсол.	Віднос.
Гроші та їх еквіваленти	306516	389891	454131	83375	27,20	64243	16,48
Активи за контрактами з перестраховування	5125	17786	25638	12661	247,04	7852	44,15
Необоротні активи, призначені на продаж	4205	2285	862	-1920	-45,66	-1423	-62,28
Інші активи	7558	8014	4844	456	6,03	-3170	-39,56
Кошти в централізованих резервах	90826	79773	82355	-11053	-12,17	2582	3,24
Нематеріальні активи	952	538	42	-414	-43,49	-496	-92,19
Інвестиційна нерухомість	74369	156492	148190	82123	110,43	-8302	-5,31
Активи з права використання	16467	14984	13938	-1483	-9,01	-1046	-6,98
Власна нерухомість та обладнання	121639	36058	37949	-85581	-70,36	1891	5,24
Всього активів	627657	705821	767952	78164	12,45	62131	8,80

Складено автором на основі джерел: [23-24]

У 2022–2024 роках структура активів ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» зазнала суттєвих змін, що свідчить про активну фінансову політику компанії. Обсяг грошових коштів зріс на 27,2% у 2023 році та ще на 16,48% у 2024 році, що підтверджує покращення ліквідності та платоспроможності.

Активи за договорами перестраховування зросли на 247,04% у 2023 році та на 44,15% у 2024 році, що вказує на розширення використання механізмів страхового захисту ризиків. Водночас відбулося скорочення необоротних активів, призначених для продажу (-45,66% у 2023 році та -62,28% у 2024 році), а також нематеріальних активів (-92,19% у 2024 році), що свідчить про

їх переоцінку або списання. Інвестиційна нерухомість зросла на 110,43% у 2023 році, але у 2024 році зменшилася на 5,31%. Основні засоби скоротилися майже на 70% у 2023 році, проте у 2024 році продемонстрували незначне зростання (5,24%). Інші активи у 2024 році зменшилися на 39,56%. Загальна сума активів зросла з 627657 тис. грн у 2022 році до 767952 тис. грн у 2024 році, що становить приріст 22,37%, що підтверджує позитивну динаміку розвитку компанії.

Таблиця 2.4

Аналіз зобов'язань та капіталу ПрАТ «УПСК»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	Абсол.	Віднос.	Абсол.	Віднос.
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	3174	5937	6019	2763	87,05	82	1,38
Інші поточні зобов'язання	28230	22212	21046	-6018	-21,32	-1166	-5,25
Зобов'язання за страховими контрактами	260365	335745	408786	75380	28,95	73041	21,75
Зобов'язання з оренди	19556	18476	17914	-1080	-5,52	-562	-3,04
Зобов'язання за виплатами працівникам	3722	6637	7732	2915	78,32	1095	16,50
Зобов'язання за відстроченим податком на прибуток	12282	13962	12606	1680	13,68	-1356	-9,71
Всього зобов'язання	327329	402969	474103	75640	23,11	71134	17,65
Акціонерний капітал	100000	100000	100000	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	70221	75345	69790	5124	7,30	-5555	-7,34
Резервний капітал	12859	15720	16005	2861	22,25	285	1,81
Нерозподілений прибуток	117248	111787	108054	-5461	-4,66	-3733	-3,34
Всього капіталу	300328	302852	293849	2524	0,84	-9003	-2,97
Капітал та зобов'язання, всього	627626	705821	767952	78195	12,46	62131	8,80

Складено автором на основі джерел: [23-24]

У 2022–2024 роках фінансова динаміка компанії залишалася відносно стабільною, хоча й нерівномірною. Статутний капітал протягом усього періоду не змінювався і становив 100000 тис. грн, що свідчить про сталість капітальної бази без додаткових залучень.

Капітал у дооцінках зріс на 7,3% у 2023 році, але у 2024 році зменшився на 7,37% через перегляд вартості активів. Водночас резервний капітал демонстрував позитивну динаміку (22,25% у 2023 році та 1,81% у 2024 році), що вказує на посилення фінансової стійкості.

Нерозподілений прибуток скорочувався (-4,66% у 2023 році та -3,34% у 2024 році), що свідчить про його активне використання. Загальний власний капітал зріс на 0,84% у 2023 році, але знизився на 2,97% у 2024 році.

Податкові зобов'язання суттєво зросли у 2023 році (87,05%) і майже не змінилися у 2024 році (1,38%). Інші поточні зобов'язання скоротилися (-21,32% у 2023 році та -5,25% у 2024 році). Водночас зобов'язання за страховими контрактами стабільно зростали (28,95% і 21,75%), що відображає розширення страхового портфеля.

Загальна сума зобов'язань продовжує зростати: на 23,11 % у 2023 році та на 17,65 % у 2024 році, що свідчить про активне використання зовнішніх джерел фінансування. Водночас загальна сума власного капіталу та зобов'язань у 2023 році зросла на 12,46 %, а у 2024 – на 8,80 %, демонструючи поступове нарощування обсягів ресурсів, хоч і з переважанням зростання зобов'язань над власним капіталом.

В ПрАТ «УПСК» протягом аналізованого періоду спостерігається суттєва нестабільність фінансових результатів. У 2023 році відбулося значне погіршення основних показників діяльності, зокрема скорочення доходів і різке зниження прибутку. Водночас у 2024 році простежується часткове відновлення фінансових результатів, що свідчить про поступову адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, однак загальна фінансова ситуація залишається нестійкою – табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз прибутків та збитків ПрАТ «УПСК»

Показники	Роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	Абсолют	Віднос.	Абсол.	Віднос.
Дохід від страхування	586584	431908	544746	-154676	-26,38	112838	26,13
Витрати на страхові послуги	456294	454608	564917	-1686	-0,37	110309	24,26
Чисті витрати за контракти з перестраховування	28092	20629	16380	-7463	-26,55	-4249	-20,59
Результат страхових послуг	102198	-43155	-36551	-145353	-142,2	6604	15,3
Чистий інвестиційний дохід	31137	54947	51750	23810	76,5	-3197	-5,8
Чисті фінансові витрати на страхуванні	-5355	1236	1425	6591	-	189	15,29
Чистий результат від страхування та інвестицій	127980	12854	16624	-115126	89,96	3770	29,34
Прибуток до податку на прибуток	121491	7708	18521	-113783	-93,66	10813	140,28
Прибуток	122838	4954	15788	-117884	-95,97	10834	218,75
Інший сукупний дохід	6612	7650	5609	1038	15,70	-2041	-26,68
Всього сукупний дохід	129450	12604	21397	-116846	-90,26	8793	69,73

Складено автором на основі джерел: [23-24]

Бізнес-процеси компанії ПрАТ «УПСК» виступають ключовою складовою її функціонування, оскільки саме вони визначають результативність надання страхових послуг і якість взаємодії з клієнтами. Процес укладання договорів страхування є базовим етапом співпраці з клієнтами та розпочинається з аналізу ризиків, що дає можливість більш точно ідентифікувати потреби кожного страхувальника. Оцінювання ризиків передбачає ґрунтовне дослідження конкретних обставин з метою формування

оптимальних умов страхування, які максимально відповідають реальним загрозам [21].

Наступним етапом є розроблення страхових продуктів, що забезпечує створення пропозицій, орієнтованих як на вимоги ринку, так і на індивідуальні запити клієнтів. Підписання договору закріплює взаємовідносини між сторонами в юридичній площині та гарантує виконання визначених умов.

Важливе місце у діяльності компанії посідає клієнтське обслуговування, адже рівень підтримки безпосередньо впливає на лояльність споживачів. Надання консультацій сприяє підвищенню обізнаності клієнтів щодо страхових продуктів і допомагає приймати виважені рішення. Оперативне опрацювання звернень і скарг є невід'ємною складовою якісного сервісу, що дозволяє підтримувати позитивний імідж компанії та довіру з боку клієнтів.

Завершальним етапом виступає здійснення страхових виплат після настання страхового випадку. Аналіз обставин події забезпечує об'єктивну оцінку збитків і правильне визначення розміру компенсації. Проведення виплат підтверджує виконання компанією взятих зобов'язань і зміцнює її позиції на ринку. Усі зазначені бізнес-процеси є взаємопов'язаними та формують основу ефективної діяльності «УПСК», сприяючи підвищенню якості обслуговування і забезпеченню фінансової стійкості підприємства.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього стратегічного середовища підприємства

Ринок страхування в Україні становить ключову складову національної страхової системи, забезпечуючи фінансовий захист майна як фізичних, так і юридичних осіб від різноманітних ризиків. Повномасштабна війна в країні суттєво вплинула на функціонування цього сегменту: бойові дії призвели до знищення сервісних центрів страхових компаній та ускладнили процес врегулювання страхових випадків [25, с. 136]. На кінець 2025 року діяльність на страховому ринку здійснювали 57 страховиків. За останній квартал з

Реєстру виключено 3 Non-life страхові компанії. З 57 страхових компаній 47 СК Non-life (82,5% від загальної кількості СК) та 10 СК Life (17,5%) – рис. 2.1.

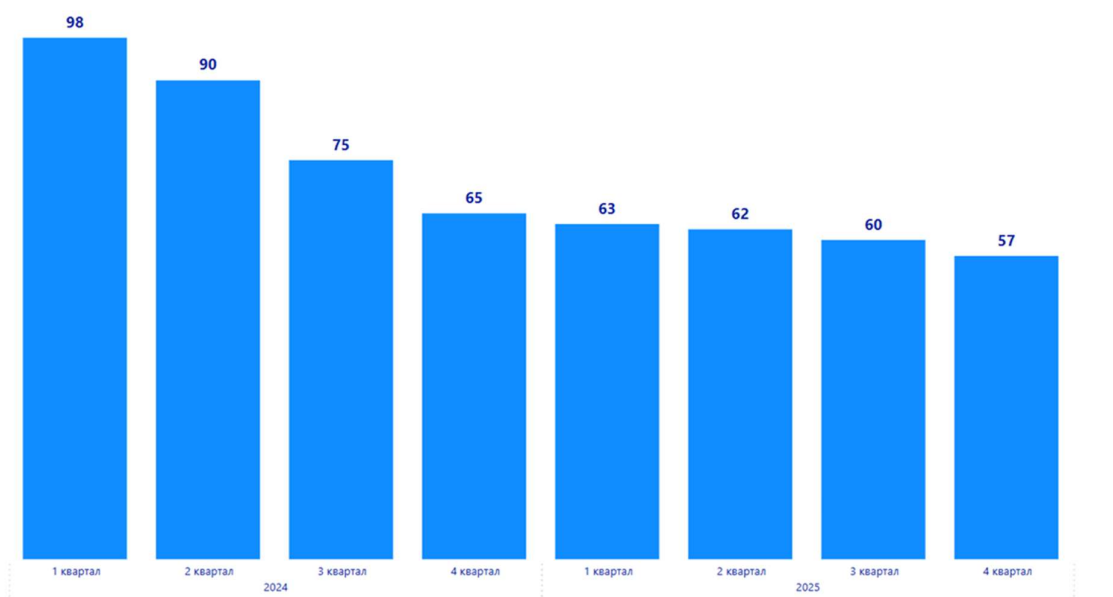


Рис. 2.1. Динаміка кількості СК у 2024-2025 роках (станом на кінець періоду)

Джерело: [26]

Основні показники діяльності ринку та його динаміку подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності страхового ринку за 2020-2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість укладених договорів страхування, тис. од.	120 576	131 561	88 002	94 821	89 962,1	92 300
Електронні договори страхування, од.	4 523 465	4 543 729	4 438 409	5 294 637	6 221 525	7 050 000
Активи страховиків, млн грн	64 920	64 209	70 338	74 334	65 623	72 000
Страхові резерви, млн грн	34 193	36 555	41 055	46 781	36 653	48 987
Валові страхові премії, млн грн	45 175	49 708	39 661	47 015	53 078	72 280
Валові страхові виплати, млн грн	14 853	17 958	13 001	16 867	20 861	26 742
Рівень валових виплат, %	32,9	36,1	32,8	35,9	39,3	37,0
Рівень проникнення страхування, % до ВВП	1,01	0,91	0,76	0,72	0,69	0,70
Структура ринку (ТОП-5 класів, %)	70+	72+	73+	75+	76,1	79,22
Частка онлайн-продажів, %	1–2	3–4	5	6	8	10

Джерело: [26-27]

Аналіз показників страхового ринку України за 2020–2025 роки свідчить про коливання обсягів укладених договорів і валових страхових премій, при цьому спостерігається поступове зростання електронних договорів, що вказує на цифровізацію ринку. Активи та страхові резерви компаній демонструють тенденцію до стабілізації, хоча у 2024 році зафіксовано незначне зниження активів і резервів порівняно з 2023 р. Рівень валових виплат поступово зростає, досягаючи 39,3% у 2024 році, що свідчить про зростання виплат страхувальникам. Показник проникнення страхування до ВВП залишався низьким і зменшився з 1,01% у 2020 році до 0,7% у 2025 році, що значно нижче від оптимального рівня (8–12%), демонструючи недосконалість розвитку страхового ринку та високий потенціал для його подальшого зростання.

ПрАТ «УПСК» є лідером на страхового ринку України і надає широкий спектр страхових послуг, а також пропонує для своїх клієнтів близько двадцяти видів добровільного та шістнадцяти видів обов'язкового страхування на вигідних умовах. Впровадження нових страхових продуктів дозволяє СК виходити на інші ринки та принципово новий рівень розвитку у сфері обслуговування клієнтів. ПрАТ «УПСК» регулярно аналізує промислові, аграрні ринки, ринки фінансових послуг задля створення страхових продуктів для потреб кожної галузі. За даними Minfin.com.ua, Forinsurer.com проаналізуємо позиції компанії в рейтингах – табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Позиції в рейтингах страхових компаній

Тип страхування	Позиція в рейтингу	Премії, тис. грн	Виплати, тис. грн
КАСКО	17 місце з 20	77 тис.	40 тис.
ОСЦПВ	15 місце з 20	327 тис.	75 тис.
ДСАЦВ	15 місце з 20	10 тис.	2,2 тис.
Медичне страхування	18 місце з 20	42 тис.	13 тис.
Туристичне страхування	16 місце з 19	15 тис.	2,5 тис.

Джерело: [28]

Для аналізу зовнішнього середовища проведемо PEST-аналіз. Метою PEST-аналізу є моніторинг змін у макросередовищі за чотирма ключовими напрямками та визначення тенденцій і подій, які не контролюються підприємством, але мають вплив на прийняття стратегічних рішень. PEST-аналіз допомагає оцінити вплив факторів макросередовища на поточну і майбутню діяльність підприємств [29, с.114], він узагальнений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз зовнішніх факторів середовища ПрАТ «УПСК»

Політико-правові фактори Посилення війни росії проти України Посилення державного регулювання страхового ринку та контроль за фінансовою стійкістю компаній. Зміни у законодавстві щодо страхування та оподаткування. Вплив міжнародної підтримки та інтеграційних процесів з ЄС.	Економічні фактори Економічна ситуація в Україні та світі. Стан страхового ринку. Зростання боргових ризиків і зниження інвестиційної активності. Попит на страхові послуги залежно від економічної ситуації.
Соціальні-демографічні фактори Культура та традиції страхування. Демографічні зміни та скорочення працездатного населення. Дефіцит робочої сили та міграція Зміна поведінки споживачів та їхніх очікувань щодо страхових послуг.	Технологічні фактори Впровадження технологічних інновацій Розвиток цифрових технологій Автоматизація бізнес-процесів. Підвищення вимог до кібербезпеки та захисту даних клієнтів.

Складено автором

PEST-аналіз дав можливість ідентифікувати як позитивні, так і негативні характеристики макросередовища функціонування підприємства. Для більш точного визначення відносної вагомості окремих груп факторів доцільно сформулювати профіль макросередовища [30].

У відповідній матриці кожному фактору надаються експертні оцінки за трьома ключовими параметрами: рівнем значущості, силою впливу та його спрямованістю. До профілю включаються чинники бізнес-середовища, для яких експертним методом визначено такі показники:

– значущість для галузі (3 – висока, 2 – середня, 1 – незначна);

– сила впливу на діяльність підприємства (3 – значна, 2 – помірна, 1 – незначна);

– характер впливу («+» – позитивний, «-» – негативний).

З метою отримання узагальненого показника, який відображає ступінь важливості кожного фактора, зазначені оцінки перемножуються.

Підсумкові результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Зведений PEST-аналіз ПрАТ «УПСК»

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1,2,3)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
Політико-правові фактори					
1	Посилення війни росії	3	3	-	-6
2	Посилення державного регулювання	3	3	-	-6
3	Зміни у законодавстві	3	2	-	-6
4	Вплив міжнародної підтримки.	2	2	+	+4
Разом за політико-правовими факторами					-14
Економічні фактори					
5	Економічна ситуація в Україні і світі	3	3	-	-6
6	Стан страхового ринку	3	2	-	-4
7	Зростання боргових ризиків і зниження інвестиційної активності.	3	2	-	-4
8	Попит на страхові послуги	3	3	+	+6
Разом за економічними факторами					-10
Соціальні-демографічні фактори					
9	Культура та традиції страхування	2	2	+	+4
10	Демографічні зміни	2	2	-	-4
11	Дефіцит робочої сили та міграція	3	3	-	-6
12	Зміна поведінки споживачів	3	3	+	+6
Разом за соціально-демографічними факторами					+2
Технологічні фактори					
13	Впровадження технологічних інновацій	3	3	+	+6
14	Розвиток цифрових технологій	3	3	+	+6
15	Автоматизація бізнес-процесів.	2	3	+	+6
16	Підвищення вимог до кібербезпеки та захисту даних клієнтів.	3	3	-	-6
Разом за технологічними факторами					+12
Разом за факторами макросередовища					-10

Оцінювання загального рівня впливу факторів бізнес-середовища здійснюється за допомогою відповідного коефіцієнта. У разі додатного значення коефіцієнта інтерпретація є такою: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив; від 0,35 до 0,50 – помірно сприятливий; від 0,50 до 1,00 – виражено позитивний. Якщо ж коефіцієнт має від’ємне значення, то в межах від 0 до 0,35 впливу вважається негативним; від 0,35 до 0,50 – критичним (загрозливим); від 0,50 до 1,00 – деструктивним для діяльності підприємства.

Проведемо розрахунок коефіцієнта впливу факторів бізнес-середовища на функціонування підприємства:

$$C_{\text{мас}} = \frac{-10}{9 \cdot 12} = -0,093$$

Результат вказує на негативний вплив зовнішнього середовища на функціонування ПрАТ «УПСК». Найбільш значущими загрозами для підприємства виявилися політико-правові фактори, зокрема війна на території України суттєво впливає на діяльність страхового ринку. На другому місці за ступенем впливу на зовнішнє середовище підприємства знаходяться економічні фактори. На третьому місці – технологічні фактори відкривають нові можливості для росту підприємства, роблячи їх важливими для врахування при стратегічному плануванні. На четвертому місці – соціально-демографічні фактори, які через зміни на ринку праці, міграцію молоді та старіння населення, створюють дефіцит кваліфікованих кадрів.

При характеристиці конкуренції ПрАТ «УПСК» ми використаємо модель п’яти сил конкуренції М. Портера, її також ще називають метод «галузевої конкуренції». Структура конкуренції ПрАТ «УПСК», може бути проаналізована за моделлю Портера в наступні етапи (рис. 2.2):

1. Пряма конкуренція – тиск, що виникає внаслідок боротьби компаній за покращення своїх ринкових позицій та здобуття конкурентних переваг.
2. Потенційні конкуренти – загроза з боку нових учасників ринку, які можуть посилити конкуренцію та змінити баланс сил у галузі.

3. Товари-замінники – конкуренція з боку альтернативних продуктів з інших галузей, які можуть перехоплювати споживачів.

4. Ринкова влада постачальників – вплив постачальників на ринок через контроль над ресурсами, цінами та умовами співпраці.

5. Ринкова влада покупців – конкурентний тиск з боку споживачів, які можуть диктувати умови, впливати на ціноутворення та вимагати покращення якості послуг [31].

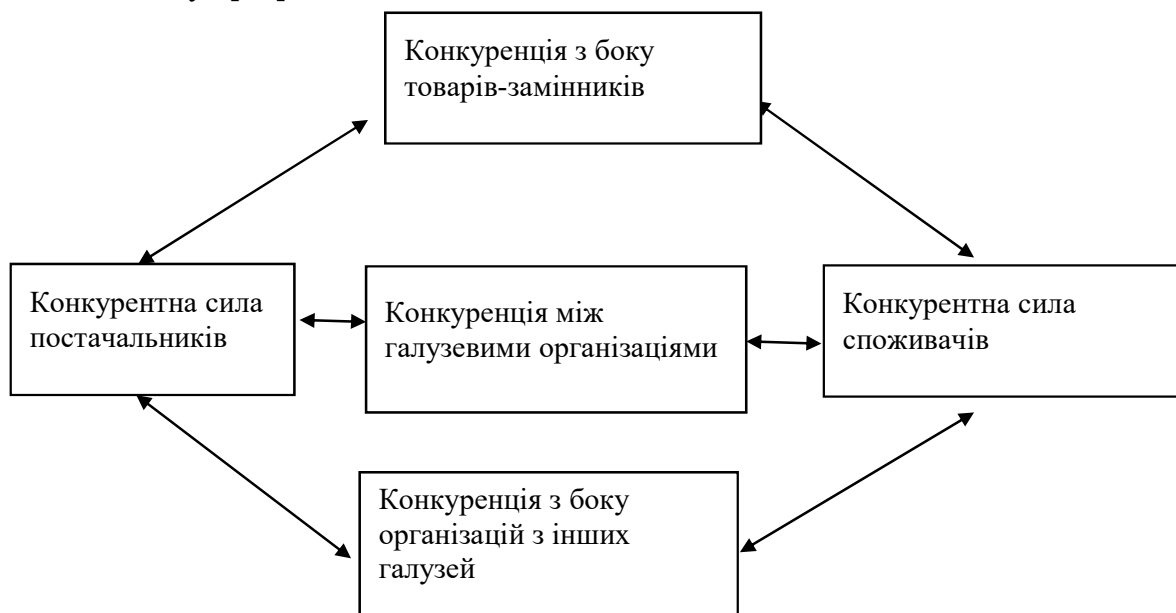


Рис. 2.2. Модель Портера

Джерело: [32]

У короткостроковій перспективі конкурентні чинники обмежують ділову активність підприємства, тоді як у довгостроковому періоді окремі з них можуть стати основою для досягнення успіху.

Серед п'яти основних чинників конкуренції зазвичай домінує один, який відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентної стратегії компанії. Оскільки кожна галузь економіки має унікальну структуру та співвідношення конкурентних сил, заходи зі зменшення їхнього впливу значною мірою залежать від специфіки галузі [33]. Оцінка чинників конкуренції здійснюється за бальною шкалою від 0 до 5, де 0 – відсутність впливу, а 5 – найвищий вплив.

Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру і масштаби конкуренції в конкретній галузі. Показники згідно моделі Портера наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

Дослідження конкуренції ПрАТ «УПСК»

Конкурентна сила	Фактори	Ступінь впливу на організацію, бал 0–5	Обґрунтування	Можлива реакція з боку організації
1. Існуючі конкуренти	1.1. Великі страхові компанії	5 (найвищий вплив)	Значна частка ринку, високий рівень довіри клієнтів, широкий спектр страхових продуктів.	Розширення асортименту страхових послуг, покращення сервісу, активний маркетинг. Цифровізація послуг
	1.2. Середні страхові компанії	4 (високий вплив)	Конкурують за рахунок гнучких тарифів.	
	1.3. Регіональні страхові компанії	3 (середній вплив)	Орієнтація на локальні ринки та клієнтів	
	1.4. Онлайн-страхові сервіси	4 (високий вплив)	Швидкість оформлення полісів та зручність для клієнтів	
2. Потенційні конкуренти	Вихід на ринок нових компаній та фінтех-сервісів	2 (низький вплив)	Захоплення частину ринку	Реклама, покращення діяльності
3. Постачальники послуг замінників	Відмова від страхування (самострахування), альтернативні види страхування	3 (середній вплив)	Частина клієнтів відмовляється від добровільного страхування з метою економії коштів	Заохочення, інформаційні кампанії щодо ризиків відмови від страхування
4. Постачальники	4.1. Фінансові ресурси (банки, інвестори)	4 (високий вплив)	Високі відсотки за кредит, обмежений доступ до фінансування	Диверсифікація джерел фінансування
	4.2. ІТ-постачальники та технологічні партнери	4 (високий вплив)	Залежність від програмного забезпечення	Інвестування у власні ІТ-рішення
5. Споживачі	5.1. Фізичні особи	5 (найвищий вплив)	Відмова від співпраці	Знижки та комфорті умови співпраці для наявних споживачів та залучення нових
	5.2. Юридичні особи (бізнес)	5 (найвищий вплив)	Формують значну частку страхових премій	
	5.3. Іноземні клієнти та партнери	4 (високий вплив)	Залежність від міжнародних стандартів та ризиків	

Складено автором

Галузева модель Майкла Портера щодо ПрАТ «УПСК» показує, що конкуренція та ринкова сила покупців мають найбільшу інтенсивність впливу серед п'яти сил. Також ми знаємо, що стратегічні рішення необхідні для правильного реагування на дії зовнішніх факторів, які створюють сильний вплив на діяльність підприємства. Для забезпечення цілісного стратегічного підходу до управління питаннями в галузевому середовищі, ПрАТ «УПСК» має вживати заходів, спрямованих на мінімізацію загроз, що виникають у відповідній галузі. До таких загроз належать п'ять сил, що визначають інтенсивність їхнього впливу на діяльність організації:

1. Конкурентне суперництво (сила істотної дії). Керівництво ПрАТ «УПСК» повинно стратегічно керувати конкурентною ситуацією та працювати над розширенням асортименту страхових послуг, покращення сервісу, цифровізації послуг та розвитку маркетингу [34].

2. Ринкова сила покупців або клієнтів (сила істотної дії). ПрАТ «УПСК» необхідно провести детальний аналіз причин переходу до інших компаній. Оскільки клієнти страхового ринку мають високий рівень впливу на діяльність страхових компаній через можливість вільного вибору страховика, порівняння умов страхування та чутливість до ціни й рівня довіри

3. Ринкова сила постачальників (сила помірної дії). Ринкова сила постачальників є важливим чинником для діяльності компанії, зміни у вартості фінансових ресурсів, умовах перестрахування та технологічному забезпеченні можуть впливати на собівартість страхових продуктів і фінансову стабільність компанії.

4. Загроза заміни або заміщення (сила помірної дії). На страховому ринку України існує помірний рівень загрози з боку альтернативних способів управління ризиками, зокрема самострахування, банківських гарантій та використання інших фінансових інструментів. Частина споживачів у період економічної нестабільності може відмовлятися від добровільного страхування з метою економії коштів або через недостатній рівень довіри до страхових компаній.

5. Загроза нових учасників або нових членів (сила слабкої дії). Вхід нових страхових компаній на ринок України є обмеженим через високі регуляторні вимоги, необхідність значного стартового капіталу, формування репутації та довіри клієнтів. Додатковими бар'єрами виступають витрати на створення мережі продажів, перестраховування та забезпечення фінансової стійкості. У зв'язку з цим вплив нових ринкових учасників на діяльність ПрАТ «УПСК» оцінюється як слабкий.

Для виявлення переваг і недоліків підприємства, а також аналізу виявлених загроз і можливостей у зовнішньому середовищі було проведено SWOT-аналіз. На підставі проведеного SWOT-аналізу можна стверджувати, що ПрАТ «УПСК» має значні сильні сторони, які переважають над слабкими. Основними перевагами є великий досвід роботи, розгалужена мережа підрозділів, репутація та довіра клієнтів.

ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» належить до перших учасників страхового ринку України, які запровадили продукти захисту від кіберризиків. Страхова програма «Кіберстрахування» стала важливим інструментом забезпечення безпеки бізнес-процесів в умовах активної цифровізації економіки. Під кіберризиками розуміють сукупність загроз, що виникають у результаті використання інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема у сфері локальних і глобальних мереж, платіжних систем, електронної комерції, корпоративних бізнес-платформ, а також під час обробки, зберігання та захисту персональних даних клієнтів і партнерів. Проте в складних військових умовах слабкими сторонами є обмеження в ресурсах, значна залежність від економічної ситуації, високий рівень конкуренції. Найбільш ефективною стратегією для компанії на даний момент є стратегія диверсифікації та конкурентна стратегія – рис. 2.3.



Рис. 2.3. SWOT-аналіз ПрАТ «УПСК»

У процесі проведення SWOT-аналізу ПрАТ «УПСК» було не лише ідентифіковано сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, але й здійснено їх подальше узгодження з метою визначення проблемних аспектів діяльності та потенційних напрямів стратегічного розвитку.

Зокрема, після формування переліку складових S, W, O, T було здійснено побудову матриці стратегій, що дозволило систематизувати можливі управлінські рішення та визначити найбільш доцільні напрями розвитку підприємства.

У межах SO-стратегій (strongs–opportunities) було визначено необхідність підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямі реалізації можливостей зовнішнього середовища. Зокрема, сформульовано заходи, спрямовані на використання наявної ділової репутації, розгалуженої мережі та широкого спектра страхових продуктів для активного впровадження цифрових рішень, розширення асортименту послуг і виходу на нові сегменти ринку.

У межах WO-стратегій (weaknesses–opportunities) розроблено підходи до подолання слабких сторін підприємства за рахунок використання можливостей зовнішнього середовища. Зокрема, обґрунтовано доцільність посилення маркетингової діяльності, підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів і вдосконалення кадрової політики з використанням сучасних технологій та партнерства.

ST-стратегії (strongs–threats) передбачають використання сильних сторін підприємства з метою мінімізації або усунення загроз. У цьому контексті запропоновано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності компанії за рахунок зміцнення клієнтської лояльності, розвитку сервісу, а також активного використання фінансових ресурсів і партнерських зв'язків для зниження впливу зовнішніх ризиків.

Водночас WT-стратегії (weaknesses–threats), які часто визначають як «кризове поле», спрямовані на одночасне подолання слабких сторін і

нейтралізацію загроз. У межах даного напрямку обґрунтовано необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності управління, удосконалення внутрішніх процесів та зниження залежності від зовнішніх факторів, що дозволить мінімізувати негативний вплив нестабільного середовища на діяльність підприємства [35] – табл. 2.11.

Таблиця. 2.11

Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «УПСК»

	Можливості (О) 1. Розширення спектру страхових продуктів 2. Розвиток цифрового страхування. 3. Збільшення попиту на страхові послуги у зв'язку з покращенням фінансової грамотності населення. 4. Партнерство з технологічними компаніями. 5. Удосконалення маркетингової діяльності	Загрози (Т) 1. Зростання конкуренції на ринку. 2. Політична нестабільність та непередбачуваність курсу. 3. Зміна вимог та переваг споживачів. 4. Зниження рівня доходів населення. 5. Кіберзики та загрози. 6. Нестабільність законодавства про страхування
Сильні сторони (S) 1. Репутація та довіра клієнтів 2. Достатні фінансові ресурси; 3. Великий досвід в даній галузі 4. Володіння широким спектром ліцензій 5. Розгалужена мережа підрозділів 6. Співпраця з провідними банками та перестраховками 7. Використання передових технологій 8. Перша впровадила захист від кіберзагроз	1. Стратегія диверсифікації (впровадження нових видів страхування) 2. Стратегія цифрового розвитку (автоматизація процесів)	1. Конкурентна стратегія (покращення бізнес-стратегії). 2. Стратегія стабілізації (підтримка фінансової стійкості)
Слабкі сторони (W) 1. Обмеження в ресурсах 2. Значна залежність від економічної ситуації 3. Недостатній рівень цифровізації окремих процесів; 4. Високий рівень конкуренції; 5. Слабка програма просування продуктів 6. Недостатня компетенція деяких працівників	1. Стратегія розвитку ринку (залучення нових клієнтів) 2. Маркетингова стратегія (розробка маркетингової стратегії)	1. Стратегія виживання (підвищення ефективності). 2. Стратегія розвитку персоналу

На основі проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «УПСК» можна запропонувати такі стратегії (комплекси заходів):

Сектор «Сильні сторони + можливості»: стратегія диверсифікації (впровадження нових видів страхування) – розширення продуктового портфеля за рахунок нових страхових послуг відповідно до потреб ринку; стратегія цифрового розвитку (автоматизація процесів) – впровадження цифрових технологій, онлайн-сервісів і автоматизації бізнес-процесів для підвищення ефективності діяльності.

Сектор «Слабкі сторони + можливості»: стратегія розвитку ринку (залучення нових клієнтів) – розширення клієнтської бази через вихід на нові сегменти ринку та підвищення доступності страхових послуг; маркетингова стратегія (розробка маркетингової стратегії) – удосконалення просування страхових продуктів, підвищення впізнаваності бренду та ефективності комунікацій.

Сектор «Сильні сторони проти загроз»: конкурентна стратегія (покращення бізнес-стратегії) – підвищення конкурентоспроможності за рахунок якості обслуговування, розширення послуг і зміцнення позицій на ринку; стратегія стабілізації (підтримка фінансової стійкості) – забезпечення стабільності діяльності шляхом ефективного управління фінансовими ресурсами та ризиками.

Сектор «Слабкі сторони + загрози», «кризове поле»: стратегія виживання (підвищення ефективності) – оптимізація витрат, підвищення продуктивності та адаптація до нестабільних умов середовища; стратегія розвитку персоналу – підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх компетенцій і покращення якості управління.

Запропоновані стратегії спрямовані на забезпечення збалансованого розвитку ПрАТ «УПСК», підвищення його конкурентоспроможності та адаптацію до сучасних викликів ринку.

Для визначення стратегічного стану та подальших напрямів розвитку ПрАТ «УПСК» планується застосування SPACE-аналізу, він ґрунтується на оцінюванні зовнішнього середовища, що враховує макроекономічні умови та ринкові фактори.

Оскільки SPACE-аналіз передбачає оцінку широкого спектра характеристик, він належить до комплексних інструментів стратегічної діагностики, який базується на двох основних критеріях:

1. Оцінка внутрішніх показників діяльності підприємства та маркетингової стратегії.
2. Аналіз зовнішнього середовища, що включає макроекономічні фактори та ринкові умови.

Оскільки SPACE-аналіз охоплює широкий спектр характеристик, він належить до комплексних методів стратегічної оцінки. Цей підхід базується на експертному аналізі та використовує апріорне моделювання. Під час проведення аналізу були виділені чотири основні групи критеріїв: фінансовий стан підприємства, рівень його конкурентоспроможності, ефективність маркетингової діяльності та стабільність позицій на зовнішніх ринках. Оцінка стратегічної позиції підприємства передбачає врахування не лише фінансових можливостей, а й факторів конкурентного середовища, виробничого потенціалу, ефективності управлінської системи та особливостей конкретної галузі [36].

Аналіз фінансового стану компанії здійснюватиметься на основі економічних показників, розрахованих у розділі 2.1. Такий результат можна пояснити високим значеннями показників:

- дохід від страхування зріс у 2024 році на 112838 тис. грн або 26,13%;
- протягом 2022-2024 рр сукупний дохід був позитивний і зріс у 2024 році на 8793 тис. грн або 69,73%.

Кожен із параметрів оцінюється за п'ятибальною шкалою, після чого формується зважений рейтинг для кожного критерію та підсумковий рейтинг фінансової групи.

Таблиця 2.12

Зважена оцінка SPACE-аналізу

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансове становище (ФС)							
Обсяг страхових резервів	1	2	3	4	5	0,2	0,8
Рівень страхових виплат	1	2	3	4	5	0,2	0,8
Обсяг страхових премій	1	2	3	4	5	0,2	1,0
Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	0,4	1,2
Фінансове становище							3,8
Конкурентоспроможність підприємства (КП)							
Ринкова частка	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Асортимент страхових продуктів	1	2	3	4	5	0,3	1,5
Якість обслуговування клієнтів	1	2	3	4	5	0,3	1,2
Репутація та довіра	1	2	3	4	5	0,3	1,2
Конкурентоспроможність							4,2
Маркетингова діяльність (МД)							
Ефективність маркетингової діяльності	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Впізнаваність бренду	1	2	3	4	5	0,2	0,8
Наявність маркетингової стратегії	1	2	3	4	5	0,2	0,8
Рівень діджиталізації маркетингу (сайт, соцмережі, онлайн-платформи)	1	2	3	4	5	0,3	1,5
Маркетингова діяльність							4
Стабільність середовища (СС)							
Політична нестабільність та військові дії	1	2	3	4	5	0,3	0,6
Економічна нестабільність (інфляція, доходи населення)	1	2	3	4	5	0,3	0,6
Зміни в законодавстві страхування	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Рівень довіри населення до страхування	1	2	3	4	5	0,2	0,8
Стабільність середовища							2,6

За результатами проведеного SPACE-аналізу встановлено, що ПрАТ «УПСК» характеризується достатньо сильними внутрішніми позиціями, зокрема високим рівнем фінансового стану (3,8), конкурентоспроможності (4,2) та ефективності маркетингової діяльності (4,0). Така ситуація свідчить про наявність стабільної ресурсної бази, широкого асортименту страхових продуктів, належної якості обслуговування клієнтів і сформованої ділової репутації на ринку страхових послуг.

Водночас зовнішнє середовище функціонування підприємства оцінюється як нестабільне (2,6), що зумовлено впливом політичних та економічних чинників, зокрема військовими діями, інфляційними процесами та змінами у

законодавстві. Подібні умови формують додаткові ризики для діяльності компанії та потребують постійної адаптації до змін ринкової кон'юнктури.

Наступним етапом SPACE-аналізу є графічне відображення зважених оцінок на координатній площині XOY, де кожна піввісь відповідає певній групі критеріїв — внутрішніх чи зовнішніх факторів. Для визначення оптимального напрямку стратегічних дій обчислюються координати точки Р (X; Y) за формулами [37]:

$$X = \text{КП} - \text{СС} = 4,2 - 2,6 = 1,6;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{МД} = 3,8 - 4 = -0,2.$$

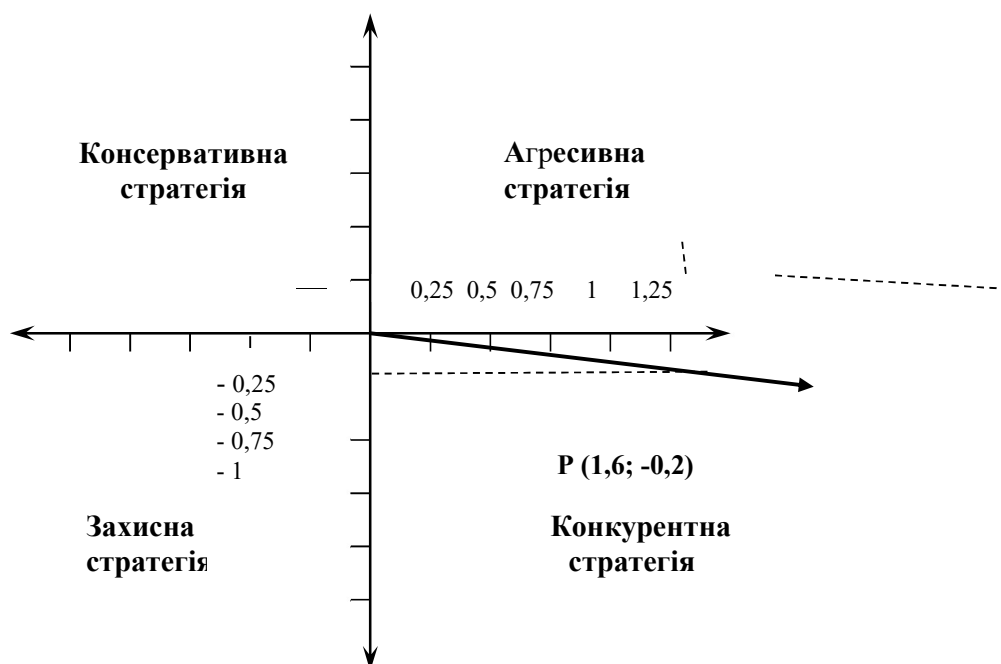


Рис. 2.4. Графік рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ПрАТ «УПСК»

Вектор рекомендованої стратегії прокладається між початковою точкою О (0;0) та точкою Р (1,6; -0,2). Підприємство має вагомі конкурентні переваги, а одним із пріоритетних завдань управління є їх утримання та посилення за рахунок раціонального й ефективного використання фінансових ресурсів [38].

Проведений комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього стратегічного середовища ПрАТ «УПСК» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, на яке найбільший

негативний вплив чинять політико-правові та економічні фактори, зокрема воєнні дії, інфляційні процеси та зміни регуляторної політики. Водночас компанія має достатньо сильні внутрішні позиції, що проявляються у високій конкурентоспроможності, стабільному фінансовому стані, розвиненій системі маркетингу та довірі клієнтів.

2.3. Розробка напрямів удосконалення бізнес-стратегії підприємства

Відповідно до проведеного дослідження встановлено, що підприємство функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, проте має достатньо сильні внутрішні позиції., для покращення позиції на ринку ПрАТ «УПСК» на основі SPACE-аналізу рекомендована для компанії ПрАТ «УПСК» є конкурентною. Обрана стратегія розвитку орієнтована на гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, що передбачає застосування децентралізованих підходів до управління та адаптацію діяльності до поточних ринкових умов. Покращення даної стратегії буде включати наступні кроки:

1. Розширення асортименту страхових продуктів в умовах воєнного стану. Цей крок спрямований на вирішення проблеми критичного зниження рівня проникнення страхування (з 1,01% до 0,7% ВВП) та подолання загрози падіння попиту на традиційні страхові послуги. Оскільки PEST-аналіз підтвердив деструктивний вплив війни (оцінка -6), розробка продуктів із покриттям воєнних ризиків дозволяє компанії адаптувати свою пропозицію до нових реалій ринку, забезпечуючи захист активів клієнтів у зонах низького та середнього ризику, що безпосередньо стимулює зростання валових премій.

2. Удосконалення маркетингової діяльності. Однією із слабких сторін ПрАТ «УПСК» в результаті SWOT-аналізу є слабка програма просування продуктів. Враховуючи високу ринкову владу споживачів за моделлю М. Портера (оцінка 5), активізація маркетингу через персоналізовані комунікації та підвищення впізнаваності бренду дозволить ПрАТ «УПСК»

утримати клієнтську базу та залучити нові сегменти, нейтралізуючи тиск з боку великих конкурентів.

3. Управління ризиками та фінансової стійкості. На діяльність підприємства негативно впливають економічні фактори (оцінка -10 за PEST-аналізом) також активів компанії коливаються у 2024–2025 рр. . Посилення системи ризик-менеджменту та диверсифікація інвестиційного портфеля дозволить покращити фінансову стійкість і загалом діяльність ПрАТ «УПСК».

4. Цифрова трансформація бізнес-процесів. Впровадження онлайн-сервісів та автоматизація врегулювання дозволять вирішити проблему низької частки електронних продажів та компенсують дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений міграційними процесами. Цифровізація дозволяє знизити адміністративні витрати та забезпечити швидкість обслуговування, що є ключовим фактором у боротьбі за клієнта згідно з моделлю п'яти сил конкуренції.

Розглянемо кожен напрям детальніше. Запровадження нових страхових продуктів, що враховують воєнні ризики, є одним із ключових напрямів адаптації страхового ринку до сучасних умов. Необхідно здійснити розширення програм страхового захисту, які охоплюють не лише традиційні ризики, а й наслідки воєнних дій, терористичних актів, а також додаткові витрати, пов'язані з евакуацією або вимушеним переміщенням.

За оцінками представників страхового ринку, сьогодні виникає потреба у формуванні більш гнучких та доступних механізмів страхування воєнних ризиків для бізнесу. Його мета – зменшити ймовірні фінансові втрати підприємств у разі пошкодження або знищення майна внаслідок бойових дій. Особливу увагу необхідно приділити страхуванню комерційного майна, логістичних перевезень, а також інвестиційних вкладень, що може стимулювати відновлення економічної активності [39].

На даний час ПрАТ «УПСК» не пропонує окремий поліс для страхування воєнних ризиків. Підприємству необхідно звернути увагу на наступні продукти – табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Продукти страхових компаній України з урахуванням воєнних або
«підвищених» ризиків

Назва компанії	Страхові продукти з урахуванням воєнних ризиків	Особливості та обмеження
ARX	Програма «Бронезахист», що передбачає страхування від нещасних випадків, у тому числі спричинених військовими діями (поранення, вибухи, руйнування тощо). Додатково пропонується автострахування з покриттям воєнних ризиків («Залізний купол»).	Поліси доступні виключно для цивільного населення. Покриття не діє для військовослужбовців і на територіях активних бойових дій або тимчасово окупованих регіонах. Базове покриття воєнних ризиків обмежується (близько 10%), але може бути розширене за додаткову оплату.
INGO	Страхування майнових інтересів бізнесу з урахуванням воєнних ризиків: нерухомість, обладнання, транспорт, вантажі, а також страхування персоналу.	Умови формуються індивідуально залежно від специфіки бізнесу. Обмеження стосуються об'єктів, розташованих поблизу лінії фронту (як правило, менше 100 км).
PZU Україна	Пропонує автострахування (КАСКО, ОСЦПВ) із можливістю включення ризиків, пов'язаних із воєнними подіями.	Діють територіальні обмеження — страхове покриття поширюється лише на підконтрольні Україні території. Умови залежать від регіону використання транспортного засобу.
Оранта	Програма «Надійне КАСКО», що включає захист транспортних засобів із врахуванням воєнних ризиків.	Дія договору обмежується територією України, за винятком зон підвищеного ризику, тимчасово окупованих територій та регіонів із обмеженим покриттям, перелік яких визначається страховиком.

Джерело: [40, с.166]

Тому рекомендуємо ПрАТ «УПСК» запровадити страховий продукт «Захист+Воєнні ризики». Його поява є актуальною в умовах воєнного стану та зростання попиту на страхування, яке враховує ризики, пов'язані з військовими діями.

Суть продукту полягає у наданні комплексного страхового захисту для фізичних та юридичних осіб. Він може охоплювати страхування житла, комерційної нерухомості, транспортних засобів (КАСКО), а також страхування від нещасних випадків і окремих ризиків для бізнесу. Основна особливість полягає у включенні обмеженого покриття воєнних ризиків.

Умови страхування передбачають різні рівні покриття таких ризиків (наприклад, 10%, 25% або 50% від страхової суми), що дає змогу клієнту

обрати більш зручний для себе варіант. Вартість поліса формується з урахуванням типу майна, регіону та рівня ризику.

При цьому діють певні обмеження. Страхове покриття застосовується лише на територіях, які контролюються Україною, і не поширюється на зони активних бойових дій або тимчасово окуповані території. Також можуть бути обмеження для об'єктів, розташованих у небезпечних регіонах.

Важливою складовою продукту є його цифровізація. Оформлення договорів пропонується здійснювати онлайн, що спрощує процес для клієнтів і скорочує час обслуговування. Також передбачається швидке врегулювання страхових випадків [41].

Додатково важливим напрямом є розвиток страхування політичних ризиків через розширення міжнародних програм, зокрема інструментів MIGA та DFC, а також залучення донорського фінансування. У цьому контексті перспективним є використання механізмів часткового покриття збитків, таких як модель first-loss layer, яка дозволяє розподіляти ризики між учасниками ринку та підвищувати доступність страхового захисту.

Одним із ефективних механізмів, що сприяє підтримці діяльності та забезпечує стабільне функціонування сучасних підприємств, є впровадження адаптивної бізнес-моделі маркетингового менеджменту ПрАТ «УПСК». Завдяки інтеграції нових напрямів розвитку підприємства з належним врахуванням управлінсько-координуючих функцій, така модель дозволяє не лише гарантувати безперервність діяльності, а й забезпечити поступовий розвиток навіть за умов наявності кризових явищ [42, с.23].

Пропонована модель маркетингового менеджменту створює необхідну адаптивність підприємства, що є особливо актуальним у сучасних умовах. Вона передбачає комплекс управлінських заходів, спрямованих на формування чіткої логічної структури координації, яка забезпечує успішне прийняття адаптивно-організаційно-управлінських рішень. Своєю чергою, маркетинговий блок моделі надає можливість раціонального вибору напрямів

реалізації нової бізнес-стратегії, що підвищує ефективність адаптації підприємства до змінюваних ринкових умов [43] – рис. 2.5.

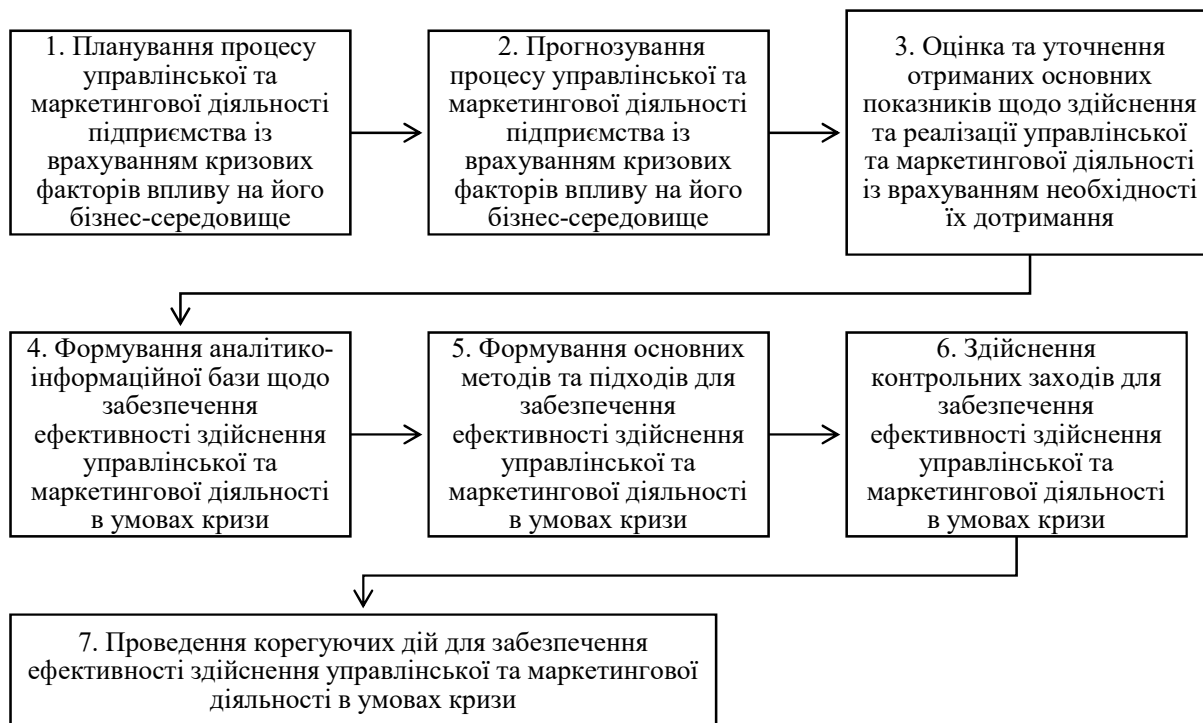


Рис. 2.5. Основні етапи формування адаптивної бізнес-моделі маркетингового менеджменту для ПрАТ «УПСК»

Складено автором на основі джерела [44, с.49]

На рис. 2.4. представлені ключові етапи формування адаптивної бізнес-моделі маркетингового менеджменту з урахуванням кризових умов. Вказані етапи є узагальненими та охоплюють комплекс взаємопов'язаних завдань, що потребують послідовного виконання для досягнення ефективності моделі.

Важливим в даному напрямі використовувати digital-маркетинг. Поняття digital-маркетингу - це комплекс стратегій і інструментів просування товарів або послуг з використанням інтернет-технологій і цифрових каналів комунікації. Інструменти діджитал-маркетингу включають в себе широкий спектр цифрових інструментів та платформ, які використовуються для просування брендів, товарів та послуг у цифровому середовищі [45].

Відповідно нами було запропоновано основні digital-інструменти ПрАТ «УПСК», а саме:

1. SEO-оптимізація сайту -покращення технічної структури, контенту та зовнішніх чинників сайту для підвищення його позицій у пошукових системах (Google, Bing). Цей інструмент буде передбачати: аналіз та добір ключових слів; оптимізацію мета-тегів (title, description); покращення структури URL; прискорення завантаження сторінок; внутрішню перелінковку та нарощування зовнішніх посилань.

2. Розробка сторінки та активне ведення сторінок у Telegram, TikTok. Оскільки Telegram дозволяє створювати зручні канали комунікації без алгоритмічних обмежень, як у Facebook/Instagram. TikTok дозволяє просувати бренд через короткі відео з акцентом на діяльність компанії, страхові послуги, роботу персоналу, роз'яснення страхових продуктів та відгуки клієнтів.

3. Генерування трафіку на сайт за допомогою пошукової реклами в Google та таргетованої реклами з метою «Трафік». Сайт повинен зацікавити потенційного клієнта, ознайомити його зі страховими продуктами та сприяти оформленню страхових послуг.

4. Рекомендуємо впровадити комплексну стратегію вдосконалення діджитал-маркетингу на період 2 місяців, яка включатиме: проведення повного SEO-аудиту сайту, оптимізацію контенту під ключові слова, розширення інформаційного наповнення сайту, підвищення авторитетності ресурсу, створення та активне ведення сторінок у соціальних мережах, розробку контент-плану з використанням різних форматів контенту, запуск таргетованої реклами, розповсюдження контенту, застосування веб-аналітики та внесення коригувань у маркетингову стратегію.

З метою підвищення ефективності страхування доцільно ПрАТ «УПСК» впроваджувати цифрові технології для обробки великих масивів даних, що сприятиме якіснішому формуванню клієнтської бази, точнішому оцінюванню ризиків і прийняттю обґрунтованих рішень щодо укладення договорів. Важливим напрямом є автоматизація ключових процесів, зокрема розрахунку

страхових тарифів, фіксації настання страхових випадків та визначення розміру відшкодування, що дозволить підвищити оперативність обслуговування і зменшити ймовірність помилок [46].

Для аналізу ефективності взаємодії з аудиторією рекомендується використовувати платформу Sprout Social. Вартість користування платформою протягом місяця складає 12857 грн, обрано тариф «Професійний», який включає: 5 соціальних профілів; моніторинг ключових слів та позицій; необмежений альтернативний текст, створений ШІ; управління відгуками; групові, профільні та пост-звіти; необмежену кількість соціальних профілів; велику кількість конкурентів, ключових слів та платної статистики; оптимальний час публікації; пропозиції AI Assist; позначення повідомлень – табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Витрати на удосконалення маркетингової діяльності

Найменування заходу	Рівень витрат, грн
SEO-оптимізація сайту	43000
Розробка сторінки в Telegram і TikTok	21500
Генерування трафіку через Google Ads і таргетовану рекламу	8600
Комплексна digital-стратегія на 2 місяці	17200
Переплата платформи Sprout.	25 714
Разом	116014

Також доцільно використовувати штучний інтелект. ШІ-моделі дозволяють обробляти великі обсяги даних (історичні дані, фінансові показники, поведінкові сигнали тощо), виявляти закономірності, які можуть передувати проблемам у діяльності страховиків (наприклад, зниження ліквідності, збільшення дефолтів, шахрайські схеми).

ШІ-інструменти дозволяють автоматизувати обробку великої кількості даних про об'єкти страхування, історію страхових випадків, поведінку клієнтів та економічні показники. Наприклад, системи прогнозування на основі ШІ можуть аналізувати ризики для конкретного майна в реальному часі

та пропонувати індивідуальні страхові програми, що враховують специфіку об'єкта та поведінку клієнта.

1. Крім того, ІІІ застосовується для оцінки ефективності внутрішніх процесів страхової компанії, таких як врегулювання страхових випадків, виплата компенсацій та робота контакт-центрів. Аналітичні моделі допомагають виявляти вузькі місця в обслуговуванні клієнтів, прогнозувати потреби в ресурсах та оптимізувати управлінські рішення [47].

Для покращення фінансової діяльності рекомендуємо запровадити управління ризиками. У процесі фінансового планування на підприємстві особливу увагу слід приділяти вивченню як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які впливають на його фінансово-господарську діяльність. Аналіз зовнішніх факторів дозволяє керівництву своєчасно виявляти потенційні загрози фінансовій стабільності, розробляти стратегії виходу з кризових ситуацій, планувати дії у разі непередбачуваних обставин, а також коригувати стратегічні напрямки розвитку для досягнення поставлених цілей та мінімізації негативних наслідків фінансово-економічних ризиків. До ключових зовнішніх чинників належать: рівень інфляції, загальний стан економіки в країні та за її межами, фінансова політика держави, стабільність національної валюти, податкова система та розвиток ринків позикового капіталу [48].

Хеджування є важливим інструментом управління фінансовими ризиками для компаній, що працюють у динамічних ринкових умовах, зокрема для ПрАТ «УПСК». Хеджування передбачає страхування ризику потенційних збитків через передачу фінансового ризику змін цін з однієї сторони на іншу. Зазвичай цей процес реалізується шляхом укладення спеціального контракту між хеджером – стороною, яка прагне мінімізувати ризики – та спекулянтом, який приймає на себе ці ризики [49].

Хеджування надасть можливість компанії більш ефективно планувати фінансові потоки, забезпечуючи стабільність доходів і витрат у нестабільних економічних умовах. При цьому ризик не зникає повністю – він переноситься

на контрагента, що бере на себе зобов'язання за відповідними контрактами, водночас компанія отримує прогнозованість фінансових результатів та підвищує стійкість до зовнішніх ринкових шоків.

Завершальним етапом реалізації методичного підходу виступає контроль за виконанням запланованих заходів і оцінювання результативності впровадженої стратегії. На цьому етапі перевіряється ступінь досягнення визначених стратегічних, тактичних та оперативних цілей, а також відповідність отриманих результатів очікуваним показникам.

У процесі контролю реалізації стратегії доцільно здійснювати систематичний моніторинг ключових напрямів діяльності страхової компанії, зокрема фінансових результатів, рівня виконання планових показників, ефективності взаємодії з клієнтами та партнерами, а також адаптації до змін зовнішнього середовища. Для забезпечення комплексної оцінки пропонується сформувати систему індикаторів, які відображатимуть рівень конкурентоспроможності страховика.

Сформовані показники можуть використовуватися для порівняльного аналізу діяльності різних страхових компаній, виявлення їхніх конкурентних переваг і недоліків, а також для вдосконалення та коригування подальших стратегічних рішень [50, с. 226].

Оцінювання ефективності отриманих результатів дає змогу визначити ступінь досягнення поставлених цілей і своєчасно вносити зміни до стратегії або планів діяльності з метою підвищення їх результативності. Такий підхід сприяє впровадженню передового європейського досвіду у стратегічне управління.

Ефективність запропонованих заходів з удосконалення бізнес-стратегії доцільно оцінювати на основі економічних показників, що дозволяють визначити ступінь їхньої окупності та впливу на діяльність закладу. Вихідні припущення наведені для демонстрації алгоритму розрахунку економічного ефекту заходів і є умовними. Витрати на запропоновані заходи і очікуваний ефект від їх упровадження узагальнено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

Запропоновані заходи і очікуваний ефект

Стратегічний напрям	Загальні витрати, грн	Загальні витрати, тис. грн	Запланований приріст виручки, %	Очікуваний ефект
1. Розширення асортименту страхових продуктів	215 000	215,0	25%	Зростання страхових премій, розширення клієнтської бази
2. Удосконалення маркетингової діяльності	116 000	116,0	20%	Підвищення впізнаваності бренду, зростання продажів
3. Управління ризиками та фінансова стійкість	77 400	77,4	15%	Зниження фінансових ризиків, стабілізація діяльності
4. Цифрова трансформація бізнес-процесів	258 000	258,0	25%	Підвищення ефективності, скорочення витрат і часу обслуговування
Разом (очікувано)	≈666400	666,4	-	—

Економічний ефект від запропонованих заходів передбачає різницю між запланованим приростом виручки, яка буде отримана від додаткового товарообороту після введення запропонованих заходів:

$$E = (P_v - V_p) - V_{rp}$$

де P_v - запланований показник виручки від реалізації після реалізації заходів і лише під їх впливом, грн.;

V_p - витрати на реалізацію заходів, грн.;

V_{rp} - виручка від реалізації за останній період, грн

Запланований показник виручки (P_v) розраховується за наступною формулою:

$$P_v = (V_{rp} + (V_{rp} * (P_{rv} / 100)))$$

де V_{rp} - виручка від реалізації за останній період, грн.; P_{rv} - запланований приріст виручки від заходу, %.

Дохід від страхування у 2024 році склав 544 746 тис. грн. Розрахунок наведено в табл. 2.16

Таблиця 2.16

Економічний ефект від запропонованих заходів, тис. грн

Стратегічний напрям	Витрати (Вр),	Приріст (Прв), %	Запланована виручка (Пв)	Економічний ефект (Е)
1. Розширення асортименту	215,0	25%	680,9	136,0
2. Удосконалення маркетингу	116,0	20%	653,7	108,8
3. Управління ризиками	77,4	15%	626,6	81,6
4. Цифрова трансформація	258,0	25%	680,9	135,9

Загальний економічний ефект:

$$136,0 + 108,8 + 81,6 + 135,9 = 462,3$$

Найбільший економічний ефект підприємство отримає від реалізації напрямку «Цифрова трансформація» та «Розширення асортименту». Витрати на впровадження рекомендацій для ПрАТ «УПСК» дадуть позитивний економічний ефект.

Додатково розрахуємо рентабельність інвестицій (ROI) – показник, що відображає співвідношення доходів і витрат. Показує, наскільки ефективно використовуються інвестиції компанії.

$$ROI = \frac{462,3}{666,4} \cdot 100 = 69,37 \%$$

Отримане значення рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 69,37% свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Це означає, що вкладені ресурси забезпечують формування додаткового доходу, який перевищує понесені витрати.

З точки зору ефективності інвестицій, такий рівень ROI характеризує проєкт як результативний та потенційно привабливий для подальшого впровадження в практичну діяльність підприємства.

Для більш повної оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно розрахувати термін окупності інвестицій (PP), який показує період часу,

необхідний для повернення вкладених коштів за рахунок отриманого економічного ефекту.

$$PP = \frac{666,4}{462,3} = 1,44 \text{ року} \approx 1,5$$

Термін окупності буде становити 1 рік і 5 місяців, що є дуже хорошим результатом. Підприємство зможе компенсувати вкладені кошти в короткий термін.

Також розраховано чисту приведену вартість (NPV):

$$PV_1 = \frac{462,3}{1,15} = 402$$

$$NPV = 402 - 666,4 = -264,4 \text{ тис. грн}$$

Отримане від'ємне значення чистої приведеної вартості (NPV = -264,4 тис.грн) свідчить про те, що протягом одного року дисконтований економічний ефект не покриває початкових інвестицій. Тому за однорічного горизонту оцінки проєкт є економічно недоцільним. Тому необхідно розрахувати доцільність проєкту на довший період (оскільки PP = 1,5 року), оскільки рекомендовані пропозиції мають довгостроковий ефект.

$$PV_2 = \frac{462,3}{1,15^2} = 349,1$$

$$PV = 402 + 349,1 = 751,1 \text{ тис. грн}$$

$$NPV = 751,1 - 666,4 = 84,7 \text{ тис. грн}$$

NPV підтверджує що за 2 роки рекомендовані пропозиції почнуть приносити прибуток і будуть перевищувати витрати, що вказує за доцільність їх впровадження.

Стратегія дозволяє значно підвищити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів, збільшити трафік та конверсію, що в результаті забезпечує значне зростання виручки та прибутковості бізнесу. Контроль за виконанням стратегії та оцінка її результатів є важливими елементами системи стратегічного управління, що сприяють зміцненню конкурентних позицій страхової компанії та забезпеченню її сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити обсяг страхових премій на 8–12%, підвищити рівень залучення клієнтів та посилити конкурентні позиції ПрАТ «УПСК» на страховому ринку України. Крім того, впровадження цифрових інструментів та вдосконалення системи обслуговування клієнтів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та покращенню якості страхових послуг.

КРІ ефективності запропонованих заходів можуть включати приріст клієнтської бази, збільшення частки онлайн-продажів, рівень рентабельності діяльності, динаміку страхових премій та рівень утримання клієнтів.

Висновки за розділом 2

У результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного середовища ПрАТ «УПСК» встановлено, що страховий ринок України функціонує в умовах значного впливу воєнних дій, економічної нестабільності та змін у регуляторній політиці, що ускладнює діяльність страхових компаній. Водночас спостерігається поступова цифровізація ринку, про що свідчить зростання кількості електронних договорів страхування та частки онлайн-продажів.

Згідно з результатами PEST-аналізу найбільш негативний вплив на діяльність підприємства мають політико-правові та економічні фактори, тоді як технологічні чинники створюють додаткові можливості для розвитку, зокрема через впровадження цифрових технологій та автоматизацію бізнес-процесів. Соціально-демографічні фактори мають як позитивний, так і негативний вплив, однак загалом формують додаткові виклики для ринку праці та страхового попиту.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера показав, що найбільший тиск на підприємство здійснюють існуючі конкуренти та покупці, тоді як загроза нових учасників ринку є відносно низькою через

високі бар'єри входу. Значний вплив також мають постачальники та товари-замінники, що потребує від компанії постійного вдосконалення конкурентної стратегії.

SWOT-аналіз засвідчив переважання сильних сторін підприємства, серед яких репутація, розгалужена мережа, досвід роботи та впровадження інноваційних продуктів. Водночас наявні слабкі сторони, зокрема обмеженість ресурсів і недостатній рівень цифровізації окремих процесів, що потребують стратегічного удосконалення.

Результати SPACE-аналізу показали, що ПрАТ «УПСК» має достатньо сильні внутрішні позиції, однак функціонує в нестабільному зовнішньому середовищі. Рекомендованою визначено конкурентну стратегію, спрямовану на збереження та посилення ринкових позицій підприємства шляхом ефективного використання ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

В результаті проведення дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Бізнес-стратегія – це план розвитку компанії, як досягти цілей і завдань, які забезпечать її успіх на ринку. Вона виступає ключовим інструментом управління, що дозволяє компанії не лише ефективно реагувати на кризові умови, а й формувати передумови для стабільного зростання, зокрема шляхом підвищення обсягів продажів, розширення клієнтської бази та посилення ринкових позицій. У великих компаніях бізнес-стратегія служить проміжною ланкою між загально-корпоративною стратегією та функціональними стратегіями (маркетинговою, фінансовою, виробничою тощо), забезпечуючи узгодження цілей, ресурсів і дій окремих підрозділів із глобальними стратегічними орієнтирами організації.

2. Формування бізнес-стратегії підприємства здійснюється послідовно та охоплює низку взаємопов'язаних етапів: поглиблення вивчення стану середовища цілей і розроблених стратегій, розроблення комплексу рішень по ефективному використанню наявних у підприємства ресурсів, прийняття за потреби вищим керівництвом рішення про внесення змін до діючої організаційної структури, проведення інших необхідних змін на підприємстві, корегування стратегії, якщо цього вимагають нові обставини. У результаті формується гнучка система стратегічного управління, яка дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до ринкових змін і підтримувати стійкі конкурентні позиції.

3. Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. Під стратегічного аналізу важливим є прийняття управлінських рішень, які характеризуються орієнтацією на майбутнє (довгостроковий аспект), високим рівнем невизначеності, глобальністю і важливістю наслідків

стратегічних рішень для підприємства. Він передбачає комплексне дослідження макро-, мікро- та внутрішнього середовища, використовуючи широкий спектр методів і інструментів: прогнозування, експертні оцінки, імітаційне моделювання, SWOT/TOWS-аналіз, портфельні та галузеві моделі, а також економіко-математичні та ринкові дослідження. Однак жоден інструмент окремо не забезпечує повної картини, тому лише їх комплексне використання дозволяє об'єктивно оцінити стан підприємства, виявити його конкурентні позиції та сформулювати обґрунтовані стратегічні рішення. Водночас вибір конкретного інструментарію залежить від цілей аналізу, специфіки галузі та рівня управлінської компетентності.

4. ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» входить до числа лідерів страхового ринку України, здійснюючи діяльність як з прямого страхування, так і з вхідного перестрахування. Страхова компанія працює за повним спектром ризиків у рамках 18 класів страхування, охоплюючи при цьому 25 різновидів ризиків у кожному класі. В ПрАТ «УПСК» протягом аналізованого періоду спостерігається суттєва нестабільність фінансових результатів. У 2023 році відбулося значне погіршення основних показників діяльності, зокрема скорочення доходів і різке зниження прибутку. Водночас у 2024 році простежується часткове відновлення фінансових результатів, що свідчить про поступову адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, однак загальна фінансова ситуація залишається нестійкою.

5. Нами було детально проаналізовано зовнішнє та внутрішнє стратегічне середовища підприємства. Першим етапом було охарактеризовано ринок страхування в Україні, протягом 2024-2025 рр кількість страхових компаній скоротилась до 57. ПрАТ «УПСК» за даними Minfin.com.ua, Forinsurer.com займає 15-18 місце за типом страхування з 20 компаній. Для детального аналізу виявлення причин таких місць в рейтингу використано PEST-аналіз. Найбільш негативний вплив на діяльність підприємства мають політико-правові та економічні фактори, позитивний вплив мають технологічні чинники створюють додаткові можливості для розвитку.

Соціально-демографічні фактори мають як позитивний, так і негативний вплив, вони формують додаткові виклики для ринку праці та страхового попиту. В результаті проведеного аналізу коефіцієнта впливу факторів бізнес-середовища на функціонування підприємства склав -0,093, що вказує на негативний вплив зовнішнього середовища на функціонування ПрАТ «УПСК».

Другим етапом проведено аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера. Найбільший тиск на підприємство здійснюють існуючі конкуренти (великі страхові компанії, середні страхові компанії, регіональні страхові компанії, онлайн-страхові сервіси) та споживачі (фізичні особи, юридичні особи, іноземні клієнти та компанії). В свою чергу загроза нових учасників ринку є відносно низькою через високі бар'єри входу. Значний вплив також мають постачальники та товари-замінники. Нами було запропоновано реакції з боку підприємства, які допоможуть залишатись конкурентними на ринку.

Третім етапом здійснено SWOT-аналіз. До сильні сторін ПрАТ «УПСК» належить: репутація та довіра клієнті, достатні фінансові ресурси, великий досвід в даній галузі, володіння широким спектром ліцензій, розгалужена мережа підрозділів, співпраця з провідними банками та перестраховками, використання передових технологій, впровадження захисту від кіберзагроз. Слабких сторін менше, для їх подолання необхідно використовувати наявність можливості та усувати загрози. Тому підприємству доцільно звернути увагу на стратегію диверсифікації, цифрового розвитку, розвитку ринку, виживання, розвитку персоналу, маркетингову та конкурентну стратегію.

Четвертим етапом проведено SPACE-аналіз. ПрАТ «УПСК» характеризується достатньо сильними внутрішніми позиціями – високим рівнем фінансового стану (3,8), конкурентоспроможності (4,2) та ефективності маркетингової діяльності (4,0). Водночас зовнішнє середовище функціонування підприємства оцінюється є. нестабільним (2,6), що зумовлено впливом політичних та економічних чинників, зокрема військовими діями, інфляційними

процесами та змінами у законодавстві. В результаті проведено аналізу вектор рекомендованої стратегії прокладається між початковою точкою О (0;0) та точкою Р (1,6; -0,2), що відповідає конкурентній стратегії.

6. Рекомендуємо ПрАТ «УПСК» покращити конкурентну стратегію, за допомогою наступних кроків: розширення асортименту страхових продуктів в умовах воєнного стану, удосконалення маркетингової діяльності, управління ризиками та фінансової стійкості, цифрова трансформація бізнес-процесів. Для реалізації запропонованих заходів необхідно витрати 666, 4 тис.грн. Загальний економічний ефект запропонованих заходів становить 462, 3 тис. грн, що підтверджує ефективність обраних стратегічних напрямів. Рівень рентабельності інвестицій (ROI) складе 69,37%. Термін окупності буде становити 1 рік і 5 місяців, що є дуже хорошим результатом, даний термін окупності підтверджує показник NPV, який в перший рік буде від'ємним, а протягом 2 року рекомендовані пропозиції почнуть приносити прибуток і будуть перевищувати витрати, що вказує за доцільність їх впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економіка підприємства*. 2023. №2. С.152-160
2. Шаранов Р. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. №34. С. 226-230.
3. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2023. 218 с.
4. Кітченко О. М. Вибір стратегії розвитку компанії на етапі бізнес-планування. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та менеджмент*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-08> (дата звернення: 10.03.2026)
5. Дегтярєва, О. О. Соціально-економічні аспекти застосування штучного інтелекту в бізнессередовищі: переваги та ризики. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2023. № 1-2 (84-85). С. 118–130.
6. Курей О.А. Бізнес-стратегія міжнародної компанії: еволюція змісту, підходів і сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип.76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6243> (дата звернення: 12.03.2026)
7. Шостак Л.В., Садовська М.Л., Матвійчук С.Р. Стратегічні аспекти формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент»*. Випуск 3 (99), 2024. С.64-68
8. Пархоменко Н.О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 385–392

9. Стратегічний набір підприємства. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/320841/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%207.%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%9D%D0%90%D0%91%D0%86%D0%A0%20%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90.pdf (дата звернення: 15.03.2026)
10. Kulakova S. Yu., Chevhanova V. Ya., Novikova O. F. Features of the Formation and Implementation of Enterprise Business Strategy. *Ekonomika i region = Economics and Region*. 2020. № 2(73). P. 60–72.
11. Нечаєва І.А., Квітковська К.О. Розробка бізнес-стратегії підприємства. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення*. 2023. С.187-190
12. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85> (дата звернення: 18.03.2026)
13. Артемчук М. Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. *Академічні візії*. 2025. №40. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687/1569> (дата звернення: 19.03.2026)
14. Строгий О., Бородіна О. Стратегії розвитку бізнесу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнародною участю*. 2024. С.102-105
15. Кучіна, С., Долина, І. Інструментарій ефективності розробки та реалізації бізнес-стратегій. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. №3. С.36–39.
16. Василенко В., Степуріна С., Михайлова К. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризи. *Соціальний розвиток: економічні та правові*

питання. 2025. №3. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.04> (дата звернення: 21.03.2026)

17. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61> (дата звернення: 21.03.2026)

18. Хома Д., Лопатовська О. Бізнес-моделювання розвитку підприємства: стратегічні аспекти. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №1. С. 138–145.

19. Al Najjar, A. S., Qandeel, M. S. Operational strategy, capabilities, and successfully accomplishing business strategy. *Journal of Applied Research in Technology & Engineering*. 2025. №6(1). Р. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.4995/jarte.2025.20708> (дата звернення: 23.03.2026)

20. Gangele P., Aarush K. The Impact of Globalization on Business Strategies: A Systematic Review. *International Journal of Innovations in Science, Engineering And Management*. 2025. Р. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.69968/ijisem.2025v4i164-71>. (дата звернення: 26.03.2026)

21. Офіційний веб-сайт ПрАТ «УПСК». URL: <https://upsk.com.ua/about/> (дата звернення: 1.04.2026)

22. Звіт про управління ПрАТ «УПСК» за 2024 рік. URL: https://upsk.com.ua/dbs.8.files/upload/file/sh/zvit_keriv/zv_t_pro_upravl_nnya_2024.pdf (дата звернення: 1.04.2026)

23. Фінансова звітність «Українська пожежнострахова компанія» за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року, разом зі звітом незалежного аудитора. URL: https://upsk.com.ua/dbs.8.files/upload/file/ofinform/prim_tki.pdf (дата звернення: 1.04.2026)

24. Фінансова звітність «Українська пожежнострахова компанія» за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року, разом зі звітом незалежного аудитора. URL: https://upsk.com.ua/dbs.8.files/upload/file/ofinform/2024_f_n_zv_tn_st_prim_tnki.pdf (дата звернення: 1.04.2026)

25. Юздепська А., Волкова В. Регулювання страхового ринку. *Галицький економічний вісник*. 2024. №5 (90). С.134-141
26. Основні тенденції страхового ринку у 2025 році. URL: <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-ryнку-u-2025-rotsi/> (дата звернення: 5.04.2026)
27. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 05.04.2026)
28. Українська пожежно-страхова компанія (УПСК). URL: <https://finance.ua/ua/insurance-companies/ukrainian-fire-insurance-company-ufic> (дата звернення: 7.04.2026)
29. Швед В.В., Кізюн Б.М. Методологічне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 36 (75). № 1, 2025. С.112-118
30. Тесленок І.М., Пуліна Т.В. Визначення впливу зовнішнього бізнес-середовища на стратегічний розвиток металургійного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2025. №13. С.87-91
31. Recio-Román, A., Recio-Menéndez, M., Román-González, M. V. The Future of Retail. In *Advances in Marketing, Customer Relationship Management, and e-Services*. IGI Global 2024. pp. 309–333. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6822-0.ch016> (дата звернення: 8.04.2026)
32. Kotler, P., Keller, K.L. *Marketing management (Global Edition, 15th ed.)*. 2021. URL: <https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf> [in English] (дата звернення: 01.04.2026)
33. Robert M. Grant. *Contemporary Strategy Analysis: 11th edition*. Hoboken : Wiley, 2021. 544 p.
34. Porter M. E. *Changing Patterns of International Competition*. The International Library of Management. Taylor & Francis Group. 2023. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315058993->

[8/changing-patterns-international-competition-michael-porter](https://doi.org/10.1146/annurev-economics-090924-041522) (дата звернення: 12.04.2026)

35. Abbas S. S., Tarhan H. The Role of SWOT Analysis in Enhancing Business Growth and Long-Term Management Sustainability. *Management and Sustainability Assurance*. 2025. Vol. 2. P. 304–329. URL: <https://www.msa-journal.org/journal/article/view/28/25> (дата звернення: 15.04.2026)

36. Стратегія розвитку підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / укладачі: Є. О. Підгора, Т. П. Гітис, С. В. Касьянюк. Краматорськ. Тернопіль : ДДМА, 2023. 98 с.

37. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Фісун Ю.В., Кrapко О.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К.: НАУ, 2022. 204 с.

38. Безрук Д. І. Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка. Полтава: ПУЕТ, 2024. 265 с.

39. Бровко С. Страхування в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-24> (дата звернення: 16.04.2026)

40. Сидорук І. Страхові послуги: особливості надання в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. №1. С.164–168.

41. Скрипник М. Є. Ринок страхових послуг України під час воєнного стану: регіональний аспект. *Модернізація управління соціально-економічним розвитком регіону в умовах євроінтеграції* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Чернівці, 15-16 трав. 2025 р. Чернівці : Технодрук, 2025. С. 191-195.

42. Gilboa I. Decision under uncertainty: state of the science. *Annual Review of Economics*. 2025. Vol. 17, №. 1. P. 1–30. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-090924-041522> (дата звернення: 21.04.2026)

43. Dyer J. H., Godfrey P. C., Jensen R. J., Bryce D. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2024. 512 p.
44. Jha, A. Marketing in a Crisis: Strategies for Resilience and Growth // *Journal of Marketing & Supply Chain Management*. 2023. Vol. 2, №. 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/378410958_Marketing_in_a_Crisis_Strategies_for_Resilience_and_Growth (дата звернення: 23.04.2026)
45. Кучіна, С., Долина, І. Інструментарій ефективності розробки та реалізації бізнес-стратегій. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. № 3. С.36–39.
46. Кругляню А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. № 1 (93). Економічні науки. С. 51–64.
47. Krishna, T. M. Cloud-Native Intelligent Data Analytics Platform for Financial Healthcare and Enterprise Decision Intelligence. *International Journal of Humanities and Information Technology*. 2024. Vol. 6, №. 4. P. 93-99. DOI: <https://ijhit.info/index.php/ijhit/article/view/174/167> (дата звернення: 23.04.2026)
48. Гріщенко, І., Гринчук, Т. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14> (дата звернення: 23.04.2026)
49. Bridging Traditional Theory and Emerging Corporate Strategies / ed. by H. Tarhan, H. D. Özalp. Hershey : IGI Global, 2026. 568 p.
50. Sonko K. N. M. Urban Challenges and Planning in the Global South: An Introduction to the Strategic Management Sustainability Framework (SMSF) and Tool (SMST). *ESG and Sustainability in the Global South: Challenges & Opportunities of an Unfinished Agenda* . 2026. Vol. 2, №. 3. URL: <https://journalofsustainability.net/ojs/JoS/article/view/113> (дата звернення: 25.04.2026)

51. Чернуха Т.С., Довброскок Ю.Б. Адаптація бізнес-стратегій до цифрової трансформації: європейський досвід для України. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. 2025. С. 664-667.

52. Adejare B. O., Udofia E. E., Olaore G. O. Strategy integration, sustainable drivers of firm internationalization performance—moderated by environmental uncertainty and firm capabilities. *Journal of International Entrepreneurship*. 2023. Vol. 21. P. 301–328. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-023-00328-3> (дата звернення: 25.04.2026)

53. OpenAI. ChatGPT (версія GPT-4). URL: <https://chat.openai.com/> (дата звернення: 27.04.2026)

54. Microsoft Copilot. AI-assistant for writing and editing. URL: <https://copilot.microsoft.com/> (дата звернення: 27.04.2026)

55. Anthropic. Claude AI. URL: <https://claude.ai/> (дата звернення: 27.04.2026)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Сертифікати компанії



IBIRATING
RATING AGENCY

СЕРТИФІКАТ

Приватне акціонерне товариство
«Українська пожежно-страхова компанія»

Довгостроковий кредитний рейтинг за
Національною рейтинговою шкалою підтверджено на рівні:

uaAA

ДУЖЕ ВИСОКА
КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЬ

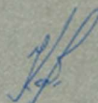
прогноз «у розвитку»

Позичальник або окремий борговий інструмент з
рейтингом uaAA характеризується дуже високою кредитоспроможністю
порівняно з іншими українськими позичальниками або борговими інструментами.

Реєстраційний номер сертифікату 11 100 10115

Дата видачі сертифіката 15.09.2025 р.
Термін дії сертифіката до 31.03.2026 р.

Директор
ТОВ «Рейтингове агентство «ІВІ-Рейтинг»



Олександр КАЛАШНИКОВ

ТОВ Рейтингове агентство «ІВІ-Рейтинг»
вул. Азовська, 172, оф. 1014, м. Київ 03150. Україна. тел. +38 044 362 9094, e-mail: office@ivi.com.ua
Свідчить про включення до Державного реєстру підприємств рейтингова агенція №2 від 12.04.2010 р.

ДОДАТОК Б

Організаційна структура

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПРАТ "УПСК"
станом на 27.11.2024 р.

Затверджено
Протоколом Наглядової Ради ПРАТ "УПСК"
від 27.11.2024 р. № 32
Голова Наглядової Ради
Л.В. Яковенко

