

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.31>

УДК 368.336

*Н. В. Касьянова,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7729-2011>*

*С. С. Балюков,
магістрант кафедри економіки,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4114-6878>*

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

*N. Kasianova,
Dr. of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics,
State University "Kyiv Aviation Institute"*

*S. Baliukov,
Master's student of the Department of economy,
State University "Kyiv Aviation Institute"*

INSURANCE COMPANY RISK MANAGEMENT STRATEGY

У статті розглянуто особливості управління ризиками страхових компаній України в умовах повномасштабної війни, економічної нестабільності та соціально-демографічних змін. Проведено аналіз динаміки

кількості страхових компаній у 2019–2025 рр., що засвідчив суттєве скорочення їх кількості з 233 до 63. Досліджено фінансові показники діяльності страховиків, які вказують на адаптацію провідних гравців ринку (ARX, УНІКА, UNIVERSALNA) завдяки цифровізації, оптимізації внутрішніх процесів та укрупненню бізнесу. Оцінено ключові зовнішні та внутрішні ризики, зокрема вплив війни, економічної кризи та масової міграції населення, а також трансформацію структури страхового портфеля. Запропоновано стратегічну модель управління ризиками, що включає ідентифікацію загроз, формування ризик-груп, використання сучасних ІТ-рішень, сценарне моделювання та розробку адаптивної політики реагування.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексної стратегічної моделі управління ризиками страхових компаній, яка враховує одночасний вплив воєнних, економічних і демографічних факторів та пропонує перехід від реактивних до проактивних підходів. На відміну від попередніх досліджень, акцент зроблено на поєднанні сценарного моделювання, цифрових інструментів та формування спеціалізованих ризик-груп, що дозволяє забезпечити стійкість страхового ринку в умовах високої невизначеності.

Наголошено на необхідності переходу від реактивного до проактивного управління ризиками, що сприятиме збереженню стабільності страхового ринку України.

The article examines the current challenges and specific features of risk management in Ukrainian insurance companies under the conditions of full-scale war, economic instability, and socio-demographic transformations. The dynamics of the insurance market for 2019–2025 is analyzed, showing a sharp decline in the number of companies from 233 to 63. The most significant decrease occurred in 2021–2024 due to business relocation, declining economic activity, and mass migration of the population. At the same time, the study reveals the adaptive capabilities of leading market players (ARX, UNIQA, UNIVERSALNA), which demonstrated growth in financial performance through digitalization, internal

process optimization, and business consolidation. Key risks affecting the insurance market were identified, including war-related, economic, demographic, and structural factors. Changes in the insurance portfolio structure were studied, showing the dominance of CASCO, health insurance, and MTPL.

Special attention is given to financial indicators of insurers during 2021–2024, including assets, reserves, and insurance payments. Despite the overall market decline, partial stabilization and even growth of some indicators have been observed, proving that large companies are able to adapt to uncertainty and compete effectively through digital solutions and product diversification.

The scientific novelty of the study lies in the development of a comprehensive strategic risk management model for insurance companies, which takes into account the multidimensional impact of war, economic, and socio-demographic factors. Unlike existing approaches, the proposed model combines scenario modeling, creation of specialized risk groups, and the use of modern IT solutions, thus enabling a shift from reactive to proactive management. This approach ensures not only the minimization of risk consequences but also the formation of an adaptive response policy aimed at long-term market sustainability.

The findings can be applied both in designing company-level risk management strategies and in shaping state regulatory policy. The study concludes that only a systemic combination of digitalization, scenario planning, and strengthened financial security can ensure the resilience of Ukraine's insurance sector under war and economic challenges.

Ключові слова: *управління ризиками, страхові компанії, військовий стан, економічна нестабільність, стратегія, цифровізація*

Keywords: *risk management, insurance companies, martial law, economic instability, strategy, digitalization*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Війна в Україні, нестабільна*

економічна ситуація, масова міграція населення спричинили негативні зміни на страховому ринку, які в першу чергу позначились на фінансових показниках страхових компаній. Ризики, які були спричинені введенням воєнного стану призвели до деформації та значного зменшення страхових компаній, які власне не були спроможні розробити ефективну стратегію щодо управління ризиками та адаптуватись до нових умов ведення бізнесу. Саме тому детальне дослідження особливостей формування стратегії управління ризиками страхової компанії є актуальною темою для більш глибокого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців детально дослідженні особливості управління ризиками страхових компаній. Так, О. Горбачова та А. Петрова розглядають проблеми та перспективи цифровізації страхового ринку України в умовах воєнного стану [1]. С. Власюк приділяє увагу особливостям страхового менеджменту в контексті глобалізаційних процесів в Україні [2]. В. Глухова та Л. Крот розглянули управління ризиками страхових компаній як елемент забезпечення фінансової безпеки [3]. А. Супрун і Т. Петрішина дослідили трансформацію страхового менеджменту в умовах четвертої промислової революції [4]. Д. Філюта, А. Білера та О. Пахненко проаналізували фінансовий менеджмент страхових компаній та його вплив на ефективність діяльності [5]. В. Поліщук запропонував підходи до підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності страхових компаній в умовах змін [6].

Науковці активно працюють над визначенням окремих аспектів управління ризиками страхових компаній, створюючи теоретичні та прикладні напрацювання, що дозволяють знизити втрати та підвищити прибуток суб'єктів господарювання. Однак, більшість робіт мають певні обмеження, пов'язані із впровадженням цифрових технологій та адаптацією до реалій страхового ринку України під час війни. Вирішення цих проблем потребує подальшого дослідження. Тому дослідження спрямовані на систематизацію ризиків, які впливають на страхову діяльність в умовах війни, аналіз фінансових показників компаній, а також розробку стратегічної моделі управління ризиками, що включає ідентифікацію загроз, сценарне моделювання та формування

адаптивної політики. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління ризиками, що є критичним для збереження стабільності страхового ринку в умовах високої невизначеності ринку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз страхового ринку та визначення основних ризиків страхових компаній, що в свою чергу дає можливість сформулювати стратегію управління страховими ризиками в умовах повномасштабної війни, економічної нестабільності та соціально-демографічних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж оцінити загальний рівень ризику страхових компаній та сформулювати стратегію щодо управління ним, пропонується більш детально дослідити загальний стан та тенденції на страховому ринку України. У сучасних умовах страхова діяльність в Україні зазнає суттєвих змін, що зумовлено як внутрішніми трансформаціями економіки, так і зовнішніми викликами, зокрема воєнними діями, глобалізацією та цифровізацією [7]. На рис. 1 наведена динаміка діяльності страхових компаній України та відображено вплив війни на їхню загальну кількість та стійкість бізнесу в ризикових умовах.

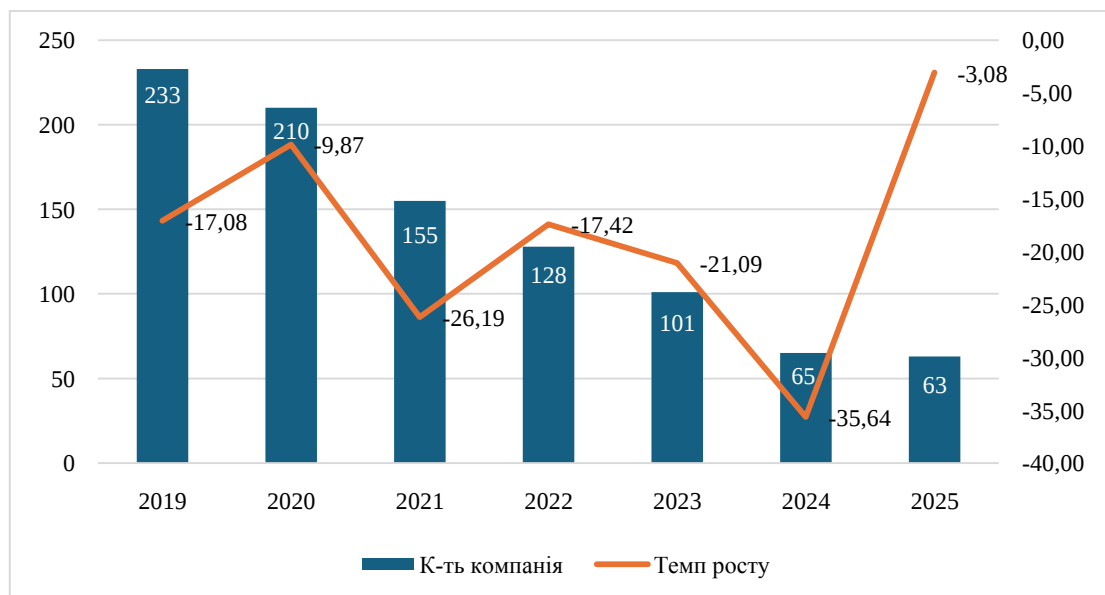


Рис. 1. Динаміка кількості страхових компаній в Україні за період 2019-2025 рр.

Джерело: систематизовано авторами за даними [8].

Можна зробити висновок, що в період з 2019 по 2025 рр. в Україні спостерігається суттєве скорочення кількості страхових компаній – з 233 у 2019 році до 63 у 2025 році. Найбільш відчутне зменшення відбулося у 2022–2024 рр., що пов’язано з негативними наслідками повномасштабної війни, початої РФ у 2022 році. Окупація територій, знищення майна, релокація бізнесу, скорочення економічної активності та масова міграція населення суттєво знизили попит на страхові послуги та збільшило ризики страхового бізнесу, що і призвело до закриття або виходу з ринку значної частини компаній. Станом на перший квартал 2025 р. темпи скорочення дещо сповільнилися, однак загальна тенденція залишилася негативною.

Наступним пропонується навести динаміку показників діяльності страхових компаній (табл. 1). Для дослідження було використано дані за період 2021-2024 рр.

Таблиця 1. Динаміка основних показників діяльності страхових компаній в Україні за період 2021-2024 рр.

Показники	Період				Абсолютне відхилення +,-	
	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2024/2023
Кількість зареєстрованих страхових компаній	155	128	101	65	-27	-36
у тому числі, компанії зі страхування життя	13	12	12	10	-1	-2
Кількість укладених страхових договорів, тис. одиниць	131561,90	88003,00	94821,50	90362,12	-43558,9	-4459,38
Активи, млн. грн	64 209,20	70298,30	61938,18	72530,19	6089,1	10592008
Сформовані страхові резерви, млн. грн	36 555,70	41000,60	46781,20	36654,65	4444,9	-10126,55
Валові страхові виплати, млн. грн	17 958,30	13001,40	16867,30	20919,92	-4956,9	4052,62
Чисті страхові виплати, млн. грн.	17 671,04	12810,85	16736,13	18981	-4860,19	2244,87

Джерело: систематизовано авторами за даними [8-9].

З табл. 1 видно, що кількість укладених страхових договорів значно зменшилася в 2022 році (на понад 43 тис. тис. договорів порівняно з попереднім роком), що є прямим наслідком зменшення економічної активності та міграції населення, у наступному році спостерігалось незначне відновлення ринку,

однак у 2024 році ситуація знов погіршилась. Щодо активів страховиків, слід відзначити їхню нестабільну динаміку, адже після зростання у 2022 році спостерігалось зниження у 2023 р. Однак у 2024 році обсяг активів знову виріс, що може свідчити про адаптацію компаній до нових умов та власне поглинання великими компаніями малих.

Позитивним фактором є збільшення сформованих страхових резервів у 2022–2023 рр., що ймовірно, пояснюється зростанням ризиків. Але у 2024 році їх обсяг різко скоротився, що може свідчити про скорочення ризикованого портфеля. Також слід відзначити, що обсяг валових і чистих страхових виплат у 2022 році зменшився, однак уже з 2023 року розпочалося зростання цих показників, що є наслідком поступового відновлення економічної активності, перерозподілу страхових портфелів і збільшення кількості звернень за відшкодуванням у зв'язку з війною.

Загалом, аналіз показує, що ринок страхування в Україні зазнав суттєвого удару внаслідок війни, однак попри скорочення кількості компаній та договорів, окремі фінансові показники демонструють ознаки стабілізації або навіть часткового відновлення у 2024 році, що власне свідчить про панування великих компаній та їхнє домінування на ринку через поглинання або витіснення малого бізнесу.

На рис. 2. наведено рейтинг найбільших страхових компаній за обсягом фінансових результатів за період 2023-2024 рр.

Можна бачити, що найвищі фінансові результати мають компанії ARX та УНІКА, що свідчить про збереження їх лідерських позицій на ринку. Значне зростання демонструє компанія UNIVERSALNA, яка майже подвоїла результат – з 136 378 тис. грн до 233 858 тис. грн. Аналогічно компанії ОРАНТА та ТАС СГ, які мали приблизно однакові значення у 2024 році (понад 157 тис. грн), також показали динамічне зростання. Не менш вражаючими є результати СК ВУСО та Віді-Срахування, які також суттєво покращили свої фінансові результати. Цікавим є приклад компаній, які у 2023 році були збитковими (Граве Україна та ББС Іншуранс), однак у 2024 році вже мали позитивний фінансовий

результат, що може свідчити про успішні заходи з оптимізації діяльності, які виникнули на тлі зменшення компаній, просте стабільного попиту на ринку.

Слід зазначити, що дані щодо фінансових результатів свідчать про неоднорідність ситуації серед страхових компаній, адже частина з них успішно пристосувалася до нових умов, демонструючи зростання, тоді як інші зіштовхнулися з викликами, які позначилися на фінансових результатах.

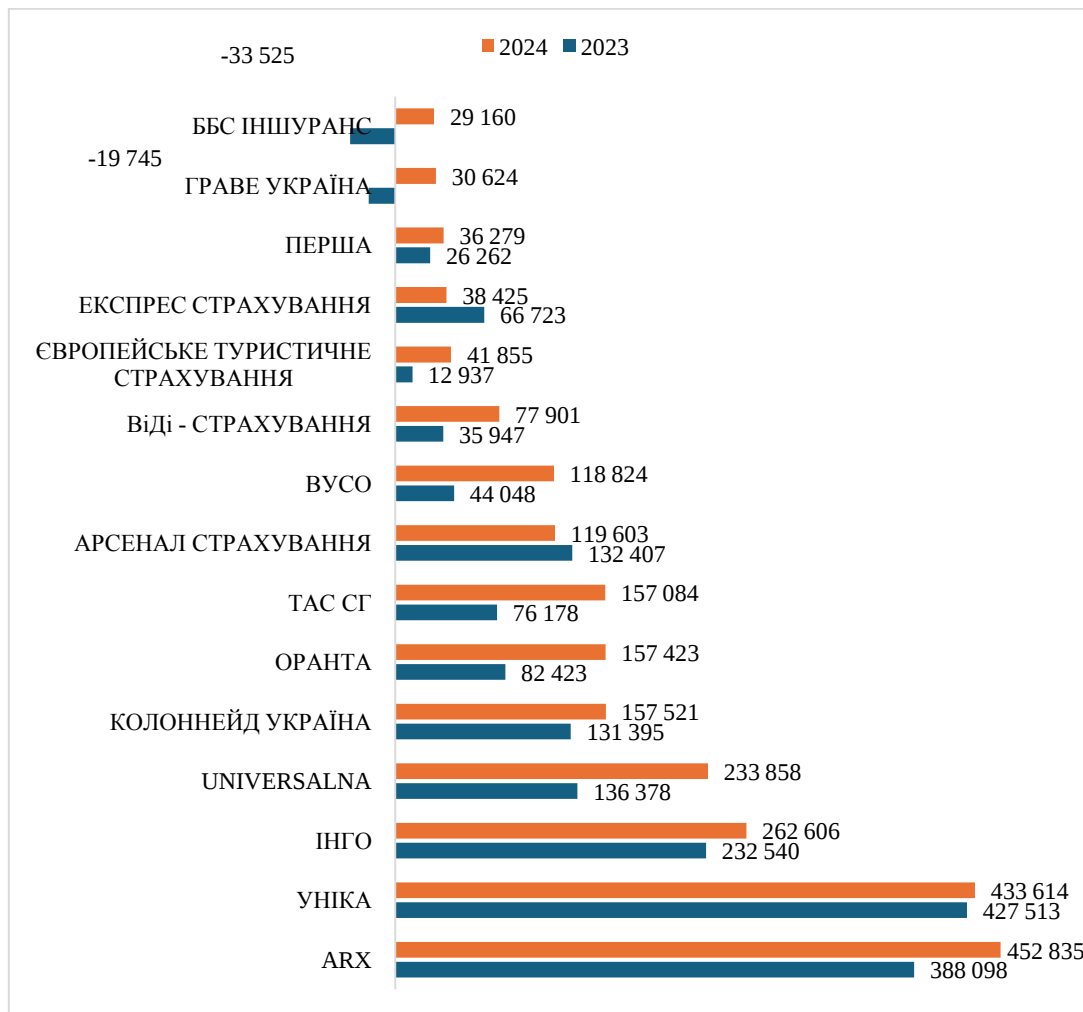


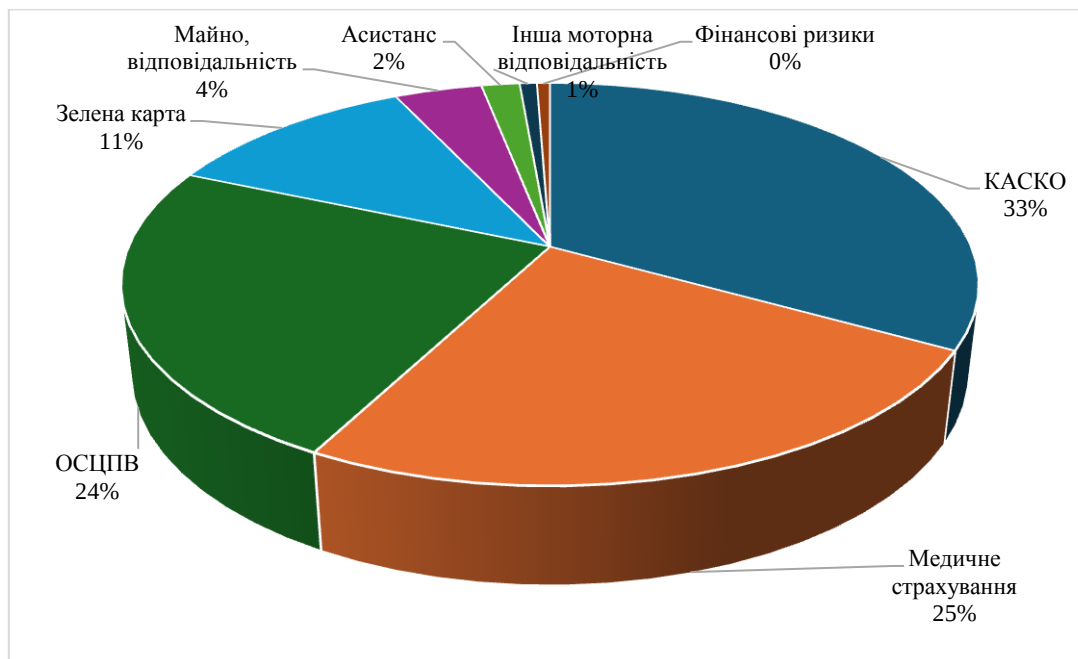
Рис. 2. Динаміка фінансових результатів страхових компаній за період 2023-2024 рр., тис. грн

Джерело: Систематизовано авторами за даними [8-9].

Наступним пропонується провести аналіз структури страхового портфелю компаній за період 2023 та 2024 років (рис. 3).

Аналізуючи рис. 3, видно, що найбільші обсяги зібрано за КАСКО – 33%, медичне страхування – 25% та ОСЦПВ –24% та «Зелена карта» 11%. Інші види,

зокрема страхування майна й відповідальності, асистансу, іншої моторної відповідальності та фінансових ризиків разом займаються частку у 17%, але залишаються актуальними у портфелі. Загалом структура демонструє високий попит на транспортні та медичні види страхування.



**Рис. 3. Структура страхового портфелю страхових компаній України
станом на 2024 р., %**

Джерело: Систематизовано авторами за даними [10].

Також доцільно окреслити основні тенденції страхового ринку, однією з яких є цифровізація страхових послуг. Страхові компанії активно впроваджують онлайн-сервіси, мобільні додатки та електронні поліси, що підвищує зручність і доступність страхування для клієнтів. Також спостерігається зростання попиту на нові види страхування, зокрема на страхування життя, медичне страхування, страхування від воєнних ризиків та кіберризиків, що пов'язано з підвищенням обізнаності населення про можливості страхового захисту в умовах нестабільності [1]. Ще одна важлива тенденція - посилення регуляторного контролю та адаптація до європейських стандартів, зокрема вимог директиви Solvency II, що спрямовано на підвищення надійності страховиків та захист прав страхувальників.

Дослідження загального страхового ринку України дозволяє навести систематизацію ризиків, які на нього впливають (табл. 2). Візуалізація основних ризиків страхових компаній наведена на рис. 4.

Таблиця 2. Характеристика ступеня впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків на діяльність страхових компаній в Україні

в умовах воєнного стану

Фактор ризику	Тип ризику	Характеристика впливу	Оцінка впливу (1-5)	Імовірність впливу (1-5)	Загальний бал
Повномасштабна війна	Зовнішній	Найпотужніший дестабілізуючий фактор для всього ринку	5	5	25
Економічна нестабільність	Зовнішній	Спричиняє зниження доходів і попиту на страхування	5	5	25
Зменшення кількості страхових компаній	Внутрішній	Посилює монополізацію та знижує варіативність послуг	4	5	20
Зміна структури страхового портфеля	Внутрішній	Відображає адаптацію до зміни попиту	3	4	12
Зниження темпів зростання ринку	Зовнішній внутрішній	Уповільнює розвиток галузі та інвестиційну привабливість	4	5	20
Міграція населення та демографічні зміни	Зовнішній	Скорочує клієнтську базу та обсяг ринку	4	5	20
Адаптація продуктів і цифровізація	Внутрішній	Дає змогу компаніям залишатися конкурентоспроможними	3	4	12
Скорочення обсягів страхування життя	Внутрішній	Втрата частини прибуткового сегмента	4	4	16

Джерело: Сформовано авторами за матеріалами [2-4].

На наш погляд, найсуттєвішими загрозами залишаються повномасштабна війна та економічна нестабільність, адже кожна з них має максимальний бал за критеріями сили та ймовірності впливу. Високий рівень ризику також становлять міграція населення, зниження темпів зростання ринку та скорочення кількості страховиків, що свідчить про серйозні структурні зміни в галузі. Водночас внутрішні адаптивні фактори, такі як цифровізація та зміна портфеля,

мають нижчі оцінки, але відіграють важливу роль у збереженні стійкості компаній.



**Рис. 4. Багатокутних ризиків страхових компаній України в умовах
військового стану**

Джерело: Створено авторами

Слід відзначити, що страховий ринок України функціонує під значним тиском, що власне має негативний вплив на показники діяльності страхових компаній. Саме в цьому контексті доцільним є розробка ефективної стратегії щодо управління ризиками, яка дозволить не тільки мінімізувати ці ризики, але й попередити їхнє виникнення, що власне більш детально наведено на рис. 5.

Управління ризиками страхових компаній повинно починатися з виявлення потенційних загроз, які можуть впливати на їхню діяльність, що охоплює як зовнішні фактори, такі як війна, економічна нестабільність, зниження платоспроможності населення, так і внутрішні (зменшення клієнтської бази чи зміни у структурі страхового портфеля). Наступним

доцільно провести аналіз поточної ситуації, що включає оцінку кількості укладених договорів, фінансових показників, динаміки попиту, структури активів і резервів. На основі цього аналізу сформувану спеціалізовану ризик-групу, яка займатиметься постійним моніторингом ризиків, аналізом ситуації та прогнозуванням її розвитку.

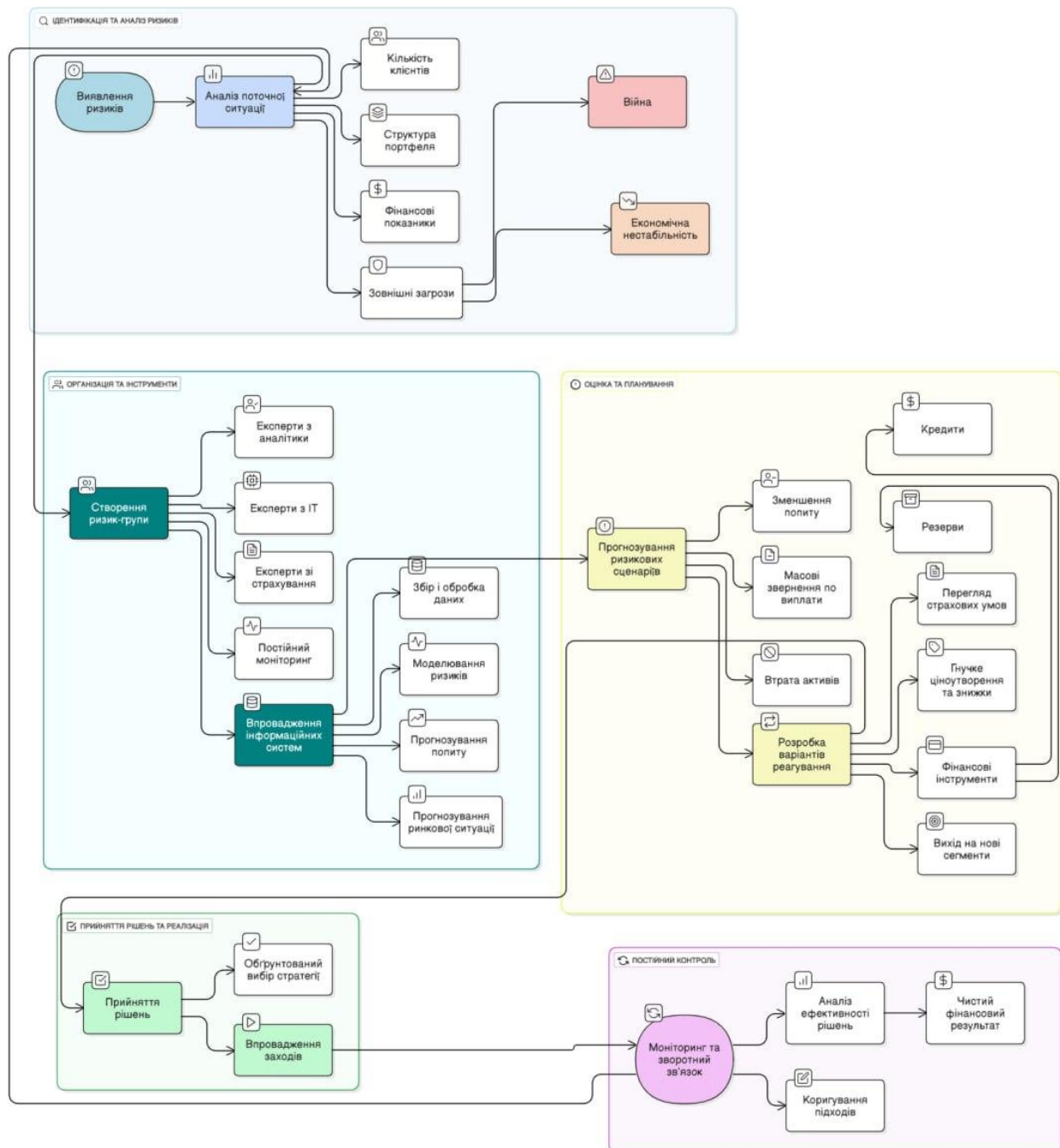


Рис. 5. Стратегії управління ризиками страхових компаній в умовах війни

Джерело: Побудовано авторами.

Наступним кроком має стати впровадження сучасних інформаційних систем, які дають змогу збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, адже завдяки цим системам можна моделювати поведінку клієнтів, зміну попиту на страхові продукти та оцінювати загальну ринкову ситуацію. Саме використання інформаційних технологій в ризик-менеджменті дозволить страховим компаніям перейти від реактивного до проактивного управління ризиками.

Не менш важливим етапом в управлінні ризиками є формування ймовірних сценаріїв розвитку ситуації, що може включати різке скорочення попиту, масові звернення клієнтів по виплати, втрати через окупацію чи інфляцію. До кожного сценарію слід сформулювати можливі варіанти реагування, що імовірно можуть включати перегляд умов страхування, надання знижок, зміну цінової політики, залучення фінансових резервів, кредитування, тощо. Після розробки варіантів ухвалюється рішення щодо вибору найбільш доцільної стратегії дій, а далі постійно відбувається моніторинг її ефективності. У разі потреби підходи коригуються, а управлінський цикл повторюється з урахуванням нових умов і даних. Запропонована стратегія управління ризиками дозволить українським страховикам зберігати стійкість навіть в умовах високої невизначеності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отож, в сучасних умовах повномасштабної війни, економічної нестабільності та масової міграції страховий ринок України зазнав суттєвих змін. Спостерігається скорочення кількості страхових компаній, зменшення обсягів укладених договорів та трансформація структури страхового портфеля. Найбільшими викликами стали зовнішні ризики, зокрема війна та економічна криза, які мають максимальний рівень впливу на діяльність страховиків. Саме тому для збереження стійкості в умовах невизначеності страховим компаніям необхідно впроваджувати комплексну стратегію управління ризиками, яка має включати ідентифікацію загроз, аналіз ситуації, створення спеціалізованої ризик-групи, застосування сучасних ІТ-рішень, моделювання сценаріїв розвитку подій та

адаптацію до змін. Такий підхід дозволить не лише мінімізувати вплив ризиків, а й ефективно реагувати на виклики ринку. Щодо майбутніх дослідження то доцільно більш глибоше проаналізувати показники фінансового стану страхових компаній, що дозволить зрозуміти причину поточного стану.

Література

1. Горбачова О., Петрова А. Цифровізація страхового ринку України: основні проблеми та перспективи в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 29-36.
2. Власюк С.А. Страховий менеджмент в умовах глобалізаційних процесів в Україні. *Бізнес-інформ*. 2021. № 7. С. 207-212.
3. Глухова В.І., Крот Л.М. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті фінансової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2031. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-81>. (дата звернення 09.08.2025).
4. Супрун А.А., Петрішина Т.О. Страховий менеджмент в умовах четвертої промислової революції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-19>. (дата звернення 09.08.2025).
5. Філюта Д.О., Білера А.О., Пахненко О.М. Фінансовий менеджмент страхових компаній. *Економіка і регіон*. 2022. № 33 (86). С. 86-91.
6. Поліщук В.Г. Управління ризиками страхових компаній України в умовах змін: Підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності. *Актуальні питання сучасної економічної науки: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 15 травня 2024 р.)*. Полтава, 2024. С. 229-231. URL: <https://surl.li/uukxjx> (дата звернення 19.08.2025).
7. Михальчук Н. Чому в Україні зменшується кількість страхових компаній. *Асоціація страховий бізнес*. 2023 URL: <https://insurancebiz.org/news/detail.php?ID=9730> (дата звернення 07.08.2025).

8. Показники діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг. *Національний банк України*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6> (дата звернення 08.08.2025).

9. ТОП 25 Рейтинг страхових компаній України. 2025. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/9/10> (дата звернення 08.08.2025).

10. Рейтинги та показники ринку страхування. *Національна асоціація страховиків України*. 2025. URL: <https://nasu.com.ua/indicator/> (дата звернення 09.08.2025).

References

1. Horbachova, O. and Petrova, A. (2025), “Digitalization of the Ukrainian insurance market: main problems and prospects in conditions of martial law”, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (53), pp. 29-36.

2. Vlasiuk, S.A. (2021), “Insurance management in the context of globalization processes in Ukraine”, *Biznes inform*, vol. 7, pp. 207-212.

3. Hlukhova, V.I. and Krot, L.M. (2023), “Risk management of insurance companies in the context of financial security”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-81>.

4. Suprun, A.A. and Petrishyna, T.O. (2021), “Insurance management in the context of the fourth industrial revolution”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-19>.

5. Filiuta, D.O., Bilera, A.O. and Pakhnenko, O.M. (2022), “Financial management of insurance companies”, *Ekonomika i rehion*, vol. 33 (86), pp. 86-91.

6. Polishchuk, V.H. (2024), “Risk management of insurance companies in Ukraine in changing conditions: Improving financial stability and competitiveness”, *Zbirnyk materialiv VII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii: Aktualni pytannia suchasnoi ekonomichnoi nauky* [Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], PDAU, Poltava, Ukraine, pp. 229-231, available at: <https://surl.li/yykxjx> (Accessed 19 August 2025).

7. Mykhalchuk, N. (2023), “Why is the number of insurance companies decreasing in Ukraine?”, *Asotsiatsiya Strakhovyy Biznes*, [Online], available at: <https://insurancebiz.org/news/detail.php?ID=9730> (Accessed 7 August 2025).
8. National Bank of Ukraine (2025), “Performance indicators of non-banking financial services market participants”, available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6> (Accessed 8 August 2025).
9. Forinsurer (2025), “TOP 25 Rating of insurance companies in Ukraine”, available at: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/9/10> (Accessed 8 August 2025).
10. National Association of Insurers of Ukraine (2025), “Insurance market ratings and indicators”, available at: <https://nasu.com.ua/indicator/> (Accessed 9 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.08.2025 р.