

DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-16

УДК 368:005.334(477+100)

Скриль В. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4064-8146>

Свистун Л. А.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,
Національний університет «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6472-9381>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СТРАХУВАННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Стаття присвячена дослідженню антикризового управління в системі страхування України з урахуванням світового досвіду. Проаналізовано теоретичні засади та практики країн ЄС, США і Азії. Визначено сучасні виклики для українського страхового ринку в умовах війни: втрата ліквідності, неплатоспроможність, зниження довіри. Оцінено дії НБУ та провідних компаній (ТАС, АРХ, УНІКА), а також роль цифровізації та інноваційних продуктів. Запропоновано запуск Фонду гарантування виплат, впровадження стрес-тестів, перехід до Solvency II, розвиток перестраховування та інтеграція європейських практик. Підкреслено важливість комплексного підходу до антикризового управління. Особливу увагу приділено систематизації міжнародних підходів, зокрема Solvency II, механізму страхових облигацій (Cat Bonds), гарантійним фондам і державному перестраховуванню. Розкрито роль нормативної гнучкості та соціальної відповідальності як ключових чинників стабілізації галузі. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення фінансової стійкості українських страховиків шляхом адаптації європейських стандартів. Обґрунтовано необхідність системного реформування регуляторного середовища, цифрової трансформації процесів і зміцнення інституційної спроможності страхового ринку в умовах кризової нестабільності.

Ключові слова: антикризове управління, страхування, фінансова стійкість, страхові ризики, кризові явища світового досвіду, страхові компанії.

Vitaliia Skryl, Lyudmyla Svystun

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

CRISIS MANAGEMENT IN THE INSURANCE SYSTEM: GLOBAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

Introduction. The article is devoted to the study of crisis management in the insurance system of Ukraine. At the initial stage of the research, theoretical foundations of crisis management in insurance were explored. The analysis of international experience in crisis management within the insurance systems of the EU, the USA, and Asia was conducted. The current Ukrainian realities of crisis management in insurance were identified. The relevance of the study is driven by the increasing frequency of crises, ranging from financial shocks to military conflicts, which significantly affect the stability of the insurance market. The research problem lies in the insufficient preparedness of insurance systems for large-scale shocks, manifested in loss of liquidity, decreased solvency of companies, and a decline in consumer trust. **Purpose.** The purpose of this study is to analyze effective crisis management practices in the global insurance industry and assess their applicability to the Ukrainian market. **Methods.** The study employed comparative analysis of international practices, case studies of leading Ukrainian insurance companies, and examination of regulatory responses by the National Bank of Ukraine. The research also included an evaluation of systemic tools such as Solvency II, catastrophe bonds, guarantee funds, and public-private reinsurance mechanisms. **Results.** The study resulted in a systematization of international approaches to crisis management (Solvency II, Cat Bonds, guarantee funds, state reinsurance); identification of key challenges for Ukrainian insurers in wartime conditions (liquidity, insolvency, loss of trust); analysis of actions taken by the NBU and leading companies (TAS, ARX, UNICA) to stabilize the insurance market; and an outline of innovative products and digital transformations as tools for adaptation. Proposals were developed to strengthen the financial stability of insurance companies, and institutional and regulatory recommendations were provided. Prospects for integrating European crisis management practices into the insurance system were also identified. **Conclusion.** The

conclusions emphasize the importance of a comprehensive approach to crisis management, which includes financial resilience, regulatory flexibility, digitalization, and social responsibility. Among the specific proposals are the launch of a Guarantee Fund, the introduction of mandatory stress tests, transition to Solvency II standards, development of reinsurance partnership models, and the integration of European practices into national regulation.

Keywords: crisis management, insurance, financial stability, insurance risks, crisis phenomena, global experience, insurance companies.

Постановка проблеми та її актуальність. У сучасних умовах глобальної нестабільності страхові ринки стикаються з дедалі складнішими викликами, що вимагають оперативного та ефективного антикризового реагування. Світова практика демонструє широкий спектр інструментів від нормативних змін і фінансових буферів до інноваційних продуктів і цифрових трансформацій. Водночас український страховий сектор опинився в унікально складній ситуації, спричиненій повномасштабною війною, економічною турбулентністю, високою інфляцією та зниженням довіри з боку населення. Проблема полягає в тому, що традиційні підходи до управління ризиками виявилися недостатніми для забезпечення стійкості системи в умовах багатовимірної кризи. Це вимагає переосмислення ролі державного регулятора, адаптації бізнес-моделей страхових компаній, а також запозичення ефективних міжнародних практик. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування нової парадигми антикризового управління в страхуванні, яка б відповідала як внутрішнім викликам, так і зовнішнім інтеграційним орієнтирам України, зокрема в контексті гармонізації із стандартами ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління в страховій сфері активно досліджується як у міжнародному, так і в українському науковому просторі. У працях І. Лащик та М. Митровці [1] розглянуто антикризове управління як на макро-, так і на мікрорівні, з акцентом на вплив повномасштабної війни на фінансову стійкість українських страховиків. Автори аналізують зміни в структурі страхового портфеля, рівень виплат, динаміку премій та заходи, вжиті компаніями у перші дні війни для збереження операційної діяльності. У публікаціях, присвячених актуальним питанням антикризового управління, обґрунтовано необхідність адаптації світових підходів до українських реалій, зокрема через впровадження гнучких регуляторних механізмів, цифрових інструментів та нових страхових продуктів [2]. Також у дослідженнях Покальчук О. К. та Пузирьова П. В. [3], розглядається роль страхування як елементу загальної системи економічної безпеки в умовах кризи, з акцентом на необхідність інтеграції до європейського страхового простору. Таким чином, наукова література підтверджує актуальність теми та створює підґрунтя для подальшого дослідження ефективних

моделей антикризового управління в українському страховому секторі.

Мета статті є аналіз ефективних антикризових практик у світовій страховій галузі та оцінка їх застосовності в умовах українського ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління (АУ) у сфері страхування є критично важливим елементом сучасного менеджменту. Це не просто реакція на проблеми, що вже виникли, а система проактивних методів, спрямованих на попередження, локалізацію та ефективну ліквідацію кризових явищ. Основна мета антикризового управління полягає у забезпеченні стабільності страхової компанії, збереженні фінансової стійкості та довіри клієнтів.

Успішна реалізація цієї мети неможлива без всебічного та системного підходу до управління. Саме тому антикризове управління в страхових компаніях ґрунтується на комплексному підході, що поєднує стратегічні, оперативні та аналітичні інструменти. У сучасних умовах нестабільності особливої актуальності набувають три ключові підходи:

1. Раннє діагностування ризиків. Своєчасне виявлення загроз є ключовим для запобігання кризам. Системи раннього попередження та моніторинг допомагають вчасно ідентифікувати негативні тенденції, знижуючи ризик їх ескалації до системної кризи.
2. Поєднання стратегічного та оперативного управління. Ефективне антикризове управління поєднує стратегічне планування з гнучкими оперативними діями: перше задає напрям розвитку, друге – забезпечує швидку адаптацію до змін і викликів.
3. Інтеграція контролінгу в управлінські процеси. Контролінг забезпечує прозорість і ефективність рішень, дозволяючи в межах антикризового управління здійснювати постійний контроль і приймати обґрунтовані рішення в умовах кризи.

Також варто відзначити, що антикризове управління у сфері страхування має чітко визначені цілі, які спрямовані на забезпечення стабільності, безперервності та довіри до діяльності страховика. До ключових цілей належать:

1. Запобігання неплатоспроможності. Ключовим завданням антикризового управління є своєчасне виконання фінансових зобов'язань. Для цього страховики мають оперативно реагувати на ризики, підтримуючи ліквідність і резерви, адже неплатоспроможність підриває довіру та створює системні загрози для ринку.

2. Збереження капітальної адекватності. Виконання стандарту Solvency II є важливою умовою фінансової стійкості страховика. Він вимагає достатнього капіталу та ефективного ризик-менеджменту. Антикризове управління має постійно контролювати капітал і коригувати фінансову політику.

3. Підтримання репутаційної стійкості. Репутація у страхуванні це стратегічний актив, що впливає на довіру клієнтів і партнерів. Її втрата через фінансові труднощі чи погану комунікацію має тривалі наслідки. Тому антикризове управління повинно включати репутаційний моніторинг і кризову комунікацію.

4. Мінімізація операційних ризиків. Сучасне страхування залежить від цифрових технологій, що підвищує ризик кібератак і збоїв. Антикризове управління має включати кібербезпеку, резервне копіювання, план безперервності бізнесу та швидке реагування на інциденти.

Кризи у страхуванні мають різне походження та форми прояву. Для ефективного антикризового управління важливо розуміти їх типи. Класифікація за джерелом походження дозволяє обрати відповідні інструменти реагування, що представлені у таблиці 1.

Для ефективного антикризового управління важливо не лише вчасно виявляти загрози, а й правильно класифікувати їх за масштабом впливу. Це дозволяє обрати відповідні інструменти реагування та адаптувати управлінські рішення до конкретного рівня ризику. У страховій діяльності доцільно виокремити три основні типи криз [5]:

1. Мікрокризи. Це локальні проблеми, що не загрожують всій компанії, але впливають на окремі її сегменти (наприклад, втрата клієнтів чи кадрові труднощі). Вони зазвичай вирішуються че-

рез оперативні дії, зміну стратегії чи внутрішню реорганізацію.

2. Макрокризи. Охоплюють увесь страховий ринок або фінансову систему (наприклад, криза 2008 року чи пандемія COVID-19). У таких умовах антикризове управління має включати внутрішні заходи, співпрацю з регуляторами, участь у держпрограмах і перегляд стратегії.

3. Гібридні кризи. Гібридні кризи поєднують мікро- та макрорівні, маючи комплексний характер. Наприклад, кібератака, що викликає технічні збої, втрату довіри й санкції. Вони потребують міждисциплінарного підходу: IT-безпеки, комунікації, юридичної підтримки та фінансової стабілізації.

Антикризове управління в страхуванні має враховувати і галузеву специфіку, оскільки різні види страхових послуг мають різну чутливість до зовнішніх і внутрішніх загроз. В таблиці 2 сформовано специфічні кризи за видами страхування.

Також у практиці антикризового управління в страхових компаніях застосовуються різні моделі, що відображають підходи до ідентифікації, реагування та адаптації до кризових ситуацій. Найбільш поширеними є проактивна, реактивна та адаптивна моделі, кожна з яких має свої особливості, інструменти та сфери застосування. Їх аналіз представлений у таблиці 3.

Застосування тієї чи іншої моделі залежить від характеру загроз, рівня підготовленості компанії та регуляторного середовища. У практиці ефективного антикризового управління доцільним є поєднання елементів усіх трьох моделей, що дозволяє забезпечити як превентивний захист, так і оперативне реагування та довгострокову адаптацію.

Аналіз антикризового менеджменту в страхуванні показує поєднання регуляторних вимог, фінансових

Таблиця 1

Класифікація криз за джерелом походження

Тип кризи	Приклади	Частота (за даними IAIS*)
Фінансові	Різкі зміни ринкових ставок, дефолт інвестицій	38% випадків
Операційні	Збої IT-систем, шахрайство співробітників	29%
Репутаційні	Скандали щодо непрозорих виплат, Data Leak	18%
Зовнішні (форс-мажор)	Пандемії, війсьні конфлікти, стихійні лиха	15%

IAIS* – Міжнародна асоціація страхових інспекторів

Джерело: сформовано на основі [4]

Таблиця 2

Специфічні кризи за видами страхування

Вид страхування	Типова криза	Причини	Наслідки
Страхування життя	Криза ануїтетів	Низькі процентні ставки, демографія	Дефіцит резервів, ризик неплатоспроможності
Перестрахування	Кумуляція катастрофічних ризиків	Природні катастрофи в різних регіонах	Зростання тарифів, зниження доступності
Медичне страхування	Пандемійна криза (COVID-19)	Масові захворювання, глобальні витрати	Перевищення витрат над резервами, збитки

Джерело: [6]

Таблиця 3

Моделі антикризового управління у страховій діяльності

Модель	Характеристика	Ключові інструменти моделі
Проактивна (Preventive Model)	Ця модель орієнтована на упередження кризових явищ шляхом виявлення потенційних ризиків до моменту їх реалізації. Основна мета – знизити ймовірність виникнення кризи або мінімізувати її наслідки ще на етапі планування.	Stress-testing фінансової стійкості відповідно до вимог Solvency II, що дозволяє оцінити здатність компанії витримати екстремальні сценарії. Внутрішні аудити відповідності (Compliance audits), які забезпечують дотримання нормативних вимог та внутрішніх політик. Сценарне планування, наприклад, моделювання впливу глобального потепління на страхові ризики, що дозволяє підготуватися до довгострокових змін у зовнішньому середовищі.
Реактивна (Reactive Model)	Реактивна модель передбачає дії у відповідь на вже наявну кризу або її безпосередню загрозу. Вона є необхідною у випадках, коли криза виникає раптово або не була вчасно ідентифікована.	Кризові центри управління (Crisis Management Teams), які координують дії компанії в умовах надзвичайної ситуації. Плани безперервності бізнесу (BCP) та відновлення діяльності (Disaster Recovery Plans), що забезпечують мінімізацію перерв у роботі. Комунікаційні стратегії, спрямовані на інформування клієнтів, партнерів і ЗМІ, що дозволяє зберегти довіру та уникнути паніки.
Адаптивна (Resilience-Based Model)	Адаптивна модель фокусується на створенні стійких і гнучких систем, здатних функціонувати навіть в умовах тривалого або повторного впливу кризових факторів. Вона поєднує елементи проактивного та реактивного підходів, орієнтуючись на довгострокову життєздатність компанії.	Розподілені IT-архітектури, зокрема використання хмарних технологій, що забезпечують гнучкість і доступність даних. Диверсифікація інвестиційного портфеля, яка знижує залежність від окремих ринків або активів. Стратегічні альянси з перестраховими компаніями (наприклад, Munich Re, Swiss Re), що дозволяють розподіляти ризики та підвищувати фінансову стійкість.

Джерело: [7]

інструментів і оперативних механізмів. Підходи адаптуються до особливостей ризиків, ринку та історії криз у кожному регіоні. Нижче наведено таблицю 4 ключових міжнародних практик антикризового управління.

Як видно з таблиці, країни застосовують різні підходи до антикризового управління від законодавчих ініціатив і фінансових буферів до спеціалізованих

фондів і інноваційних інструментів для реагування на природні та економічні виклики. Інструменти антикризового реагування включають нормативне регулювання, фінансові механізми, фонди та перестраховування, що допомагають зберігати стабільність у періоди потрясінь. Основні відомості наведено в таблиці 5.

Таблиця 4

Міжнародна практика антикризового менеджменту у страхуванні

Країна	Інструменти	Кейси застосування
ЄС	– Директива Solvency II – Стрес-тести – Volatility Adjustment (динамічні резерви)	COVID-19: – Відстрочка платежів страховикам – Тимчасове зниження капітальних буферів – Пулінгові фонди медстрахування (Німеччина)
США	– Гарантійні фонди штатів (до \$500 тис./поліс) – Обов'язкові внески компаній – Cat Bonds (катастрофні облигації) – Програма NFIP	Ураган Катріна (2005): – Реструктуризація зобов'язань – Держпідтримка через NFIP
Японія	– Екстрене перестраховування стихійних лих – Державна участь у компенсаціях	Землетруси, цунамі: – Швидке реагування через державну перестраховальну систему
Сінгапур	– RBC 2.0 (аналог Solvency II) – Обов'язкові сценарії БКР для великих компаній – Фокус на кіберризиках	Кіберінциденти та пандемії: – Стрес-тестування кіберзагроз – Підвищення вимог до капіталу
Китай	– CISS (державний страховий стабілізаційний фонд) – Інтервенції під час криз	COVID-19, фінансові кризи: – Тимчасова підтримка ліквідності – Регуляторні послаблення

Джерело: [8]

Таблиця 5

Міжнародна практика інструментів антикризового реагування в системі страхування

Інструмент	Механізм дії	Приклад
Фінансова реструктуризація	Рекапіталізація, санація зобов'язань	AIG (США, 2008): держпідтримка \$182 млрд у обмін на акції
Перестраховування	Трансфер ризиків на глобальний рівень	Swiss Re: покриття пандемійних ризиків для Європи
Диференційоване резервування	Формування резервів за сценаріями стресу	Allianz: окремі резерви для кліматичних ризиків
Catastrophe Bonds (Cat Bonds)	Випуск облігацій, де купон «згорає» при катастрофі	Японія: \$2,3 млрд Cat Bonds для покриття ризиків землетрусів

Джерело: [9]

Як показано в таблиці, страхові компанії застосовують різні інструменти від фінансової реструктуризації і перестраховування до інноваційних механізмів, таких як Cat Bonds. Це допомагає зменшити втрати та забезпечити довгострокову стійкість сектору. Важливу роль відіграють державні регулятори та професійні асоціації, які координують дії, встановлюють нормативи та підтримують довіру. Рисунок 1 ілюструє їх ключові напрями діяльності.

Отже, міжнародні регулятори та професійні асоціації відіграють ключову роль у стабільності страхового ринку, виступаючи координаторами, наглядачами та ініціаторами змін під час криз. Важливим джерелом антикризових уроків є також практичні кейси, що показують реакцію страхових ринків на системні загрози в різних країнах.

У ЄС прикладом стала криза Credit Suisse у 2023 році: через загрозу ланцюгової реакції EIOPA

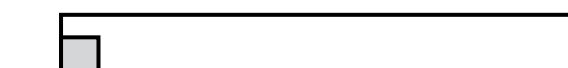
тимчасово заблокувало страхові виплати до стабілізації ринку.

У США відомий кейс саме AIG у 2008 році, коли через помилки в оцінці CDS компанія зазнала збитків понад \$99 млрд. Вихід – державна санація через TARP і продаж активів.

У Японії в 2020 році Fukoku Mutual Life недооцінила тривалість життя клієнтів, що спричинило дефіцит резервів. Рішенням стало злиття з Taiju Life під контролем регулятора FSA.

В умовах війни, економічної нестабільності та інфляції страховий ринок України переживає затяжну кризу. Це негативно впливає на платоспроможність компаній, поведінку споживачів і структуру страхового портфеля. Основні наслідки та виклики, з якими стикається галузь, узагальнено в таблиці 6.

Отже, на тлі глобальних викликів український страховий ринок опинився в унікально складних

Функції регуляторів у кризовий період:**1. Нагляд за платоспроможністю:**

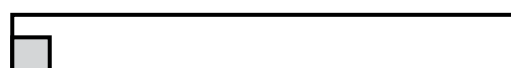
- ☐ ЄС: EIOPA має право зупиняти діяльність компаній з SCR < 100%;
США: NAIC (National Association of Insurance Commissioners) веде рейтинги фінансової міцності (A–F).

2. Створення «амортизаторів»:

Солідні резервні фонди (наприклад, Belgian Insurance Guarantee Fund).

3. Оперативні інтервенції:

- ☐ Сінгапур (MAS): тимчасове зниження нормативів капіталу під час COVID-19.

Роль страхових асоціацій:**1. Мобілізація ресурсів:**

- ☐ Lloyd's of London: координація пулівних схем для складних ризиків (напр., тероризм);

2. Лобіювання інтересів:

- ☐ Insurance Europe: внесення змін до Solvency II для полегшення вимог;

3. Розробка стандартів:

- ☐ IAIS (Міжнародна асоціація страхових наглядовців): глобальні стандарти ICP 16 (кризове керування).

Рис. 1. Міжнародна практика ролі державних регуляторів та асоціацій в системі страхування

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 6

Вплив ключових кризових факторів на страховий ринок України

Фактор	Вплив на страхову галузь
Війна	– Зупинка діяльності у прифронтових регіонах (30% ринку); – Масові збитки майна призвели до зростання виплат на 47% (2022); – Обмеження автострахування (КАСКО/ЦПВВУ) через небезпеку переміщень.
Економічна нестабільність	– Втрата 40% клієнтів-юросіб через закриття бізнесів; – Інфляція 26,6% (2022) призвела до недооцінки вартості відновлення майна.
Девальвація гривні	– Знецінення інвестицій страховиків у держоблігаціях; – Падіння прибутковості активів на 15–20%.

Джерело: [11]

умовах, де поєднання воєнних дій, економічної нестабільності та високої інфляції створює безпрецедентний тиск на всі сегменти галузі. Страхові компанії змушені адаптуватися до нової реальності, в якій ключовими стають питання ліквідності, платоспроможності та довіри з боку населення.

Одним із головних викликів є нестача ліквідності, так до 70% активів страховиків ОВДП, що обмежує готівкові виплати. Для пом'якшення ситуації НБУ дозволив використовувати ОВДП як заставу для кредитів.

Не менш критичним є ризик неплатоспроможності. Середній коефіцієнт платоспроможності компаній знизився до 125%, що хоч і перевищує мінімально допустимий рівень у 100%, але свідчить про зниження фінансової стійкості. Особливу загрозу становить кумуляція військових ризиків, так наприклад, одночасні збитки внаслідок обстрілів у кількох великих містах. У 2022–2023 роках з ринку вийшли щонайменше 7 страхових компаній через банкрутство.

Ще одним важливим аспектом є втрата довіри з боку споживачів. Відмови у виплатах під приводом «форс-мажору», навіть за базовими договорами ОСЦПВ, а також непрозорість у розрахунках збитків після руйнувань, призвели до різкого падіння рівня страхового покриття серед населення з 28% до 11% лише за один рік.

Ці та інші фактори системно впливають на функціонування ринку, що привели до зміни тесану страхового ринку України у період 2022–2024 рр.

Таблиця 7

Динаміка страхового ринку України
у період 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Страхові премії, млрд.грн.	34,83	41,8	47,05
Страхові виплати, млрд.грн.	12,117	15,6	23,15
Кількість договорів, млн.штук	4,438	5,294	8,098
Рентабельність активів, %	65,21	62,68	50,80

Джерело: [10]

На основі представлених даних можна зазначити, що попри складні кризові умови, страховий ринок України демонструє поступове зростання: обсяги страхових премій та кількість договорів стабільно зростають. Водночас суттєве збільшення страхових виплат і зниження рентабельності активів свідчать про зростання навантаження на компанії та потребу в адаптації бізнес-моделей до нових реалій.

Але, у відповідь на виклики, з якими стикається страховий ринок України в умовах війни та економічної нестабільності, як державний регулятор, так і самі страхові компанії впроваджують низку антикризових заходів, спрямованих на збереження стабільності системи та довіри клієнтів.

З боку Національного банку України було запроваджено кілька ключових ініціатив. Зокрема, страховикам дозволено реструктурувати свої зобов'язання, надаючи можливість відстрочення виплат на термін від 6 до 12 місяців. Також спрощено процедури ліцензування для нових страхових продуктів, зокрема у сфері кіберстрахування. Окрім того, впроваджено моніторинг так званих «червоних зон» у районах активних бойових дій договори страхування можуть автоматично призупинятися для зниження ризиків [11].

У свою чергу, страхові компанії адаптуються до нових умов через стратегічні альянси, об'єднуючи ресурси для покриття великих ризиків, так прикладом є створення пулу для обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності (ОСЦПВ). Активно впроваджуються цифрові рішення такі як онлайн-укладання договорів, дистанційна оцінка збитків за допомогою штучного інтелекту, як це реалізовано у компанії ARX. Крім того, компанії переорієнтовують свою діяльність на відносно стабільні регіони, зокрема Західну Україну, де активно розвиваються продукти страхування від нещасних випадків.

Також, у цьому контексті особливої уваги заслуговує практика самих страхових компаній, які, попри складні обставини, демонструють гнучкість, інноваційність та здатність до адаптації. Їхні дії не лише доповнюють зусилля регулятора, а й формують нову модель антикризового управління в українських реаліях.

Отже, в умовах затяжної кризи українські страхові компанії змушені не лише реагувати на поточні виклики, а й переосмислювати власні бізнес-моделі, адаптуючи їх до нових реалій ринку, змін у поведінці споживачів та технологічних трансформацій. Так, варто виділити наступні кроки, що сприяють адаптації бізнес-моделей страхових компаній:

1. Цифровізація як основа виживання. Одним із ключових напрямів адаптації бізнес-моделей українських страхових компаній стала цифровізація, яка в умовах обмеженого фізичного доступу до клієнтів та офісів перетворилася на основу виживання. Компанія ARX [12] запустила платформу MyARX, що дозволяє клієнтам оформлювати автострахування онлайн, миттєво розраховувати тарифи та отримувати виплати за фото-звітом. У свою чергу, UNIQA [13] впровадила AI-чатбота «UNIQA Помічник», який автоматизував обслуговування клієнтів і зменшив навантаження на кол-центр на 40%. Ще одним важливим кроком стала автоматизація внутрішніх процесів. Наприклад, компанія Кресч використовує технологію blockchain для верифікації договорів ОСЦПВ, що дозволило скоротити час оформлення з трьох днів до всього двох годин. Такі рішення не лише підвищують ефективність, а й зміцнюють довіру клієнтів до страхових сервісів у складних умовах.

2. Оптимізація витрат. Паралельно з цифровізацією українські страхові компанії активно впроваджують заходи з оптимізації витрат, що дозволяє зберігати операційну ефективність у складних умовах. Одним із поширених рішень стало скорочення філіальної мережі, так компанія UNIQA закрила близько 25% своїх відділень у прифронтових регіонах, а AXA перевела 90% агентів на дистанційний формат роботи, що дозволило зменшити витрати на утримання офісів. Ще одним напрямом стало делегування непрофільних функцій зовнішнім партнерам. Наприклад, INGO Україна передала IT-підтримку компанії Ciklum, що забезпечило щорічну економію в розмірі близько 500 тисяч доларів. Такі кроки свідчать про прагнення страховиків до гнучкості та раціонального використання ресурсів у кризовий період.

3. Впровадження нових продуктів у кризових умовах. У відповідь на нові ризики та зміну потреб клієнтів українські страхові компанії активно впроваджують інноваційні продукти, які поєднують актуальність, технологічність і соціальну чутливість. Так, компанія ТАС [14] запустила продукт «CyberShield», орієнтований на захист від DDoS-атак та викрадення даних, так лише за 2023 рік було укладено понад 300 договорів, що свідчить про зростання попиту на кіберстрахування. Компанія UNIQA розробила «Воєнний аннуїтет» це програму страхових виплат у разі інвалідності або загибелі внаслідок бойових дій. Цей продукт охопив понад

15 тисяч осіб, ставши важливим інструментом соціального захисту в умовах війни. Ще один приклад продукт «Фермер+» від компанії АВІКО [15], який враховує специфіку аграрного сектору в умовах мінної загрози. Завдяки адаптації умов страхування до реалій воєнного часу, компанія зафіксувала зростання страхових премій на 120% у 2023 році.

Також у цьому контексті варто розглянути антикризові стратегії провідних страхових компаній, які демонструють ефективні підходи до управління ризиками, збереження клієнтської бази та адаптації до нестабільного середовища.

На сьогодні антикризові стратегії провідних страхових компаній в Україні демонструють різноманітні підходи до забезпечення стійкості, зростання та довіри клієнтів у надзвичайно складних умовах. Компанія ТАС зробила акцент на фінансовій стабільності, впровадивши регулярні квартальні стрес-тести за жорсткими сценаріями зокрема, обвал гривні на 50% та масові збитки від обстрілів у п'яти областях одночасно. Завдяки цьому рівень платоспроможності компанії у 2023 році досяг 210%, що суттєво перевищує середньогалузевий показник у 125%.

Компанія ARX зосередилася на побудові партнерських альянсів. Зокрема, було укладено угоду з Allianz про перестрахування військових ризиків, а також запущено спільний продукт із Monobank «Страхова картка», яка поєднує автострахування, страхування життя та від нещасних випадків. У результаті компанія зафіксувала зростання премій на 45% у 2023 році.

UNIQA, у свою чергу, зробила ставку на ребрендинг і соціальну відповідальність. У межах ініціативи «Безпечне місто» компанія безкоштовно застрахувала понад 12 тисяч медичних працівників і волонтерів. Крім того, прозора комунікація зокрема, публікація звітів про виплати після ракетних ударів сприяла відновленню довіри клієнтів, що дозволило збільшити частку ринку до 11%.

Також у кризових умовах Національний банк України відіграв ключову роль не лише як наглядовий орган, а й як активний учасник формування політики стабілізації страхового ринку. Серед найважливіших кроків стало запровадження гнучких нормативних вимог, зокрема тимчасове зниження нормативу платоспроможності з 100% до 80% у 2022–2023 роках, що дозволило компаніям зберегти операційну діяльність. Було дозволено використовувати облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) як заставу для отримання кредитів ліквідності, що сприяло підтримці платоспроможності [11].

Для створення фінансових «амортизаторів» у 2024 році запущено резервний фонд гарантування страхових виплат зі стартовим капіталом у 500 млн грн. Крім того, була впроваджена схема

реструктуризації зобов'язань, яка передбачає відстрочку виплат на 6 місяців для компаній, що зазнали значних втрат.

Окрему увагу НБУ приділив стимулюванню інновацій зокрема, через запуск сендбокс-режиму, який дозволяє тестувати нові страхові продукти, як-от страхування кібератак для банківських установ.

Результати цих втручань у 2022–2024 роках є показовими, так вдалося запобігти банкрутству восьми страхових компаній, кількість виходів з ринку скоротилася з 12 у 2022 році до лише 3 у 2023-му, а частка ОВДП у портфелях страховиків зросла до 65%, що стало ефективним захистом від девальваційних ризиків.

З огляду на результати вже реалізованих заходів та виклики, з якими продовжує стикатися страховий сектор, на порядку денному постає питання подальшого вдосконалення антикризового управління як на рівні державної політики, так і в межах корпоративних стратегій компаній.

Одним із пріоритетних напрямів вдосконалення антикризового управління є зміцнення фінансової стійкості страхових компаній, що передбачає підвищення якості резервування, диверсифікацію активів та впровадження регулярного стрес-тестування

для оцінки здатності витримувати системні ризики (рис.2).

Ще одним важливим напрямом удосконалення антикризового управління в системі страхування є впровадження інституційних та нормативних змін, які мають забезпечити більшу гнучкість регуляторної системи, прозорість ринку та адаптивність до нових типів ризиків, зокрема кіберзагроз і воєнних факторів (рис.3).

Ще одним перспективним напрямом є інтеграція європейських практик, що дозволить українському страховому ринку не лише підвищити свою стійкість, а й поступово гармонізувати регуляторне середовище відповідно до стандартів ЄС, зокрема в межах імплементації принципів Solvency II (табл. 8).

Отже, для досягнення стійкого розвитку страхового сектору в умовах кризи важливо не лише визначити стратегічні напрями вдосконалення, а й чітко окреслити етапи їх реалізації у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

У короткостроковому періоді, до кінця 2025 року, ключовими кроками мають стати запуск Фонду гарантування страхових виплат та впровадження обов'язкових стресових тестів для оцінки фінансової стійкості компаній. У середньостроковій перспективі

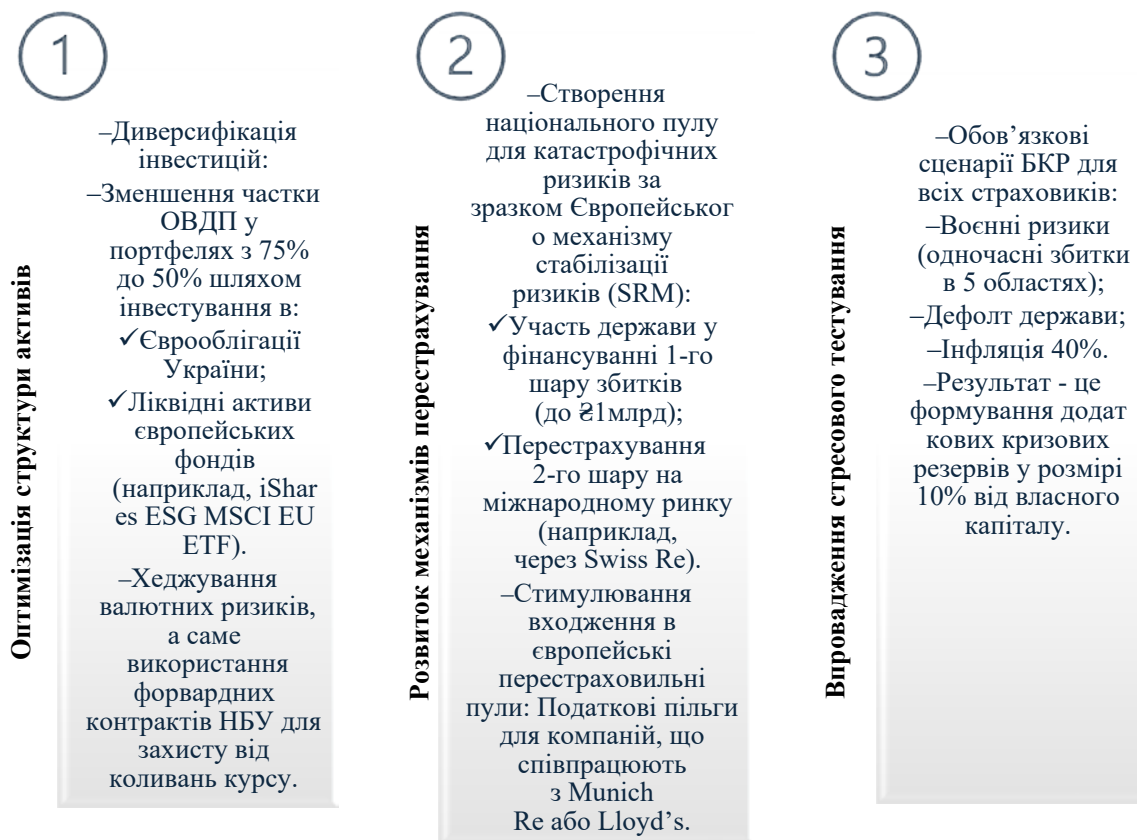


Рис. 2. Напрями вдосконалення антикризового управління за рахунок зміцнення фінансової стійкості страхових компаній

Джерело: сформовано авторами

Реформа наглядової системи	Оновлення нормативної бази	Підвищення прозорості
Створення Фонду гарантування страхових виплат: –Аналог Європейської системи гарантійних фондів (ЕГФ); –Джерела: обов'язкові внески страховиків (0.5% від премій) + держкошти. Впровадження принципу «proportionality»: –Диференційовані вимоги до капіталу для малих і великих компаній (наприклад, SCR 80% для гравців з активами < €1 млрд).	Прийняття закону «Про антикризові заходи в страхуванні»: –Чіткі правила санації страховиків; –Механізм примусового перестрахування непосильних ризиків. Адаптація Solvency II до українських реалій: –Вимоги до власних коштів (SCR) з урахуванням військового стану; Включення кіберризиків до обов'язкового моніторингу	Єдина реєстрація збитків: Публічна онлайн-база НБУ з даними про виплати після обстрілів; Стандартизована звітність за міжнародними шаблонами IAIS ICP

Рис. 3. Напрями вдосконалення антикризового управління в системі страхування за рахунок інституційних та нормативних змін

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 8

Перспективи інтеграція європейських практик щодо вдосконалення антикризового управління в системі страхування в Україні

Практика ЄС	Можливість адаптації в Україні
Volatility Adjustment (Solvency II)	Введення коригуючого коефіцієнта для зменшення впливу коливань ринку на резерви.
Гарантійні фонди страховиків	Створення регіональних фондів (наприклад, для Сходу та Заходу України) з єдиним пулом ресурсів.
Stress-тестування EIOPA	Узгодження сценаріїв з Європейською асоціацією наглядових органів (ESMA).

Джерело: сформовано авторами

ві (2025–2027) передбачається повна цифровізація звітності відповідно до міжнародних стандартів IAIS, а також поступовий перехід щонайменше 20% страхових компаній на нормативи, сумісні з директивою Solvency II. У довгостроковій перспективі, після 2027 року, очікується повна гармонізація українського законодавства зі стандартами ЄС та інтеграція українських страховиків до єдиного європейського ринку перестрахування.

Висновки. Антикризове управління в страховій діяльності є ключовим інструментом забезпечення стабільності та життєздатності страхових компаній в умовах економічної та соціальної турбулентності. Теоретичні засади антикризового менеджменту охоплюють не лише виявлення та класифікацію криз, а й формування стратегій їх подолання з урахуванням специфіки страхового ринку. Світовий досвід демонструє ефективність таких інструментів, як фінансова реструктуризація, перестрахування, створення резервів, а також активну участь державних регуляторів і професійних об'єднань у стабілізації

ринку. Практики країн ЄС, США та Азії можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням локальних викликів. Аналіз сучасного стану страхового ринку України виявив глибокий вплив війни, інфляції та економічної нестабільності на діяльність страховиків. Основними викликами залишаються зниження платоспроможності, втрата довіри клієнтів, проблеми з ліквідністю та зростання ризиків. Українські страхові компанії демонструють гнучкість у впровадженні антикризових стратегій: цифровізація, оптимізація витрат, розробка нових продуктів. Водночас важливою залишається роль Національного банку України як регулятора, що забезпечує нормативну підтримку та контроль за фінансовою стійкістю ринку.

Для подальшого вдосконалення антикризового управління в страховому секторі України доцільно впроваджувати європейські практики, посилювати інституційну спроможність компаній, удосконалювати нормативно-правову базу та розвивати механізми раннього реагування на кризові явища.

Література:

1. Лашчик І. Антикризове управління страховими компаніями. *Галицький економічний вісник*, 2023. Том 81. № 2. С. 83–88.
2. Шевчук О. О. Актуальні питання антикризового управління страховою діяльністю в Україні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2015. № 1(18). С. 173–181. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i18.46507>
3. Покальчук О. К. Антикризове управління та роль страхування в розвитку інноваційного підприємництва під час відновлення України. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів*, м. Київ, 28 березня 2025 року. Київ : КНУТД, 2025. С. 223–224.
4. International Association of Insurance Supervisors. URL: <https://www.iais.org/> (дата звернення: 19.06.2025).
5. Кульчий І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
6. Журавка О. С., Бухтіарова А. Г., Пахненко О. М. Страхування: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2020. 350 с.
7. Арич М. І. Характеристика оптимізації антикризового управління страховими компаніями як елемент підвищення їх конкурентоспроможності. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, 2017. Т. 23. № 4. С. 74–80.
8. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
9. Прасолова С. П., Гасій О. В., Соколова А. М. та ін. Розвиток фінансового та реального секторів як ключовий фактор забезпечення економічної безпеки України: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2024. 196 с.
10. Національна асоціація страховиків України. URL: <https://nasu.com.ua/oglyady-rynku/> (дата звернення: 01.07.2025).
11. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 11.07.2025).
12. ARX. URL: <https://arx.com.ua/> (дата звернення: 11.07.2025).
13. UNIQA. URL: <https://uniqa.ua/> (дата звернення: 11.07.2025).
14. СГ ТАС. URL: <https://tas.ua/> (дата звернення: 11.07.2025).
15. ABIKO. URL: <https://aviko.ua/> (дата звернення: 11.07.2025).

References:

1. Lashchik I. (2023) Antykryzove upravlinnia strakhovymy kompaniiamy. [Anti-crisis management of insurance companies]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, B. 81, Vol 2, pp. 83–88.
2. Shevchuk O. O. (2015) Aktualni pytannia antykryzovoho upravlinnia strakhovoiu diialnostiu v Ukraini [Current issues of crisis management in insurance activities in Ukraine]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, Vol. 1(18), pp 173–181. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i18.46507>
3. Pokalchuk O. K. (2025) Antykryzove upravlinnia ta rol strakhuvannia v rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva pid chas vidnovlennia Ukrainy [Crisis management and the role of insurance in the development of innovative entrepreneurship during the recovery of Ukraine]. *Dominanty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy u novykh realiakh : materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv*, m. Kyiv, 28 bereznia 2025 roku. Kyiv : KNUITD, pp. 223–224. (in Ukrainian).
4. International Association of Insurance Supervisors. Available at: <https://www.iais.org/> (accessed June 19, 2025).
5. Kulchii I.O. (2016) Antykryzove upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Crisis Management: A Training Manual]. Poltava: PoltNTU, 120 p. (in Ukrainian).
6. Zhuravka O. S., Bukhtiarova A. H., Pakhnenko O. M. (2020) Strakhuvannia: navchalnyi posibnyk [Insurance: a study guide]. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 350 p. (in Ukrainian).
7. Arych M. I. (2017) Kharakterystyka optymizatsii antykryzovoho upravlinnia strakhovymy kompaniiamy yak element pidvyshchennia yikh konkurentospromozhnosti [Characteristics of optimization of anti-crisis management by insurance companies as an element of increasing their competitiveness]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, Tom. 23. Vol 4. pp. 74–80.
8. Hobela V. V., Zhyvko Z. B., Leskiv H. Z., Melnyk S. I. (2022) Upravlinnia kryzovymy sytuatsiiamy: navchalnyi posibnyk [Crisis management: a training manual]. Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 228 p. (in Ukrainian).
9. Prasolova S. P., Hasii O. V., Sokolova A. M. ta in. (2024) Rozvytok finansovoho ta realnoho sektoriv yak kliuchovyi faktor zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: monohrafiia [Development of the financial and real sectors as a key factor in ensuring the economic security of Ukraine: monograph]. Poltava: PUET, 2024. 196 p. (in Ukrainian).
10. Natsionalna asotsiatsiia strakhovykiv Ukrainy [National Association of Insurers of Ukraine]. Available at: <https://nasu.com.ua/oglyady-rynku/> (accessed July 01, 2025).
11. Ofitsiinyi sait NBU [Official website of the NBU]. Available at: <https://bank.gov.ua/> (accessed July 01, 2025).
12. ARX [ARX]. Available at: <https://arx.com.ua/> (accessed July 11, 2025).
13. UNIQA [UNIQA]. Available at: <https://uniqa.ua/> (accessed July 11, 2025).
14. SH TAS [SG TAS]. Available at: <https://tas.ua/> (accessed July 11, 2025).
15. ABIKO [ABIKO]. Available at: <https://aviko.ua/> (accessed July 11, 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.07.2025 р.