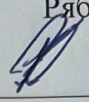


Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
Рябець К.А.


(підпис)

«» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Стратегічне управління сталим розвитком
організації»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

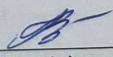
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав студент групи МОБ-1-22-4.0д

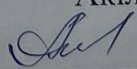
Чебанова Анастасія Володимирівна


(підпис)

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент,

Акіліна О.В.


(підпис)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Стратегічне управління сталим розвитком організації. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026. Науковий керівник – Акіліна О.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних основ та практичних аспектів стратегічного управління сталим розвитком організації на прикладі ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія». У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження. У першому розділі розкрито сутність і значення стратегічного управління сталим розвитком, проаналізовано сучасні підходи до формування стратегій сталого розвитку у страхових компаніях та охарактеризовано інструменти й методи їх реалізації. У другому розділі подано загальну характеристику діяльності ПрАТ «УПСК», проведено аналіз чинної системи стратегічного управління сталим розвитком компанії та розроблено комплекс заходів щодо її вдосконалення шляхом впровадження інструментів сталого розвитку. У висновках підсумовано основні результати дослідження та сформульовано практичні рекомендації.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегічне управління, критерії сталого розвитку, страхова компанія, сталий розвиток організації, стратегія сталого розвитку, корпоративна відповідальність.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань та 4 додатків. Повний обсяг роботи становить 61 сторінку. Основний текст розміщено на 45 сторінках. Робота містить 18 таблиць і 1 рисунок.

SUMMARY

Strategic Management of Sustainable Development of an Organization. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026. Scientific Supervisor – O. Akilina, PhD in Economics, Associate Professor of the Management Department.

This bachelor's qualification thesis examines the theoretical foundations and practical aspects of strategic sustainable development management at a private joint-stock insurance company PJSC "Ukrainian Fire Insurance Company" (UPSK). The introduction justifies the relevance of the topic and defines the research goal, objectives, object and subject. Chapter 1 explores the nature and significance of strategic sustainable development management, analyses modern approaches to forming sustainable development strategies in insurance companies, and characterises their implementation tools and methods. Chapter 2 provides a general profile of PJSC UPSK, evaluates the existing strategic sustainable development management system, and proposes a comprehensive set of improvement measures through integration of sustainable development instruments. The conclusions summarise the key research findings and formulate practical recommendations.

Keywords: sustainable development, strategic management, sustainable development criteria, insurance company, sustainable development of organisation, sustainable development strategy, corporate responsibility.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність, значення та принципи стратегічного управління сталим розвитком організації.....	7
1.2. Сучасні підходи до формування стратегій сталого розвитку в системі управління страховими компаніями	12
1.3. Інструменти та методи реалізації стратегій сталого розвитку у страхових компаніях.....	15
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПрАТ «Українська пожежно- страхова компанія»	Ошибка! Закладка не определена.
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія»	21
2.2. Оцінка системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія»	27
2.3. Розробка заходів щодо вдосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» на засадах сталого розвитку	32
Висновки до розділу 2	42
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Глобальні зміни клімату, зростання соціальної нерівності та нестабільність фінансових ринків зумовлюють перегляд традиційних підходів до управління підприємствами. За цих умов довгострокова стійкість організації дедалі частіше розглядається як складова корпоративної стратегії, пов'язана з фінансовою стабільністю, відповідальністю перед заінтересованими сторонами, якістю управління ризиками й дотриманням принципів сталого розвитку. У страховому секторі ця проблематика має окреме значення, оскільки страхові компанії працюють із ризиками, довгостроковими зобов'язаннями, резервами, клієнтською довірою і регуляторними вимогами.

Актуальність теми дослідження зумовлена посиленням значення сталого розвитку для державної політики, корпоративного управління та діяльності страхових компаній. Україна орієнтується на досягнення Цілей сталого розвитку, що передбачає трансформацію управлінських практик у підприємницькому секторі та врахування економічних, соціальних і екологічних пріоритетів у діяльності організацій [42]. Євроінтеграційний курс країни підвищує вимоги до впровадження підходів сталого розвитку у сфері фінансових і страхових послуг, зокрема з урахуванням європейської рамки сталого фінансування, визначеної Регламентом ЄС 2020/852 [58]. Додаткове значення має воєнний стан і подальше відновлення економіки, оскільки страховий ринок України функціонує в умовах підвищених ризиків, зміни структури попиту, потреби в платоспроможності та адаптації страхових компаній до нестабільного середовища [16]. Саме тому стратегічне управління сталим розвитком страховика слід розглядати як умову збереження фінансової стійкості, якості обслуговування клієнтів і здатності виконувати довгострокові зобов'язання.

Об'єктом дослідження є сталий розвиток організації.

Предметом дослідження є стратегічне управління сталим розвитком організації.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад стратегічного управління сталим розвитком організації та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» на засадах сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено завдання:

1. охарактеризувати сутність, значення та принципи стратегічного управління сталим розвитком організації;
2. узагальнити сучасні підходи до формування стратегій сталого розвитку в системі управління страховими компаніями;
3. оцінити стан системи стратегічного управління сталим розвитком у ПрАТ «УПСК» і виявити проблемні аспекти її функціонування;
4. розробити заходи щодо вдосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «УПСК» на засадах сталого розвитку.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу й синтезу використано для розкриття теоретичних засад сталого розвитку. Системний підхід застосовано для розгляду страхової компанії як відкритої соціально-економічної системи. Статистичний і порівняльний методи використано для аналізу фінансових показників ПрАТ «УПСК» за 2023–2025 роки. SWOT-аналіз застосовано для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Метод дерева проблем і дерева цілей використано для структурування проблемного поля й формування цільових орієнтирів. Графічний метод застосовано для візуального подання результатів дослідження.

Теоретичну базу роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі стратегічного менеджменту, сталого розвитку та управління сталим розвитком. У роботі використано праці В. М. Боголюбова, М. О. Клименка, Л. Г. Мельника [3]. Окремі теоретико-методологічні положення розкрито з урахуванням праці Н. В. Васюткіної [6]. Системне бачення сталого розвитку враховано на основі підходу Г. К. Галопіна [48]. Економічні засади стійкого розвитку розглянуто з урахуванням праці Г. Дейлі [47]. Підходи до стратегічного

менеджменту уточнено на основі праці А. Генрі [49]. Міжнародний контекст сталого розвитку сформовано з урахуванням Доповіді Брундтланд [62]. Також використано положення Регламенту ЄС 2020/852 [58]. Цілі сталого розвитку ООН враховано як базову міжнародну рамку дослідження [59].

Інформаційну базу дослідження склали відкриті реєстраційні, фінансові та корпоративні дані про ПрАТ «УПСК». Для характеристики юридичного статусу й реєстраційних відомостей використано дані Opendatabot [20]. Для уточнення інформації про компанію залучено матеріали YouControl [22]. Офіційні відомості про діяльність страховика використано з сайту ПрАТ «УПСК» [11]. Дані щодо структури власності та ліцензування страховика взято з матеріалів Національного банку України [24]. Фінансовий аналіз здійснено на основі фінансової звітності ПрАТ «УПСК» за 2024 рік [27]. Для уточнення окремих показників за 2025 рік використано проміжний звіт емітента за 4 квартал 2025 року [23]. Додаткові відомості щодо страхового профілю компанії використано з інформаційного ресурсу Мінфін [37].

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих заходів у системі стратегічного управління ПрАТ «УПСК». Методичні підходи можуть бути адаптовані для інших страхових компаній України з урахуванням їхнього масштабу, структури портфеля, фінансового стану та рівня цифрової зрілості. Також результати кваліфікаційної бакалаврської роботи апробовано на IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (Київ, 20 жовтня 2025 р.) та опубліковано у збірнику матеріалів конференції.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань та 4 додатків. Повний обсяг роботи становить 61 сторінку. Основний текст розміщено на 45 сторінках. Робота містить 18 таблиць і 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, значення та принципи стратегічного управління сталим розвитком організації

Концепція сталого розвитку сформувалася як відповідь на суперечність між економічним зростанням, використанням природних ресурсів і потребою збереження умов розвитку для наступних поколінь. У науковій літературі сталий розвиток розглядається як напрям суспільного й економічного розвитку, за якого задоволення поточних потреб не повинно обмежувати можливості майбутніх поколінь [62, с. 43]. У цьому підході поєднуються економічні, соціальні й екологічні аспекти, оскільки розвиток організації або суспільства не може оцінюватися лише через поточні фінансові результати.

У подальших дослідженнях сталий розвиток почали трактувати як системну категорію, пов'язану з довгостроковою рівновагою між ресурсним забезпеченням, соціальними потребами та економічною результативністю. В. М. Боголюбов, М. О. Клименко та Л. Г. Мельник зазначають, що сталий розвиток передбачає узгодження економічної діяльності з екологічними обмеженнями та соціальними інтересами суспільства [3, с. 24]. Н. В. Васюткіна розглядає управління сталим розвитком підприємства як цілеспрямований вплив на економічні, соціальні й екологічні параметри його функціонування з урахуванням довгострокових цілей [6, с. 37].

Міжнародне закріплення концепції сталого розвитку відбулося через документи ООН, які сформували загальні орієнтири для держав, бізнесу та громадського сектору. Цілі сталого розвитку ООН конкретизують напрями дій у сфері подолання бідності, забезпечення гідної праці, відповідального виробництва, кліматичної політики, інституційної прозорості й партнерства [59, с. 1]. Для підприємств ці цілі мають значення як орієнтир стратегічного планування, оскільки

вони дають змогу пов'язати корпоративні рішення з ширшими соціально-економічними пріоритетами.

Теоретичне осмислення сталого розвитку ґрунтується на підході, за яким стійкість організації визначається не одним показником, а сукупністю економічних, соціальних і екологічних результатів. Г. К. Галопін підкреслює, що сталий розвиток потребує системного аналізу, оскільки економічна система, суспільство й довкілля перебувають у взаємній залежності [48, с. 8]. У межах цього підходу організація розглядається як відкрита система, яка використовує ресурси, створює економічний результат, взаємодіє з працівниками, клієнтами, державою й природним середовищем.

На рівні підприємства сталий розвиток пов'язаний із довгостроковою фінансовою спроможністю, ефективним використанням ресурсів, соціальною відповідальністю, прозорістю управління та зниженням негативного впливу на довкілля. Т. О. Степаненко зазначає, що сталий розвиток підприємства передбачає здатність суб'єкта господарювання підтримувати стабільне функціонування, адаптуватися до змін середовища й забезпечувати збалансованість економічних, соціальних та екологічних результатів [33, с. 137]. Для страхових компаній цей підхід має додаткове значення, оскільки їхня діяльність безпосередньо пов'язана з управлінням ризиками, платоспроможністю, довірою клієнтів і виконанням довгострокових зобов'язань.

Отже, у роботі сталий розвиток організації розглядається як керований процес забезпечення економічної стійкості, соціальної відповідальності, екологічної раціональності та прозорого корпоративного управління. Для страхової компанії ця категорія охоплює не лише загальні орієнтири сталого розвитку, а й фінансову надійність, достатність резервів, якість страхового портфеля, своєчасність виплат і здатність працювати в умовах підвищених ризиків. Схематичне узагальнення економічного, соціального й екологічного вимірів сталого розвитку наведено на рис. 1.1.



Джерело: складено автором на основі [48, с. 8] [54, с. 3].

Підхід сталого розвитку, що охоплює екологічні, соціальні й управлінські критерії, можна розглядати як прикладну форму використання ідей сталого розвитку в корпоративному управлінні. Якщо модель TBL фіксує загальну логіку поєднання економічного, соціального й екологічного вимірів, то підхід сталого розвитку конкретизує ці напрями через систему показників, процедур і критеріїв оцінювання. У корпоративній практиці до них належать показники впливу на довкілля, умови праці, рівень прозорості управління, якість розкриття інформації, структура органів контролю, етика ділової поведінки й управління ризиками [54, с. 3].

Стратегічне управління в науковій літературі розглядається як система довгострокового визначення цілей, оцінювання середовища, вибору напрямку розвитку й контролю результатів діяльності організації. А. Генрі пов'язує стратегічне управління з узгодженням ресурсів підприємства, зовнішніх умов і довгострокових цілей організації [49, с. 11]. У межах сталого розвитку ця логіка

доповнюється вимогами фінансової стійкості, соціальної відповідальності, екологічної раціональності й прозорості корпоративного управління.

Поєднання стратегічного менеджменту зі сталим розвитком формує підхід, за якого підприємство планує не лише економічні результати, а й довгостроковий вплив на працівників, клієнтів, місцеві спільноти, довкілля й інституційне середовище. В. М. Боголюбов, М. О. Клименко та Л. Г. Мельник зазначають, що сталий розвиток передбачає узгодження економічної діяльності з екологічними обмеженнями й соціальними потребами [3, с. 24]. Для підприємства це означає потребу в інтеграції принципів сталості до системи планування, управління ризиками, контролю результатів і взаємодії зі стейкхолдерами.

У вітчизняній науковій літературі управління сталим розвитком підприємства розглядається як цілісна система, що охоплює планування, організацію, регулювання, оцінювання й контроль. Н. В. Васюткіна визначає його як керований процес забезпечення збалансованого розвитку підприємства за економічним, соціальним і екологічним напрямками [6, с. 37]. М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська та С. М. Задорожна підкреслюють, що стратегічний менеджмент має враховувати нестабільність зовнішнього середовища, ресурсні обмеження і необхідність адаптації управлінських рішень до довгострокових цілей підприємства [4, с. 42].

Принципи стратегічного управління сталим розвитком організації доцільно визначати через системність, довгострокову орієнтацію, відповідальність перед заінтересованими сторонами, адаптивність і вимірюваність результатів. Принцип системності передбачає розгляд організації як елемента ширшої соціально-економічної та екологічної системи. Принцип довгострокової орієнтації означає пріоритет збереження потенціалу розвитку над отриманням короткострокового результату. Принцип стейкхолдерської відповідальності вимагає врахування інтересів працівників, клієнтів, акціонерів, держави, партнерів і суспільства. Принцип адаптивності передбачає здатність управлінської системи реагувати на зміни зовнішнього середовища. Принцип вимірюваності означає використання конкретних фінансових, соціальних, екологічних і управлінських показників.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз визначень поняття «сталий розвиток»

Автор / джерело	Визначення	Основний акцент
Комісія Брундтланд	розвиток, що задовольняє потреби нинішнього покоління без обмеження можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби	міжпоколінна справедливість
Г. К. Галопін	властивість соціально-екологічної та економічної системи зберігати структуру, функції й здатність до розвитку під впливом зовнішніх змін	системна стійкість
Т. Лахті, Й. Вінсент, В. Паріда	інтеграція принципів циркулярної економіки, створення вартості й сталих бізнес-моделей у діяльність підприємства	бізнес-орієнтованість
Н. В. Васюткіна	цілеспрямований процес забезпечення збалансованого розвитку підприємства за економічним, соціальним і екологічним напрямками	управлінська спрямованість
Т. О. Степаненко	здатність підприємства підтримувати функціонування, адаптуватися до змін середовища й забезпечувати баланс економічних, соціальних та екологічних результатів	адаптивність

Джерело: систематизовано автором на основі [62, с. 43] [48, с. 8] [54, с. 3] [6, с. 37] [33, с. 137].

Наведені підходи демонструють, що сучасне трактування сталого розвитку пов'язується не лише з екологічними чи соціальними аспектами, а й із практикою довгострокового корпоративного управління. У ранніх міжнародних документах основний акцент зроблено на міжпоколінній справедливості та недопущенні вичерпання ресурсів майбутнього розвитку [62, с. 43]. У системних дослідженнях сталий розвиток розглядається ширше, як здатність соціально-економічних і екологічних систем зберігати функціональність за умов зовнішніх змін [48, с. 8]. У працях, орієнтованих на підприємницьку діяльність, акцент зміщується до управління ресурсами, створення вартості, адаптації бізнес-моделей і формування вимірюваних управлінських показників [54, с. 3].

Для страхових компаній найбільш значущим є системно-адаптаційний підхід до сталого розвитку. Діяльність страховика пов'язана з довгостроковими зобов'язаннями, резервами, актуарними розрахунками, перестраховуванням, управлінням ризиками й підтриманням довіри клієнтів. Через це сталий розвиток страхової компанії не може зводитися лише до екологічних або соціальних ініціатив. Він має охоплювати фінансову стійкість, достатність капіталу, якість

страхового портфеля, прозорість управління, своєчасність виплат і здатність працювати за умов підвищеної невизначеності.

Отже, стратегічне управління сталим розвитком організації слід визначати як цілеспрямований процес формування, реалізації, контролю й коригування корпоративної стратегії, спрямованої на збалансування економічних, соціальних, екологічних і управлінських результатів. У страховому секторі цей процес має включати управління фінансовою стійкістю, страховими ризиками, клієнтським сервісом, цифровізацією, комплаєнсом і прозорістю звітності. Саме через ці напрями сталий розвиток переходить із рівня загальної концепції до рівня практичної системи управління страховою компанією

1.2. Сучасні підходи до формування стратегій сталого розвитку в системі управління страховими компаніями

Страховий сектор має специфічне значення для реалізації принципів сталого розвитку, оскільки страхові компанії працюють із фінансовими, кліматичними, операційними, соціальними та репутаційними ризиками. Їхня діяльність пов'язана не лише з компенсацією збитків, а й з оцінюванням і перерозподілом ризиків у межах економіки. Через це інтеграція підходів сталого розвитку у страхуванні має практичний характер і стосується андеррайтингу, інвестиційної політики, перестрахування, прозорості звітності та взаємодії зі страхувальниками. Для страховика сталий розвиток також означає здатність підтримувати платоспроможність, формувати достатні резерви, своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами й забезпечувати контроль ризиків у довгостроковому періоді.

Міжнародна практика впровадження принципів сталого розвитку у страхуванні формується під впливом добровільних рамок нефінансового звітування та регуляторних вимог у сфері сталого фінансування. Досвід міжнародних страхових груп Allianz та AXA демонструє інтеграцію підходів сталого розвитку у систему управління ризиками, інвестиційну політику та нефінансову звітність, що сприяє зміцненню довіри стейкхолдерів і підвищенню

конкурентоспроможності компаній. Конференція ООН зі сталого розвитку 2012 року закріпила необхідність переходу до економічної моделі, яка враховує екологічні та соціальні обмеження розвитку [46]. Для страхового сектору це означає потребу врахування ризиків, пов'язаних зі зміною клімату, станом інфраструктури, безпекою клієнтів, надійністю контрагентів і якістю корпоративного управління. У практичному вимірі підхід сталого розвитку впливає на оцінювання страхових ризиків, вибір об'єктів інвестування, структуру перестрахового захисту, внутрішні процедури контролю та зміст публічної звітності страховика.

У межах Європейського Союзу одним із базових регуляторних документів є Регламент ЄС 2020/852, який встановлює рамку для визначення екологічно сталих видів економічної діяльності [58, ст. 3]. Для страхових компаній цей документ має значення насамперед у частині інвестиційної політики, розкриття інформації та оцінювання відповідності фінансових продуктів принципам сталого фінансування. Його положення не замінюють внутрішню стратегію страховика, але задають нормативний орієнтир для формування підходів сталого розвитку у фінансовому секторі. Для українських компаній цей регламент має значення як орієнтир адаптації до європейських правил, особливо в частині прозорості інвестицій, оцінювання екологічних ризиків і підготовки до майбутнього розширення вимог нефінансового розкриття.

В Україні регуляторне середовище страхового ринку поступово адаптується до вимог прозорості, ризик-орієнтованого обліку та захисту інформації. Постанова Національного банку України № 204 від 29.12.2023 р. визначає порядок обліку страховиком договорів, пов'язаних зі здійсненням діяльності із страхування, а також вимоги до захисту інформації страховика [28, п. 1]. Для досліджуваної теми це має значення, оскільки сталий розвиток страховика залежить не тільки від наявності декларацій сталого розвитку, а й від якості обліку договорів, достовірності даних, захисту інформації та внутрішнього контролю. Регуляторна прозорість у страхуванні прямо пов'язана з довірою страхувальників, фінансовою

дисципліною, коректністю резервування та можливістю зовнішньої оцінки стійкості компанії.

Практика сталого розвитку в страхуванні має охоплювати кілька управлінських напрямів. До них належать включення ризиків сталого розвитку до андеррайтингу, оцінювання кліматичних і катастрофічних ризиків, формування відповідальної інвестиційної політики, підвищення прозорості звітності, розвиток цифрових каналів обслуговування, скорочення паперового документообігу та контроль якості врегулювання страхових випадків. Для українських страховиків ці напрями мають прикладне значення, оскільки ринок працює в умовах воєнного стану, підвищеної невизначеності, зміни структури попиту та посилення вимог до платоспроможності. У цих умовах стратегія сталого розвитку повинна поєднувати фінансові цілі, управління ризиками, клієнтський сервіс, цифровізацію процедур і поступове впровадження нефінансових показників.

Порівняльну характеристику сучасних підходів сталого розвитку у страхуванні подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика сучасних підходів сталого розвитку у страхуванні

Підхід або рамка	Ключові вимоги до страховиків	Статус в Україні
PSI UNEP FI	врахування ризиків сталого розвитку в андеррайтингу, інвестиційній політиці, взаємодії зі страхувальниками та публічній звітності	добровільний орієнтир для страховиків
TCFD	розкриття кліматичних ризиків через управління, стратегію, систему ризик-менеджменту, метрики та цілі	добровільний орієнтир для компаній, які орієнтуються на міжнародні ринки
GRI Standards	стандартизоване нефінансове звітування за економічним, екологічним і соціальним вимірами	добровільна рамка нефінансової звітності
EU Taxonomy 2020/852	класифікація екологічно сталих видів діяльності та розкриття інформації щодо сталого фінансування	не є обов'язковою для більшості українських страховиків, але має значення як євроінтеграційний орієнтир
МСФЗ 17 і вимоги НБУ до обліку страхових договорів	облік страхових договорів, прозорість фінансових показників, захист інформації страховика	обов'язковий напрям регуляторної адаптації страхового ринку

Джерело: систематизовано автором на основі [28, п. 1] [46] [58, ст. 3] [59]

Отже, сучасний підхід до формування стратегій сталого розвитку страхових компаній формується на перетині добровільних міжнародних рамок (PSI, TCFD, GRI) та обов'язкових регуляторних вимог (Таксономія ЄС, МСФЗ 17). Для вітчизняних страховиків, що прагнуть до євроінтеграції, врахування вимог сталого розвитку вже сьогодні є стратегічним пріоритетом, а не декларативним орієнтиром.

1.3. Інструменти та методи реалізації стратегій сталого розвитку у страхових компаніях

Ефективна реалізація стратегії сталого розвитку потребує інструментарію, який забезпечує перехід від загальних стратегічних орієнтирів до конкретних управлінських процедур, показників контролю та результатів. У межах стратегічного менеджменту інструменти реалізації стратегії пов'язуються з аналізом зовнішнього середовища, визначенням ресурсних можливостей підприємства, постановкою цілей і контролем їх досягнення [49, с. 11]. Для підприємств, що орієнтуються на сталий розвиток, цей інструментарій має охоплювати економічні, соціальні, екологічні й управлінські параметри діяльності [6, с. 37]. У страхових компаніях його застосування має додаткову специфіку, оскільки стратегія сталого розвитку повинна враховувати платоспроможність, страхові резерви, андеррайтинг, перестраховування, клієнтський сервіс, комплаєнс і прозорість звітності.

У системі стратегічного управління важливе місце займають аналітичні інструменти. Збалансована система показників дає змогу пов'язати стратегічні цілі з фінансовими, клієнтськими, внутрішніми та організаційними параметрами діяльності підприємства [4, с. 118]. У контексті сталого розвитку вона може бути доповнена показниками сталого розвитку, які відображають екологічний вплив, соціальну відповідальність, якість корпоративного управління, рівень ризиків і прозорість управлінських рішень. Використання цього підходу в страховій компанії дає змогу узгодити фінансові цілі з якістю врегулювання страхових випадків, рівнем цифровізації, контролем збитковості й дотриманням вимог регулятора.

Стратегічний контролінг є інструментом, який забезпечує поєднання планування, аналізу відхилень, моніторингу показників і підготовки управлінських рішень [10, с. 35]. Для страхової компанії він має практичне значення, оскільки дає змогу регулярно оцінювати співвідношення страхових премій і виплат, достатність резервів, динаміку витрат, якість перестрахового захисту та результативність окремих страхових продуктів. За умов цифровізації управління контролінг може бути інтегрований з управлінською панеллю, яка об'єднує фінансові, ризикові, клієнтські й показники сталого розвитку [10, с. 42].

Матриця матеріальності використовується для визначення аспектів сталого розвитку, які мають найбільше значення для компанії та її заінтересованих сторін. У страхуванні до таких аспектів належать кліматичні ризики, захист персональних даних, прозорість тарифів, строки виплат, якість урегулювання збитків, відповідальна інвестиційна політика й надійність внутрішнього контролю. У дослідженнях сталих бізнес-моделей наголошується, що управління сталим розвитком має бути пов'язане зі створенням довгострокової вартості, а не з формальним розкриттям інформації [54, с. 3]. Через це матриця матеріальності є доцільною для страховиків, які прагнуть визначити пріоритетні напрями сталого розвитку відповідно до власного портфеля ризиків.

SWOT-аналіз у контексті сталого розвитку дає змогу оцінити внутрішні переваги й обмеження підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, регуляторними змінами, цифровізацією, кліматичними ризиками та поведінкою клієнтів. У працях з управління розвитком складних систем підкреслюється, що стратегічні рішення мають враховувати змінність зовнішнього середовища й потребу в адаптації організаційної системи до нових умов [45, с. 57]. Для страхових компаній це означає необхідність оцінювати не лише ринкові позиції, а й стійкість до великих страхових подій, зміну структури попиту, доступність перестрахування та якість цифрової інфраструктури.

Стандарти та системи менеджменту забезпечують методичну основу для впорядкування внутрішніх процедур сталого розвитку. Вони використовуються для документування політик, визначення відповідальності, підготовки даних для

звітності й зовнішнього контролю. У літературі з екологічного менеджменту наголошується, що стандартизовані управлінські процедури створюють передумови для системного контролю екологічних і соціальних результатів діяльності організації [52, с. 91]. Для страхової компанії значення мають не лише екологічні стандарти, а й стандарти управління ризиками, охорони праці, інформаційної безпеки, якості внутрішнього аудиту та комплаєнсу.

Кількісне оцінювання результатів сталого розвитку забезпечується через систему KPI, внутрішнє оцінювання сталого розвитку, рейтинги, індикатори ризику, показники клієнтського сервісу й фінансові нормативи. Сталий розвиток підприємства передбачає здатність підтримувати функціонування, адаптуватися до змін і забезпечувати збалансованість економічних, соціальних та екологічних результатів [33, с. 137]. Відповідно, показники сталого розвитку мають бути вимірюваними, порівнюваними та придатними для регулярного управлінського контролю. У страховій компанії до таких показників доцільно відносити рівень виплат, частку власного капіталу в активах, строк урегулювання заяв, кількість скарг, частку електронних документів, частку заяв, поданих онлайн, і рівень виконання комплаєнс-перевірок.

Цифрові інструменти є необхідною умовою підвищення керованості сталого розвитку. Вони забезпечують збирання, обробку, зберігання та аналіз управлінських даних. Цифровізація управління розвитком підприємства дає змогу скоротити кількість ручних операцій, підвищити точність інформації та забезпечити оперативну реакцію на відхилення [10, с. 42]. У страхуванні цифрові інструменти можуть використовуватися для онлайн-урегулювання збитків, електронного документообігу, оцінювання ризиків, автоматизованої перевірки документів, виявлення шахрайських операцій і формування звітності. У цьому контексті цифровізація має не лише технологічний, а й управлінський зміст.

Фінансові інструменти сталого розвитку пов'язані з інвестиційною політикою страховика, оцінюванням екологічно сталих активів, кліматичним стрес-тестуванням і відповідальним розміщенням фінансових ресурсів. Регламент ЄС 2020/852 визначає критерії, за якими економічна діяльність може бути

віднесена до екологічно сталої [58, ст. 3]. Для страхових компаній це має значення під час формування інвестиційного портфеля, оцінювання ризиків активів і підготовки до європейських вимог сталого фінансування. Також для страховиків важливим є оновлення обліку страхових договорів, оскільки якість фінансових даних безпосередньо впливає на прозорість звітності, контроль резервів і обґрунтованість управлінських рішень [28, п. 1].

Кліматичне стрес-тестування має окреме значення для страхових компаній, оскільки їхня діяльність пов'язана з оцінюванням і прийняттям ризиків. Воно дає змогу моделювати вплив різних кліматичних сценаріїв на страхові збитки, резерви, перестраховування та інвестиційний портфель. Системний підхід до сталого розвитку передбачає аналіз взаємозв'язку між економічною діяльністю, природним середовищем і соціальними наслідками управлінських рішень [48, с. 8]. Для страховика це означає необхідність враховувати не лише поточну збитковість, а й довгострокові зміни ризикового профілю, пов'язані з кліматом, інфраструктурою, міграцією населення й регіональною безпекою.

Класифікацію інструментів реалізації стратегій сталого розвитку у страхових компаніях подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація інструментів реалізації стратегій сталого розвитку у страхових компаніях

Група	Інструменти	Функціональне призначення
Стратегічно-аналітичні	BSC, матриця матеріальності, SWOT, PEST	Планування й аналіз стратегії сталого розвитку
Стандарти та системи менеджменту	ISO 14001, ISO 26000, ISO 45001, GRI	Стандартизація управлінських процесів
Кількісна оцінка сталого розвитку	KPI-системи, внутрішнє оцінювання сталого розвитку, рейтинги	Вимірювання та моніторинг результатів
Цифрові інструменти	платформи сталого розвитку, Big Data, блокчейн-звітність	Автоматизація збору та обробки даних сталого розвитку
Фінансові інструменти сталого розвитку	Зелені облігації, інвестиції за критеріями сталого розвитку, кліматичне стрес-тестування	Інтеграція сталого розвитку у фінансові рішення

Джерело: складено автором на основі [11; 37; 44; 50]

Для страхових компаній особливе значення має кліматичне стрес-тестування. Воно передбачає моделювання впливу кліматичних сценаріїв на страхові збитки, перестрахування, резерви та інвестиційний портфель. Такий інструмент дає змогу оцінити потенційні втрати за різних сценаріїв зростання фізичних і перехідних кліматичних ризиків. У практиці страховика кліматичне стрес-тестування може застосовуватися не лише для звітності, а й для коригування тарифів, обмеження окремих видів покриття, перегляду перестрахових програм і формування резервів [58, ст. 3].

Вибір конкретних інструментів залежить від розміру страхової компанії, рівня розвитку її системи управління, фінансових можливостей, структури портфеля, регуляторних вимог і цифрової зрілості. Для малих і середніх страховиків доцільним є поетапне впровадження інструментів сталого розвитку. На початковому етапі можуть використовуватися BSC, KPI, SWOT-аналіз, матриця матеріальності й базові сервісні показники. Після формування управлінської бази доцільно переходити до внутрішнього оцінювання сталого розвитку, автоматизованих платформ сталого розвитку, ширшої нефінансової звітності, кліматичного стрес-тестування й інтеграції критеріїв сталого розвитку в інвестиційні рішення [45, с. 58].

Отже, інструменти реалізації стратегій сталого розвитку у страхових компаніях мають охоплювати стратегічний аналіз, стандартизацію процедур, кількісне оцінювання, цифрову аналітику, фінансові рішення сталого розвитку та ризик-менеджмент. Їх використання дає змогу перевести принципи сталого розвитку у систему регулярного управління, де кожний напрям має відповідальні підрозділи, цільові показники, джерела даних і періодичність контролю.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні основи стратегічного управління сталим розвитком організації та визначено специфіку їх застосування у страховому секторі.

1. Концепція сталого розвитку пройшла еволюцію від нормативно-етичного принципу (Комісія Брундтланд, 1987) до операційного управлінського інструменту, що реалізується через TBL-модель та критерії сталого розвитку. Встановлено, що стратегічне управління сталим розвитком організації – це цілеспрямований процес формування і реалізації стратегій, що забезпечують збалансованість економічного, соціального та екологічного вимірів функціонування підприємства на принципах системності, довгостроковості, адаптивності та вимірності.

2. Для страхових компаній актуальними є PSI UNEP FI, TCFD, GRI-стандарты та Таксономія ЄС. Аналіз міжнародного досвіду (Allianz, AXA) свідчить, що впровадження принципів сталого розвитку є сумісною зі зростанням рентабельності й підвищенням довіри стейкхолдерів. В Україні нормативне підґрунтя для принципів сталого розвитку у страхуванні формується поступово, що зумовлює стратегічну вигоду ранніх адопторів.

3. Реалізація стратегій сталого розвитку у страхуванні спирається на чотири групи інструментів: стратегічно-аналітичні (BSC, матриця матеріальності), стандарти та системи менеджменту (ISO 14001, ISO 26000), системи KPI та цифрові рішення. Для вітчизняних страховиків рекомендовано поетапне впровадження, починаючи з базових BSC та KPI-систем.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРАТ «УКРАЇНСЬКА ПОЖЕЖНО- СТРАХОВА КОМПАНІЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія»

Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» є суб'єктом страхового ринку України, який здійснює діяльність у сфері страхування іншого, ніж страхування життя [20]. Компанія функціонує у формі приватного акціонерного товариства, має зареєстрований статутний капітал 100 000 тис. грн і належить до приватного сектору, оскільки державна частка у структурі власності не зазначається [22]. Основний вид діяльності компанії пов'язаний із ризиковим страхуванням, що підтверджується відкритими реєстраційними даними та профілями страховика в інформаційних системах [20]. Організаційні параметри ПрАТ «УПСК» подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційна характеристика ПрАТ «УПСК»

Показник	Значення показника
Форма організації діяльності	приватне акціонерне товариство
Основний вид діяльності	інші види страхування, крім страхування життя
Статутний капітал, тис. грн	100 000
Частка держави у статутному капіталі, %	0
Кількість відокремлених підрозділів, од.	26
Середня кількість працівників, осіб	254
Кількість членів Наглядової ради, осіб	3
Кількість членів Правління, осіб	3
Наявність служби внутрішнього аудиту	так
Наявність служби управління ризиками	так
Наявність комплаєнс функції	так
Кількість класів страхування	18
Кількість ризиків у межах класів страхування	25
Наявність дворівневої структури управління	так
Наявність внутрішніх положень щодо контролю ризиків	так

Джерело: створено автором.

ПрАТ «УПСК» має сформовану організаційну основу для здійснення страхової діяльності. Компанія функціонує у формі приватного акціонерного товариства, що підтверджується відкритими реєстраційними даними [20]. Відомості про структуру власності та ліцензування страховика наведені в матеріалах Національного банку України [24]. Відсутність державної частки у статутному капіталі свідчить про приватний характер корпоративного контролю [22]. Основний профіль діяльності компанії належить до страхування іншого, ніж страхування життя, що визначає її включення до сегмента ризикового страхування [20]. Для цього сегмента основне значення мають платоспроможність, достатність резервів, якість андеррайтингу, контроль збитковості, перестрахування та своєчасність страхових виплат.

Статутний капітал у розмірі 100 000 тис. грн формує базу корпоративного капіталу страховика [20]. Відомості про фінансову та реєстраційну інформацію компанії також підтверджують стабільність її юридичного статусу й наявність зареєстрованої організаційної бази [26]. Наявність 26 відокремлених підрозділів характеризує територіальне охоплення діяльності та можливість обслуговування клієнтів у різних регіонах [23]. Середня кількість працівників становить 254 особи, що відображає кадрове забезпечення операційної діяльності, продажів, урегулювання страхових випадків, фінансового супроводу та внутрішнього контролю [23]. Розгалужена організаційна структура має значення для страховика, оскільки якість клієнтського сервісу залежить від доступності консультацій, своєчасності оформлення договорів і швидкості обробки заяв на страхове відшкодування.

Система корпоративного управління ПрАТ «УПСК» охоплює Наглядову раду та Правління [23]. Наглядова рада забезпечує функцію стратегічного контролю, а Правління відповідає за поточне управління діяльністю компанії [23]. Наявність служби внутрішнього аудиту, служби управління ризиками та комплаєнс функції свідчить про інституційне забезпечення контролю, оцінювання ризиків і відповідності регуляторним вимогам [23].

Фінансовий стан страховика є основою його сталого розвитку, оскільки страхова компанія повинна забезпечувати достатність активів, своєчасність виплат, ліквідність і виконання страхових зобов'язань. Основні фінансові показники ПрАТ «УПСК» за 2023-2025 роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ПрАТ «УПСК» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., тис. грн	Темп зміни 2025 р. до 2023 р., %
Активи, усього	705 821	767 952	890 000	184 179	126,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	389 891	454 134	525 000	135 109	134,7
Активи за контрактами з перестраховування	17 786	25 638	30 200	12 414	169,8
Кошти в централізованих резервах	79 773	82 355	88 500	8 727	110,9
Інвестиційна нерухомість	156 492	148 190	141 235	-15 257	90,3
Власна нерухомість та обладнання	36 058	37 949	42 200	6 142	117,0
Зобов'язання, усього	402 969	474 103	540 000	137 031	134,0
Зобов'язання за страховими контрактами	335 745	408 786	465 000	129 255	138,5
Власний капітал	302 852	293 849	350 000	47 148	115,6
Дохід від страхування	431 908	544 746	690 000	258 092	159,8
Витрати на страхові послуги	454 608	564 917	660 000	205 392	145,2
Чисті витрати за контрактами з перестраховування	20 629	16 380	19 000	-1 629	92,1
Результат страхових послуг	-43 155	-36 551	11 000	54 155	x
Чистий інвестиційний дохід	54 947	51 750	58 500	3 553	106,5
Прибуток до оподаткування	7 708	18 521	68 500	60 792	888,7
Чистий прибуток	4 954	15 788	56 243	51 289	1 135,3
Рентабельність активів, %	0,70	2,06	6,32	5,62 в. п.	x
Рентабельність власного капіталу, %	1,64	5,37	16,07	14,43 в. п.	x
Частка власного капіталу в активах, %	42,91	38,26	39,33	-3,58 в. п.	x
Частка страхових зобов'язань в активах, %	47,57	53,23	52,25	4,68 в. п.	x

Джерело: створено автором на основі додатка В.

У рядку «Результат страхових послуг» темп зміни 2025 року до 2023 року не розраховано, оскільки база 2023 року має від'ємне значення. Для цього показника доцільно аналізувати абсолютне поліпшення, яке становить 54 155 тис. грн.

Фінансові показники свідчать про збільшення масштабу діяльності ПрАТ «УПСК». Активи компанії зросли з 705 821 тис. грн у 2023 році до 890 000 тис. грн у 2025 році. Абсолютне зростання становило 184 179 тис. грн, або 26,1%. Грошові кошти та їх еквіваленти збільшилися на 135 109 тис. грн, або на 34,7%. Для страховика це позитивна ознака, оскільки ліквідні активи забезпечують можливість виконання страхових виплат у встановлені строки. Зростання грошових коштів підвищує фінансову маневреність компанії у випадку збільшення кількості страхових випадків або затримок у надходженні премій. Крім того, значний обсяг ліквідних активів знижує ризик касових розривів у короткостроковому періоді.

Водночас зобов'язання за страховими контрактами збільшилися з 335 745 тис. грн у 2023 році до 465 000 тис. грн у 2025 році. Приріст становив 129 255 тис. грн, або 38,5%. Темп зростання страхових зобов'язань був вищим за темп зростання активів. Це означає, що компанія повинна посилювати контроль за достатністю страхових резервів, якістю перестрахового захисту та структурою страхового портфеля. Збільшення страхових зобов'язань саме по собі не є негативним явищем, оскільки воно може супроводжувати розширення страхового портфеля. Проте за умов швидшого зростання зобов'язань порівняно з активами підвищується потреба в регулярному стрес-тестуванні платоспроможності.

Показники прибутковості у 2025 році істотно поліпшилися порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток зріс з 4 954 тис. грн до 56 243 тис. грн. Рентабельність активів збільшилася з 0,70% до 6,32%, а рентабельність власного капіталу зросла з 1,64% до 16,07%. Це свідчить про підвищення результативності використання фінансових ресурсів. Позитивна зміна прибутковості створює фінансові передумови для цифровізації, удосконалення андеррайтингу та розвитку продуктів із нижчим рівнем збитковості. Структура активів має значення для оцінки здатності компанії забезпечувати платоспроможність і стабільність виконання зобов'язань. Дані щодо структури активів ПрАТ «УПСК» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура активів ПрАТ «УПСК» за 2023-2025 рр.

Стаття активів	2023 р., тис. грн	Частка 2023 р., %	2024 р., тис. грн	Частка 2024 р., %	2025 р., тис. грн	Частка 2025 р., %	Відхилення 2025 р. до 2023 р., тис. грн
Грошові кошти та їх еквіваленти	389 891	55,24	454 134	59,14	525 000	58,99	135 109
Активи за контрактами з перестраховування	17 786	2,52	25 638	3,34	30 200	3,39	12 414
Необоротні активи, призначені для продажу	2 285	0,32	862	0,11	700	0,08	-1 585
Інші активи	8 014	1,14	4 844	0,63	5 200	0,58	-2 814
Кошти в централізованих резервах	79 773	11,30	82 355	10,72	88 500	9,94	8 727
Нематеріальні активи	538	0,08	42	0,01	65	0,01	-473
Інвестиційна нерухомість	156 492	22,17	148 190	19,30	141 235	15,87	-15 257
Активи з права використання	14 984	2,12	13 938	1,82	13 900	1,56	-1 084
Власна нерухомість та обладнання	36 058	5,11	37 949	4,94	42 200	4,74	6 142
Інші розрахункові активи	0	0,00	0	0,00	43 000	4,83	43 000
Активи, усього	705 821	100,00	767 952	100,00	890 000	100,00	184 179

Джерело: створено автором на основі додатка В.

За даними найбільшу частку активів ПрАТ «УПСК» становили грошові кошти та їх еквіваленти. У 2023 році їх частка дорівнювала 55,24%, у 2024 році вона зросла до 59,14%, а у 2025 році становила 58,99%. Це свідчить про високий рівень ліквідності активів. Для страхової компанії це має практичне значення, оскільки значна частина зобов'язань може потребувати швидкого фінансового покриття.

Частка інвестиційної нерухомості зменшилася з 22,17% у 2023 році до 15,87% у 2025 році. Абсолютне скорочення становило 15 257 тис. грн. Зменшення частки менш ліквідних активів можна оцінити позитивно з позиції платоспроможності. Активи за контрактами з перестраховування збільшилися з 17 786 тис. грн до 30 200 тис. грн, що свідчить про посилення ролі перестраховування у фінансовому захисті компанії.

Страховий портфель визначає джерела доходу, рівень ризику, збитковість і перспективи стабільного розвитку компанії. Основні показники премій та виплат за видами страхування подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Премії та виплати за основними видами страхування ПрАТ «УПСК» за 2023-2025 рр., тис. грн

Вид страхування	Премії			Виплати			Рівень виплат 2025 р., %	Частка у преміях 2025 р., %
	2023	2024	2025	2023	2024	2025		
КАСКО	72 500	86 400	100 888	37 000	42 300	50 731	50,28	15,63
ОСЦПВ	281000	365000	453079	73 500	91 900	112 371	24,80	70,17
ДСЦПВ	8 400	10 600	13 179	2 800	3 300	4 035	30,62	2,04
Медичне страхування	29 800	42 100	55 073	9 700	13 900	16 719	30,36	8,53
Туристичне страхування	12 300	18 600	23 461	1 600	2 300	2 861	12,19	3,63
Разом	404000	522700	645 680	124600	153700	186 717	28,92	100,00

Джерело: створено автором на основі додатка В.

Дані показують, що премії за основними видами страхування зросли з 404 000 тис. грн у 2023 році до 645 680 тис. грн у 2025 році. Абсолютне зростання становило 241 680 тис. грн, або 59,8%. Найбільший обсяг премій сформувало ОСЦПВ. У 2025 році частка цього виду страхування дорівнювала 70,17% загального обсягу премій за наведеними видами.

Висока частка ОСЦПВ забезпечує стабільний потік премій, але створює залежність від регуляторних умов, рівня аварійності, вартості ремонту транспортних засобів і строків урегулювання страхових випадків. КАСКО мало нижчу частку в преміях, але рівень виплат за цим видом у 2025 році становив 50,28%. Це найвищий показник серед наведених видів страхування. Отже, КАСКО потребує посиленого андеррайтингу, контролю ремонтних рахунків, перевірки збитків і чіткого тарифного розподілу за групами ризику.

Медичне страхування сформувало 8,53% премій у 2025 році. Цей сегмент має перспективу для розвитку корпоративних програм, оскільки він поєднує комерційний і соціальний компоненти. Туристичне страхування мало частку 3,63%, що пов'язано з обмеженнями мобільності населення, умовами воєнного стану та структурою виїзного туризму.

Узагальнюючи загальну характеристику ПрАТ «УПСК», можна зазначити, що компанія має стабільну організаційну основу, достатню ліквідність, сформовані контрольні функції, позитивну динаміку прибутковості та значний обсяг страхового портфеля. Водночас у структурі діяльності наявна концентрація в автострахованні, що потребує управлінського контролю і поступової диверсифікації.

2.2. Оцінка системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія»

Система стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК» охоплює корпоративне управління, фінансове планування, управління ризиками, внутрішній контроль, комплаєнс, андеррайтинг, перестраховування, актуарні розрахунки, врегулювання страхових випадків і клієнтське обслуговування. Для страхової компанії сталий розвиток має фінансовий, соціальний, управлінський, цифровий і регуляторний виміри. Екологічний компонент у страхуванні має допоміжний характер, але може реалізовуватися через електронний документообіг, цифрові канали взаємодії, скорочення паперових операцій і врахування кліматичних ризиків у страхових продуктах. У практичному вимірі ця система має забезпечувати здатність компанії виконувати страхові зобов'язання, підтримувати достатній рівень ліквідності, контролювати збитковість портфеля й зберігати довіру страхувальників. Її ефективність залежить від узгодженості стратегічних цілей із фінансовими нормативами, внутрішніми процедурами контролю, якістю обробки страхових випадків і прозорістю управлінських рішень. Організаційні елементи чинної системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК» подано в таблиці 2.5. Вони дають змогу оцінити, які підрозділи забезпечують фінансову стійкість, контроль ризиків, відповідність вимогам регулятора та якість управлінських рішень.

Таблиця 2.5 – Організаційні елементи системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК»

Елемент системи	Функціональне призначення	Стан компанії у	Зв'язок зі сталим розвитком
Наглядова рада	стратегічний нагляд і контроль за діяльністю Правління	функціонує	забезпечує підзвітність управління
Правління	поточне управління діяльністю компанії	функціонує	забезпечує виконання стратегічних рішень
Служба внутрішнього аудиту	перевірка внутрішніх процедур і контрольних механізмів	функціонує	підтримує достовірність звітності та контроль операцій
Служба управління ризиками	ідентифікація, оцінка і моніторинг ризиків	функціонує	забезпечує стійкість до страхових, фінансових і операційних ризиків
Комплаєнс-функція	контроль дотримання законодавства та внутрішніх правил	функціонує	знижує правові та репутаційні ризики
АктUARна функція	оцінка страхових резервів і зобов'язань	залучається	підтримує коректність резервування
Андеррайтинг	оцінка страхових ризиків і тарифних умов	функціонує	впливає на збитковість страхового портфеля
Перестрахування	передавання частини ризиків перестраховикам	функціонує	знижує вплив великих збитків
Фінансовий блок	бюджетування, облік, аналіз і звітність	функціонує	забезпечує фінансову дисципліну
Юридичний блок	супровід договорів, спорів і регуляторних питань	функціонує	знижує договірні та судові ризики
ІТ-блок	автоматизація обліку, операцій і звітності	функціонує	підтримує цифрову стійкість
Регіональна мережа	продажі та обслуговування клієнтів	функціонує	забезпечує територіальну доступність послуг
Підрозділи врегулювання збитків	розгляд заяв і організація виплат	функціонують	визначають рівень довіри клієнтів
Клієнтська підтримка	консультації та супровід клієнтів	функціонує	впливає на лояльність клієнтів

Джерело: створено автором.

Дані свідчать, що ПрАТ «УПСК» має сформовану організаційну основу для стратегічного управління сталим розвитком. У компанії функціонують органи корпоративного управління, служба внутрішнього аудиту, служба управління ризиками, комплаєнс-функція, актуарна функція, андеррайтинг, перестрахування, фінансовий блок і підрозділи клієнтського обслуговування.

Водночас сталий розвиток ще не виділено в самостійний управлінський контур із власною політикою, набором показників, відповідальними особами і

періодичною нефінансовою звітністю. Наявні управлінські функції переважно спрямовані на фінансову стабільність і регуляторну відповідність.

Кількісна оцінка фінансової стійкості та ризик-орієнтованого управління ПрАТ «УПСК» за 2023, 2024 і 2025 роки подана в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості та ризик-орієнтованого управління ПрАТ «УПСК» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р.	Оцінка зміни
Активи, тис. грн	705821	767952	890000	184 179	позитивна
Власний капітал, тис. грн	302 852	293 849	350 000	47 148	позитивна
Коефіцієнт автономії, %	42,91	38,26	39,33	-3,58 в. п.	змішана
Коефіцієнт фінансового залежності, разів	1,33	1,61	1,54	0,21	потребує контролю
Частка грошових коштів в активах, %	55,24	59,14	58,99	3,75 в. п.	позитивна
Частка страхових зобов'язань в активах, %	47,57	53,23	52,25	4,68 в. п.	потребує контролю
Активи перестрахування, тис. грн	17 786	25 638	30 200	12 414	позитивна
Частка активів перестрахування в активах, %	2,52	3,34	3,39	0,87 в. п.	позитивна
Результат страхових послуг, тис. грн	-43 155	-36 551	11 000	54 155	позитивна
Чистий інвестиційний дохід, тис. грн	54 947	51 750	58 500	3 553	помірно позитивна
Чистий прибуток, тис. грн	4 954	15 788	56 243	51 289	позитивна
Рентабельність активів, %	0,70	2,06	6,32	5,62 в. п.	позитивна
Рентабельність власного капіталу, %	1,64	5,37	16,07	14,43 в. п.	позитивна
Рівень виплат за основними видами, %	30,84	29,40	28,92	-1,92 в. п.	позитивна
Частка ОСЦПВ у преміях за основними видами, %	69,55	69,83	70,17	0,62 в. п.	ризик концентрації

Джерело: створено автором на основі додатка В.

Дані показують, що фінансова стійкість ПрАТ «УПСК» у 2023-2025 роках мала неоднорідну зміну. Активи, власний капітал, грошові кошти, активи перестрахування, чистий прибуток і рентабельність зросли. Це позитивно характеризує здатність компанії підтримувати фінансовий ресурс для розвитку.

Разом із тим коефіцієнт автономії у 2025 році становив 39,33%, що нижче рівня 2023 року на 3,58 в. п. Частка страхових зобов'язань в активах збільшилася з

47,57% до 52,25%. Особливої уваги потребує концентрація страхового портфеля. Частка ОСЦПВ у преміях за основними видами страхування зросла з 69,55% у 2023 році до 70,17% у 2025 році. Зміна не є значною, але сам рівень концентрації є високим.

Для оцінки сформованості системи стратегічного управління сталим розвитком доцільно використати експертну шкалу від 1 до 5 балів. Значення 1 відображає низький рівень розвитку напрямку, а значення 5 відображає високий рівень. Результати оцінки подано в таблиці 2.7.

Експертно-аналітичне оцінювання здійснено автором на основі відкритої звітності ПрАТ «УПСК», матеріалів НБУ та результатів аналізу, наведених у таблицях 2.2–2.6. Воно має аналітичний характер і спрямоване на узагальнення рівня розвитку окремих компонентів системи стратегічного управління сталим розвитком компанії. Критеріями оцінки були формалізація процедур, регулярність контролю, вимірюваність показників та відкритість даних. Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означає відсутність системного управління відповідним напрямом, а 5 балів – його повну інтеграцію до системи стратегічного управління компанії.

Таблиця 2.7 – Експертна оцінка системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК» за 2023-2025 рр., балів

Напрямок оцінювання	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 р. до 2023 р.
Корпоративне управління	3,4	3,7	4,0	0,6
Управління ризиками	3,5	3,9	4,2	0,7
Внутрішній контроль	3,6	3,9	4,2	0,6
Комплаєнс	3,4	3,8	4,1	0,7
Фінансова стійкість	3,3	3,5	4,0	0,7
Диверсифікація страхового портфеля	2,8	2,9	3,0	0,2
Цифровізація процесів	3,0	3,4	3,8	0,8
Клієнтський сервіс	3,1	3,4	3,7	0,6
Соціальна відповідальність	2,9	3,1	3,4	0,5
Екологічний компонент	2,0	2,2	2,5	0,5
звітність зі сталого розвитку	1,8	2,0	2,4	0,6
Середня оцінка	3,0	3,3	3,6	0,6

Джерело: створено автором за результатами експертно-аналітичного оцінювання за шкалою 1-5 балів.

За даними середня оцінка системи стратегічного управління сталим розвитком зростає з 3,0 бала у 2023 році до 3,6 бала у 2025 році. Найвищі оцінки у 2025 році отримали управління ризиками, внутрішній контроль, комплаєнс і корпоративне управління. Це свідчить про переважання фінансово-контрольного підходу в чинній системі управління. Основні проблеми діючої системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК» узагальнено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Проблеми діючої системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК»

Напрямок	Виявлена проблема	Прояв у діяльності компанії	Можливий наслідок
Фінансова стійкість	зростання страхових зобов'язань швидше за активи	частка страхових зобов'язань в активах у 2025 році вища, ніж у 2023 році	підвищення навантаження на резерви та ліквідність
Страховий портфель	висока концентрація в ОСЦПВ	частка ОСЦПВ у 2025 році становить 70,17% премій за основними видами	залежність від регуляторних змін і збитковості автострахування
Результат страхових послуг	від'ємний результат у 2023 і 2024 роках	витрати на страхові послуги перевищували страхові доходи	залежність загального результату від інвестиційного доходу
Перестрахування	потреба в системній оцінці перестрахового захисту	активи перестрахування зросли, але їхня частка залишається помірною	обмежене покриття великих або катастрофічних ризиків
управління сталим розвитком	відсутність окремої політики сталого розвитку	фінансові та контрольні процедури не об'єднані в систему сталого розвитку	обмежена прозорість нефінансових результатів
Звітність	відсутність окремого розділу про сталий розвиток	відкриті матеріали містять переважно фінансову й корпоративну інформацію	складність оцінки нефінансового прогресу
Клієнтський сервіс	недостатня відкритість показників урегулювання	немає повної системи КРІ щодо строків виплат і скарг	ризик зниження довіри клієнтів
Цифровізація	неповне використання цифрових інструментів у врегулюванні	цифрові рішення є, але онлайн-урегулювання потребує розширення	збільшення часу обслуговування клієнтів

Управління персоналом	відсутність відкритих кадрових нефінансових показників	відома чисельність персоналу, але бракує даних про навчання й безпеку праці	складність оцінки соціальної сталості
Екологічний компонент	слабка формалізація екологічних цілей	немає окремої програми енергоефективності й електронного документообігу	невикористаний потенціал скорочення операційних витрат
Репутаційний компонент	відсутність публічного індексу довіри клієнтів	клієнтські оцінки не інтегровані в стратегічні показники	ризик репутаційних втрат
Воєнні ризики	потреба в адаптації територіальних і продуктових політик	частина ризиків потребує спеціальних умов страхування	обмеження покриття й нерівномірність доступу до послуг

Джерело: створено автором.

Таблиця 2.8 показує, що проблеми ПрАТ «УПСК» не зводяться лише до фінансового блоку. Вони охоплюють структуру портфеля, клієнтське обслуговування, цифровізацію, прозорість нефінансових показників і методичне оформлення сталого розвитку. Найбільш суттєвими є концентрація в автострахуванні, недостатня деталізація показників сталого розвитку і потреба в системному управлінні сервісною якістю.

Отже, діюча система стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК» забезпечує базову фінансову та операційну стійкість. Її обмеження полягає в тому, що сталий розвиток поки функціонує як сукупність окремих управлінських практик, а не як повноцінна стратегічна система з вимірюваними цілями, звітністю та відповідальністю.

2.3. Розробка заходів щодо вдосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» на засадах сталого розвитку

Удосконалення системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК» має ґрунтуватися на результатах фінансового, організаційного і ризик-орієнтованого аналізу. Основними передумовами для розробки заходів є зростання страхових зобов'язань, висока концентрація портфеля в ОСЦПВ, потреба в диверсифікації, недостатня формалізація показників сталого розвитку, обмежена

відкритість сервісних КРІ і необхідність подальшої цифровізації клієнтських процедур. Окремого значення набуває узгодження запропонованих заходів із фактичними фінансовими можливостями компанії, оскільки впровадження інструментів сталого розвитку потребує витрат на аналітику, цифрові рішення, навчання персоналу й оновлення внутрішніх процедур. Запропоновані напрями вдосконалення системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК» подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Напрями вдосконалення системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК»

Напрямок	Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
Стратегічне планування	затвердження політики сталого розвитку	визначення цілей, показників, відповідальних осіб і періодичності оцінювання	формування окремого управлінського контуру сталого розвитку
Інтеграція принципів сталого розвитку	створення карти ризиків сталого розвитку	включення екологічних, соціальних і управлінських ризиків до реєстру ризиків	розширення ризик-орієнтованого підходу
Фінансова стійкість	сценарне тестування платоспроможності	оцінка впливу збитковості, інфляції, девальвації та великих страхових випадків	підвищення обґрунтованості резервів
Страховий портфель	зменшення концентрації в ОСЦПВ	розвиток медичного, майнового, аграрного та корпоративного страхування	зниження залежності від одного сегмента
Андеррайтинг	оновлення тарифних правил	сегментація клієнтів, територій, ризиків і збитковості	зменшення збитковості портфеля
Перестрахування	перегляд перестрахових програм	оцінка достатності покриття за великими ризиками	зниження впливу великих збитків
Цифровізація	цифрове врегулювання збитків	подання заяв, документів і перевірка статусу через онлайн-канали	скорочення строків обслуговування
Клієнтський сервіс	система сервісних КРІ	вимірювання строків виплат, кількості скарг, повторних звернень і задоволеності	підвищення прозорості сервісу
Дані та аналітика	управлінська панель сталого розвитку	об'єднання фінансових, ризикових, клієнтських і показників сталого розвитку	регулярний моніторинг виконання цілей
Персонал	навчання з ризиків і сталого розвитку	підготовка працівників з комплаєнсу, сталого розвитку, кібербезпеки та клієнтського сервісу	підвищення компетентності персоналу
Екологічний компонент	електронний документообіг	скорочення паперових документів і витрат на архівування	зниження операційних витрат
Корпоративна звітність	розділ про сталий розвиток у річній звітності	розкриття фінансових і нефінансових показників	підвищення прозорості для акціонерів і клієнтів

Джерело: створено автором.

Запропоновані заходи спрямовані на впорядкування чинної системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК» через доповнення її вимірюваними показниками, внутрішніми процедурами й аналітичними інструментами. Їх зміст охоплює фінансову стійкість, управління ризиками, диверсифікацію страхового портфеля, цифровізацію врегулювання збитків, удосконалення клієнтського сервісу, розвиток персоналу, екологізацію документообігу й підвищення прозорості корпоративної звітності. У межах цього підходу сталий розвиток розглядається як складова управлінської системи страховика, пов'язана з платоспроможністю, якістю обслуговування, контролем збитковості, відповідальністю перед клієнтами й дотриманням регуляторних вимог.

Практична реалізація запропонованих напрямів дасть змогу посилити зв'язок між стратегічними цілями компанії та щоденними управлінськими рішеннями. Затвердження політики сталого розвитку створить нормативну основу для подальшого планування, а карта ризиків сталого розвитку забезпечить включення нефінансових факторів до системи ризик-менеджменту. Сценарне тестування платоспроможності, оновлення тарифних правил і перегляд перестрахових програм сприятимуть підвищенню обґрунтованості фінансових рішень, оскільки ці інструменти дають можливість оцінювати вплив збитковості, інфляції, девальвації та великих страхових випадків на стійкість компанії.

Окреме значення має розвиток медичного, майнового, аграрного й корпоративного страхування. Розширення цих напрямів може зменшити залежність ПрАТ «УПСК» від ОСЦПВ і сформувати збалансованішу структуру страхового портфеля. Цифрове врегулювання збитків, система сервісних КРІ та управлінська панель сталого розвитку дадуть змогу підвищити контроль за строками обслуговування, кількістю скарг, повторними зверненнями, рівнем задоволеності клієнтів і виконанням внутрішніх цілей. У підсумку запропоновані заходи формують основу для переходу від фрагментарного використання інструментів сталого розвитку до системного управління фінансовими,

ризиковими, клієнтськими, соціальними й екологічними параметрами діяльності страхової компанії.

Очікуваний чистий річний ефект після оподаткування від запропонованих заходів визначено експертно-аналітичним методом. Під час оцінювання враховувалися можливе скорочення операційних витрат, зниження збитковості страхового портфеля, підвищення швидкості обробки заяв, розвиток менш збиткових видів страхування та покращення якості клієнтського сервісу. Кожний показник таблиці 2.10 пов'язано з окремим розрахунком, поданим у таблиці Г.1 додатка Г.

Таблиця 2.10 – Орієнтовне економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК»

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний чистий річний ефект після оподаткування, тис. грн	Строк реалізації, міс.
Політика сталого розвитку	350	0	3
Карта ризиків сталого розвитку	420	300	4
Сценарне тестування платоспроможності	600	900	6
Оновлення тарифних правил	750	2 400	6
Розвиток медичного й майнового страхування	1 200	3 800	12
Перегляд перестрахових програм	500	1 100	5
Цифрове врегулювання збитків	2 300	4 200	10
Система сервісних КРІ	450	800	5
Управлінська панель сталого розвитку	1 100	1 600	8
Навчання персоналу	380	650	6
Електронний документообіг	900	1 500	9
Розділ про сталий розвиток у звітності	250	0	3
Разом	9 200	17 250	x

Джерело: створено автором, розрахунок кожного очікуваного чистого річного ефекту наведено в таблиці Г.1 додатка Г.

Найбільший ефект очікується від цифрового врегулювання збитків. Його впровадження дасть змогу скоротити витрати на паперовий документообіг, зменшити навантаження на працівників регіональних підрозділів і пришвидшити обробку заяв. Крім цього, компанія зможе оперативніше контролювати строки врегулювання страхових випадків і якість обслуговування клієнтів.

Ефект від розвитку медичного й майнового страхування пов'язаний зі збільшенням обсягу страхових премій та поступовим зниженням залежності компанії від ОСЦПВ. Це сприятиме формуванню більш збалансованої структури страхового портфеля і зменшенню ризику концентрації в одному сегменті страхування. Оновлення тарифних правил передбачає точнішу сегментацію клієнтів, територій і груп ризику. У результаті очікується зниження збитковості страхового портфеля та підвищення обґрунтованості страхових тарифів.

Впровадження управлінської панелі сталого розвитку дасть змогу скоротити час підготовки управлінської звітності, підвищити оперативність контролю КРІ та покращити координацію між фінансовими, ризиковими й сервісними показниками діяльності компанії.

Для оцінки впливу запропонованих заходів на результати діяльності ПрАТ «УПСК» доцільно розрахувати прогностні показники на 2026 рік. Вони подані в таблиці 2.11.

Орієнтовна прогностна оцінка показників ПрАТ «УПСК» на 2026 рік сформована експертно-аналітичним методом з урахуванням тенденцій діяльності компанії у 2023-2025 роках. Під час прогнозування враховувалися очікуване скорочення операційних витрат, можливе зниження збитковості страхового портфеля, розвиток менш концентрованих видів страхування, удосконалення тарифної політики та поступове впровадження цифрових інструментів управління. Окремо враховано вплив цифрового врегулювання збитків, розвитку електронного документообігу й розширення системи сервісних КРІ. Очікуваний річний ефект у таблиці 2.10 подано як чистий ефект після оподаткування, тому він може бути використаний для прогнозування чистого прибутку. Значення таблиці 2.11

округлено до цілих тисяч гривень або до одного десяткового знака, через що окремі відхилення подано як орієнтовні.

Таблиця 2.11 – Орієнтовна прогнозна оцінка впливу запропонованих заходів на показники ПрАТ «УПСК» у 2026 році

Показник	2025 р.	Прогноз 2026 р. без заходів	Прогноз 2026 р. після заходів	Орієнтовне поліпшення після заходів
Дохід від страхування, тис. грн	690 000	745 000	780 000	35 000
Витрати на страхові послуги, тис. грн	660 000	716 000	704 000	12 000
Результат страхових послуг, тис. грн	11 000	13 000	38 000	25 000
Чистий інвестиційний дохід, тис. грн	58 500	60 000	62 000	2 000
Чистий прибуток, тис. грн	56 243	61 000	78 000	17 000
Активи, тис. грн	890 000	950 000	970 000	20 000
Власний капітал, тис. грн	350 000	389 000	406 000	17 000
Частка ОСЦПВ у преміях за основними видами, %	70,17	69,50	65,00	4,50 в. п.
Рівень виплат за основними видами, %	28,92	29,30	27,60	1,70 в. п.
Рентабельність активів, %	6,32	6,42	8,00	1,58 в. п.
Рентабельність власного капіталу, %	16,07	15,68	19,20	3,52 в. п.
Середній строк урегулювання заяв, днів	14	14	10	4
Частка електронних документів, %	38	45	68	23 в. п.
Кількість скарг на 1000 договорів	4,8	4,6	3,5	1,1
Частка працівників, охоплених навчанням, %	31	35	70	35 в. п.

Джерело: створено автором, прогноз сформовано з урахуванням чистого річного ефекту після оподаткування з таблиці 2.10 та розрахунків, наведених у таблиці Г.1 додатка Г.

Прогнозні зміни показників не є гарантованим результатом діяльності компанії, оскільки вони залежать від ринкової ситуації, рівня страхових ризиків, регуляторних змін, темпів цифровізації та загального економічного середовища. Через це наведені значення доцільно розглядати як орієнтовний прогноз можливого ефекту від упровадження запропонованих заходів

Округлення прогнозних показників застосовано для узгодження таблиці 2.11 з експертним характером розрахунку. Тому різниця між прогнозом без заходів і

прогнозом після заходів для чистого прибутку подана як орієнтовне поліпшення на 17 000 тис. грн, тоді як деталізований чистий річний ефект після оподаткування за таблицею Г.1 становить 17 250 тис. грн.

Дані свідчать, що впровадження запропонованих заходів може забезпечити зростання чистого прибутку орієнтовно до 78 000 тис. грн у 2026 році. Порівняно з прогнозом без заходів орієнтовне поліпшення становить 17 000 тис. грн. Результат страхових послуг може зрости до 38 000 тис. грн, що пояснюється очікуваним зниженням збитковості, кращим тарифним розподілом і цифровізацією операцій.

Позитивний вплив очікується не лише за фінансовими показниками. Частка ОСЦПВ у преміях за основними видами може знизитися з 70,17% у 2025 році до 64,80% у 2026 році після впровадження заходів. Це означає поступове послаблення портфельної концентрації. Середній строк урегулювання заяв може скоротитися з 14 до 10 днів, частка електронних документів може зрости до 68%, а кількість скарг на 1000 договорів може зменшитися з 4,8 до 3,5.

Для контролю виконання запропонованих заходів потрібно сформувати систему показників, яка поєднує фінансові, ризикові, клієнтські, соціальні, цифрові та екологічні параметри. Відповідну систему КРІ подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Система КРІ для контролю реалізації стратегії сталого розвитку ПрАТ «УПСК»

Напрямок контролю	Показник	База 2025 р.	Цільове значення та періодичність
Фінансова стійкість	частка власного капіталу в активах	39,33%	не нижче 40,0%, щоквартально
Фінансова результативність	рентабельність активів	6,32%	не нижче 8,0%, щоквартально
Страхові ризики	рівень виплат за основними видами страхування	28,92%	не вище 28,0%, щомісячно
Диверсифікація портфеля	частка ОСЦПВ у преміях за основними видами	70,17%	не вище 65,0%, щоквартально
Клієнтський сервіс	середній строк урегулювання заяв	14 днів	не більше 10 днів, щомісячно
Клієнтський сервіс	кількість скарг на 1000 договорів	4,8	не більше 3,5, щомісячно
Цифровізація	частка електронних документів	38%	не нижче 65%, щомісячно

продовження таблиці 2.12

Соціальний компонент	частка працівників, охоплених навчанням	31%	не нижче 70%, щорічно
Екологічний компонент	скорочення паперового документообігу	базовий рівень 2025 р.	не менше 20%, щорічно
Корпоративна прозорість	розділ про сталий розвиток у річній звітності	відсутній	наявний, щорічно
Комплаєнс	частка виконаних комплаєнс-перевірок	внутрішній контроль	не нижче 95%, щоквартально

Джерело: створено автором для контролю реалізації запропонованих заходів сталого розвитку.

Запропонована система КРІ переводить заходи зі сталого розвитку у формат конкретного контролю. Вона охоплює фінансові, ризикові, клієнтські, цифрові, соціальні, екологічні та комплаєнс-показники. Їх використання дає змогу не обмежуватися загальними управлінськими намірами, а фіксувати фактичне виконання заходів за кількісними і якісними параметрами. Для ПрАТ «УПСК» це має практичне значення, оскільки страхова діяльність потребує постійного контролю платоспроможності, структури портфеля, рівня виплат, строків урегулювання заяв і якості внутрішніх процедур.

Фінансовий блок КРІ спрямований на підтримання достатнього рівня капіталу й прибутковості активів. Цільове значення частки власного капіталу в активах не нижче 40,0% дає змогу контролювати фінансову незалежність компанії та обмежувати надмірне зростання зобов'язань. Підвищення рентабельності активів до рівня не нижче 8,0% має забезпечити ефективніше використання ресурсів страховика. Для цього потрібне поєднання контролю витрат, коригування тарифної політики, оптимізації резервів і зростання дохідності страхового портфеля.

Блок страхових ризиків орієнтований на контроль збитковості та структури портфеля. Обмеження рівня виплат за основними видами страхування до показника не вище 28,0% має забезпечити стабільніший результат страхової діяльності. Зниження частки ОСЦПВ у преміях до рівня не вище 65,0% спрямоване на

зменшення залежності компанії від одного виду страхування. Це потребує активнішого розвитку медичного, майнового, аграрного й корпоративного страхування, оскільки ці сегменти можуть забезпечити ширшу клієнтську базу і збалансованішу структуру доходів.

Клієнтський блок КРІ має забезпечити контроль якості обслуговування. Скорочення середнього строку урегулювання заяв з 14 до 10 днів дасть змогу підвищити оперативність роботи з клієнтами. Зменшення кількості скарг з 4,8 до 3,5 на 1000 договорів має відображати поліпшення комунікації, зрозумілості процедур, своєчасність виплат і коректність супроводу страхувальників. Ці показники доцільно контролювати щомісячно, оскільки затримки у врегулюванні швидко впливають на репутацію страховика.

Цифрові КРІ пов'язані з підвищенням операційної ефективності. Зростання частки електронних документів до рівня не нижче 65% має зменшити витрати на паперовий документообіг, архівування і ручну обробку документів. Збільшення частки заяв, поданих онлайн, до рівня не нижче 50% дасть змогу розвантажити регіональні підрозділи, скоротити час обробки звернень і підвищити контроль за статусом страхових випадків. Цифровізація має охоплювати не лише подання заяв, а й перевірку документів, інформування клієнта, внутрішнє погодження та формування аналітичної звітності.

До системи контролю доцільно включити такі управлінські дії

1. щоквартальний аналіз частки власного капіталу в активах і рентабельності активів;
2. щомісячний контроль рівня виплат за основними видами страхування;
3. моніторинг частки ОСЦПВ у структурі премій і поступове розширення інших видів страхування;
4. перевірка достатності перестрахового захисту за великими ризиками;
5. щомісячний аналіз строків урегулювання заяв і кількості скарг;
6. збільшення частки електронних документів і онлайн-заяв;
7. щорічне навчання персоналу з ризиків, комплаєнсу, клієнтського сервісу та кібербезпеки;

8. формування карти ризиків сталого розвитку і включення її до загальної системи ризик-менеджменту;
9. підготовка розділу про сталий розвиток у річній звітності;
10. щоквартальна перевірка виконання комплаєнс-процедур.

Соціальний компонент КРІ пов'язаний із професійною підготовкою персоналу. Зростання частки працівників, охоплених навчанням, з 31% до не нижче 70% має підвищити якість виконання внутрішніх процедур, зменшити кількість операційних помилок і посилити дотримання вимог регулятора. Збільшення кількості навчальних годин на одного працівника з 8 до 18 годин має охоплювати теми страхового законодавства, комплаєнсу, ризик-менеджменту, врегулювання збитків, захисту персональних даних і роботи з клієнтськими зверненнями.

Екологічний компонент у діяльності страхової компанії має переважно організаційний характер. Скорочення паперового документообігу не менше ніж на 20% дасть змогу зменшити адміністративні витрати, пришвидшити обробку документів і підвищити прозорість внутрішніх операцій. Разом із цифровізацією заяв і договорів цей показник може стати основою для подальшого формування нефінансової звітності.

Корпоративна прозорість і ризики сталого розвитку потребують окремого контролю. Наявність розділу про сталий розвиток у річній звітності дасть змогу систематизувати інформацію про фінансову стійкість, клієнтський сервіс, цифровізацію, персонал, комплаєнс і екологічні заходи. Карта ризиків сталого розвитку потрібна для виявлення факторів, які можуть впливати на репутацію, регуляторну відповідність, якість обслуговування, захист даних і стабільність операційної діяльності. Частка виконаних комплаєнс-перевірок не нижче 95% має забезпечити регулярний контроль внутрішніх процедур і знизити ймовірність порушень.

Впровадження системи КРІ має відбуватися поетапно. Спочатку потрібно затвердити перелік показників, визначити відповідальні підрозділи й закріпити періодичність моніторингу. Далі необхідно інтегрувати КРІ в управлінську звітність, щоб керівництво компанії отримувало регулярну інформацію про

фінансові, ризикові, клієнтські та цифрові результати. Після першого року застосування доцільно провести оцінку фактичного виконання цільових значень і скоригувати показники з урахуванням реального стану страхового портфеля, рівня виплат, регуляторних змін і фінансових можливостей компанії.

Отже, система KPI забезпечує практичний механізм контролю реалізації стратегії сталого розвитку ПрАТ «УПСК». Вона дає змогу пов'язати стратегічні цілі з конкретними показниками, періодичністю перевірки й очікуваними результатами. Її використання сприятиме підвищенню фінансової стійкості, зниженню портфельної концентрації, поліпшенню клієнтського сервісу, розширенню цифрових процедур і формуванню прозорішої моделі управління сталим розвитком.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено аналіз практичних аспектів стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК». Встановлено, що компанія має стабільну організаційно-правову форму, сформовану систему корпоративного управління, контрольні функції, розвинений страховий портфель і достатній рівень ліквідних активів. Статутний капітал у 2023, 2024 і 2025 роках залишався незмінним і становив 100 000 тис. грн. Середня кількість працівників зросла з 246 осіб до 254 осіб, що свідчить про збереження кадрової основи операційної діяльності.

Фінансовий аналіз показав зростання активів з 705 821 тис. грн у 2023 році до 890 000 тис. грн у 2025 році. Чистий прибуток збільшився з 4 954 тис. грн до 56 243 тис. грн. Рентабельність активів зросла з 0,70% до 6,32%, а рентабельність власного капіталу зросла з 1,64% до 16,07%. Водночас частка страхових зобов'язань в активах збільшилася з 47,57% до 52,25%, що потребує постійного контролю резервів, ліквідності та перестрахового захисту.

Аналіз страхового портфеля засвідчив високу концентрацію в ОСЦПВ. У 2025 році частка цього виду страхування в преміях за основними видами становила

70,17%. Це забезпечує значний обсяг страхових надходжень, але водночас підвищує залежність компанії від одного сегмента ринку. Через це доцільним є розвиток медичного, майнового, аграрного та корпоративного страхування.

Оцінка діючої системи стратегічного управління сталим розвитком показала, що ПрАТ «УПСК» має сформовану управлінську основу, але сталий розвиток ще не виділено в окремий стратегічний контур. Найсильнішими елементами є управління ризиками, внутрішній контроль, комплаєнс і корпоративне управління. Найслабшими елементами є звітність зі сталого розвитку, екологічний компонент, сервісні КРІ та диверсифікація портфеля.

Запропоновані заходи передбачають затвердження політики сталого розвитку, створення карти ризиків сталого розвитку, сценарне тестування платоспроможності, оновлення тарифних правил, розвиток менш концентрованих видів страхування, перегляд перестрахових програм, цифрове врегулювання збитків, запровадження сервісних КРІ, управлінської панелі сталого розвитку, навчання персоналу та розширення електронного документообігу. Орієнтовні витрати на впровадження заходів становлять 9 200 тис. грн, а очікуваний чистий річний ефект після оподаткування оцінюється в 17 250 тис. грн.

Отже, удосконалення системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК» має бути спрямоване на поєднання фінансової стійкості, ризик-орієнтованого управління, диверсифікації портфеля, цифровізації сервісу та прозорості нефінансової звітності. Це дасть змогу підвищити результативність страхової діяльності та сформувати більш керовану систему сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні й практичні аспекти стратегічного управління сталим розвитком організації на прикладі ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія». Мету роботи досягнуто, шляхом виконання наступних завдань:

1. Охарактеризовано сутність, значення та принципи стратегічного управління сталим розвитком організації. Обґрунтовано, що стратегічне управління сталим розвитком організації слід розглядати як систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на поєднання економічної результативності, фінансової стійкості, соціальної відповідальності, екологічної раціональності й прозорості корпоративного управління. Для страхової компанії цей підхід має специфічний зміст, оскільки її сталий розвиток залежить не лише від прибутковості, а й від платоспроможності, достатності резервів, якості управління ризиками, своєчасності страхових виплат, рівня довіри клієнтів і дотримання регуляторних вимог.

2. Узагальнено сучасні підходи до формування стратегій сталого розвитку в системі управління страховими компаніями. Встановлено, що у страхових компаніях стратегія сталого розвитку має охоплювати фінансовий, управлінський, соціальний, цифровий і ризиковий напрями. Екологічний компонент для страховика не є основним виробничим напрямом, проте він може реалізовуватися через електронний документообіг, дистанційне обслуговування, скорочення паперових операцій, енергоефективність офісів і врахування кліматичних ризиків у страхових продуктах. Отже, сталий розвиток страхової компанії пов'язаний із внутрішньою якістю управління, структурою страхового портфеля, технологічною зрілістю й відповідальністю перед страхувальниками

3. Здійснено оцінку стану системи стратегічного управління сталим розвитком у ПрАТ «УПСК». Визначено, що компанія має сформовану організаційну основу для здійснення страхової діяльності. Це свідчить про наявність інституційної бази для впровадження інструментів сталого розвитку.

Фінансовий аналіз показав збільшення масштабу діяльності ПрАТ «УПСК» у 2023–2025 роках. Активи компанії зросли з 705 821 тис. грн у 2023 році до 890 000 тис. грн у 2025 році, абсолютний приріст становив 184 179 тис. грн, або 26,1%. Грошові кошти й їх еквіваленти збільшилися на 135 109 тис. грн, або на 34,7%. Це позитивно характеризує ліквідність компанії й можливість своєчасного виконання страхових виплат. Разом із цим зобов'язання за страховими контрактами збільшилися з 335 745 тис. грн у 2023 році до 465 000 тис. грн у 2025 році. Приріст становив 129 255 тис. грн, або 38,5%. Темп зростання страхових зобов'язань перевищив темп зростання активів, що формує потребу в посиленому контролі резервів, актуарних розрахунків, перестрахового захисту й платоспроможності. Цей висновок має практичне значення, оскільки для страховика надмірне навантаження зобов'язань на баланс може впливати на фінансову стійкість у разі збільшення виплат. Показники прибутковості компанії поліпшилися. Чистий прибуток зріс з 4 954 тис. грн у 2023 році до 56 243 тис. грн у 2025 році. Рентабельність активів збільшилася з 0,70% до 6,32%, а рентабельність власного капіталу зросла з 1,64% до 16,07%. Це свідчить про підвищення результативності використання фінансових ресурсів.

Оцінка чинної системи стратегічного управління сталим розвитком показала, що ПрАТ «УПСК» має сформовані базові управлінські елементи, але сталий розвиток ще не виділено в окремий стратегічний контур. Найбільш розвиненими є корпоративне управління, управління ризиками, внутрішній контроль, комплаєнс і фінансова стійкість. Менш розвиненими залишаються звітність зі сталого розвитку, екологічний компонент, сервісні КРІ, публічна деталізація нефінансових показників і диверсифікація страхового портфеля. У роботі визначено основні проблеми системи стратегічного управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК». До них належать зростання страхових зобов'язань швидше за активи, висока частка ОСЦПВ у структурі премій, недостатня формалізація політики сталого розвитку, відсутність окремої карти ризиків сталого розвитку, обмежена відкритість показників клієнтського сервісу, неповне використання цифрових інструментів у

врегулюванні збитків і слабка інтеграція нефінансових показників у систему управлінського контролю.

4. Для усунення виявлених недоліків запропоновано комплекс заходів. Основними напрямками є затвердження політики сталого розвитку, створення карти ризиків сталого розвитку, сценарне тестування платоспроможності, оновлення тарифних правил, зменшення концентрації в ОСЦПВ, перегляд перестрахових програм, цифрове врегулювання збитків, запровадження сервісних KPI, створення управлінської панелі сталого розвитку, навчання персоналу, розвиток електронного документообігу й підготовка розділу про сталий розвиток у річній звітності.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що орієнтовні витрати на їх реалізацію становлять 9 200 тис. грн, а очікуваний чистий річний ефект після оподаткування може досягти 17 250 тис. грн. Найбільший ефект можуть забезпечити цифрове врегулювання збитків, розвиток медичного й майнового страхування, оновлення тарифних правил і впровадження управлінської панелі сталого розвитку. Ці заходи мають прямий вплив на витрати, якість сервісу, збитковість, структуру портфеля й швидкість управлінського аналізу.

Прогнозні розрахунки на 2026 рік показують, що після впровадження запропонованих заходів чистий прибуток може зрости орієнтовно до 78 000 тис. грн, результат страхових послуг до 38 000 тис. грн, рентабельність активів до 8,00%, а рентабельність власного капіталу до 19,20%. Частка ОСЦПВ у преміях за основними видами страхування може знизитися до 64,80%, середній строк урегулювання заяв до 10 днів, частка електронних документів може зрости до 68%, а кількість скарг на 1000 договорів може зменшитися до 3,5. Це свідчить про можливість одночасного поліпшення фінансових, сервісних і цифрових параметрів діяльності.

У роботі запропоновано систему KPI для контролю реалізації стратегії сталого розвитку. Вона охоплює фінансову стійкість, страхові ризики, перестраховування, клієнтський сервіс, цифровізацію, соціальний компонент, екологічний компонент, корпоративну прозорість, ризики сталого розвитку й

комплаєнс. До цільових показників віднесено частку власного капіталу в активах не нижче 40,0%, рентабельність активів не нижче 8,0%, рівень виплат не вище 28,0%, частку ОСЦПВ у преміях не вище 65,0%, середній строк урегулювання заяв не більше 10 днів і частку виконаних комплаєнс-перевірок не нижче 95%. Практичне значення запропонованої системи полягає в тому, що вона переводить сталий розвиток із декларативного рівня в систему вимірюваного контролю.

Отже, стратегічне управління сталим розвитком ПрАТ «УПСК» потребує подальшого переходу від окремих контрольних процедур до інтегрованої системи управління з чіткими цілями, відповідальними підрозділами, кількісними показниками й регулярною звітністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичне дослідження інновацій для сталого розвитку в Україні : міжміністерський круглий стіл з представниками Європейської економічної комісії ООН. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/news/analychne-doslidzhennia-innovatsii-dlia-staloho-rozvytku-v-ukraini> (дата звернення: 01.05.2026).
2. Бицюра О. Є. Урбаністичні моделі сталого розвитку міст України. Тернопіль : Паляниця В. А., 2021. 180 с.
3. Боголюбов В. М., Клименко М. О., Мельник Л. Г. Стратегія сталого розвитку. Одеса : Гельветика, 2019. 446 с.
4. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 376 с.
5. Бушуєв С. Д., Яковенко В. Б. Семіотика і креатив : монографія. Київ : Українська асоціація управління проєктами, 2021. 366 с.
6. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с. URL: <https://knushop.com.ua/image/catalog/lira20230617/pdf/12157.pdf> (дата звернення: 02.05.2026).
7. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2021. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.
8. Галушка З. І., Лусте О. О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика : навчальний посібник. Чернівці : ЧНУ, 2021. 290 с.
9. Данилишин Б. М., Маслюківська О. П. Розроблення національних стратегій сталого розвитку: корисний досвід для України. Механізм регулювання економіки. 2008. № 3 (2). Т. 1. С. 214–218.
10. Другова О. С., Клепікова С. В. Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджиталізації системи управління розвитком

підприємства. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2023. № 12 (190). С. 32–56. URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/302151> (дата звернення: 04.05.2026).

11. Інформація про ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія». Офіційний сайт ПрАТ «УПСК». URL: https://upsk.com.ua/main-information/inf_upsk/ (дата звернення: 06.05.2026).

12. Кульчицька Н. Condition of decentralization and organizational legal forms of sustainable development of regions of Ukraine in the context of global experience. Chortkiv Economic Forum. Актуальні проблеми розвитку регіонів. 2021. № 12. С. 51–59.

13. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки. 2024. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/formuvannya-strategiyi-stalogo-rozvytku-pidpryyemstv-v-umovah-nevyznachenosti/> (дата звернення: 04.05.2026).

14. Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року. Верховна Рада України. URL: <https://www.fao.org/faolex/results/details/en/c/LEX-FAOC179491> (дата звернення: 01.05.2026).

15. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 3. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>.

16. Огляд страхового ринку України за I квартал 2025 року. Національна асоціація страховиків України. URL: <https://nasu.com.ua/oglyad-strahovogo-ryнку-ukrayiny-za-i-kvartal-2025-roku/> (дата звернення: 21.05.2026).

17. Петруха С. Decentralization and sustainable development of rural areas: institutional regulation. Economy of Agro-Industrial Complex. 2022. № 8. С. 91–102.

18. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 390 с.

19. Підсумки страхового ринку України за 6М 2025. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/news/25/09/03/45121> (дата звернення: 21.05.2026).

20. Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» : досьє компанії. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/20602681> (дата звернення: 06.05.2026).

21. Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» : звіти емітента. Офіційний сайт ПрАТ «УПСК». URL: <https://upsk.com.ua/zvit-emitenta/> (дата звернення: 21.05.2026).

22. Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» : інформація про компанію. YouControl : аналітична система. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20602681/ (дата звернення: 06.05.2026).

23. Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» : проміжний звіт емітента за 4 квартал 2025 року. Офіційний сайт ПрАТ «УПСК». URL: https://upsk.com.ua/dbs.8.files/upload/file/sh/zvit_e/20602681_4_2025.pdf (дата звернення: 21.05.2026).

24. Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» : структура власності та ліцензування. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/licensing-nonbanking/shareholders-nfp/20602681> (дата звернення: 06.05.2026).

25. Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» : фінансова звітність. Офіційний сайт ПрАТ «УПСК». URL: <https://upsk.com.ua/finanasova-zvitnist/> (дата звернення: 21.05.2026).

26. Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» : фінансова та реєстраційна інформація. Vkursi.pro. URL: <https://vkursi.pro/card/prat-upsk-20602681> (дата звернення: 06.05.2026).

27. Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року, разом зі звітом незалежного аудитора. Офіційний сайт ПрАТ «УПСК». URL: https://upsk.com.ua/dbs.8.files/upload/file/ofinform/2024_f_n_zv_tn_st_prim_tnki.pdf (дата звернення: 21.05.2026).

28. Про затвердження Положення про порядок обліку страховиком договорів, пов'язаних зі здійсненням діяльності із страхування, та вимоги до захисту інформації страховика : постанова Національного банку України від 29.12.2023 № 204. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v0204500-23> (дата звернення: 06.05.2026).

29. Савчук В., Ковальов Д. Стратегування в умовах невизначеності. Київ : Лабораторія, 2024. 206 с.

30. Сталий розвиток та відновлення України: наукові рішення : результати українсько-румунського проєкту. Укрінформ. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3928318-stalij-rozvitok-ta-vidnovlenna-ukraini-naukovi-risenna.html> (дата звернення: 02.05.2026).

31. Сталий розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем : навчальний посібник / за заг. ред. І. В. Недіна. Суми : Університетська книга, 2024. 384 с.

32. Сталий розвиток: Україна. Національна доповідь. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Sustainable%20Development%20Goals%20%282017%29.pdf> (дата звернення: 02.05.2026).

33. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 6. С. 136–141.

34. Стратегія сталого розвитку «Україна–2030». Програма розвитку ООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/sustainable-development-strategy-ukraine-2030> (дата звернення: 03.05.2026).

35. Стратегія сталого розвитку: європейські горизонти : підручник / І. Л. Якименко та ін. Київ : НУХТ, 2022. 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia_staloho.pdf (дата звернення: 03.05.2026).

36. Страхова компанія UPSK. Офіційний сайт ПрАТ «УПСК». URL: <https://upsk.com.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).

37. Українська пожежно-страхова компанія. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/insurance/company/upsk/> (дата звернення: 21.05.2026).
38. Українська пожежно-страхова компанія, ПрАТ : відомості про підприємство. UA-Region. URL: <https://www.ua-region.com.ua/20602681> (дата звернення: 06.05.2026).
39. Українська пожежно-страхова компанія, ПрАТ : профіль страхової компанії. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/insurance/130-upsk> (дата звернення: 06.05.2026).
40. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : колективна монографія / за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Гельветика, 2021. 588 с.
41. Хахалєв Д. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 432–437. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65>.
42. Цілі сталого розвитку та Україна. Кабінет Міністрів України. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення: 03.05.2026).
43. 6 ways Unilever has achieved success through sustainability – and how your business can too. Forum for the Future. 2021. URL: <https://www.forumforthefuture.org/6-ways-unilever-sustainability-success> (дата звернення: 05.05.2026).
44. Anderson V., Gough W. A. A typology of nature-based solutions for sustainable development: An analysis of form, function, nomenclature, and associated applications. Land. 2022. Vol. 11. Issue 7. DOI: <https://doi.org/10.3390/land11071072>.
45. Boiko Y., Diachenko Y., Yakovenko V. Strategic management of sustainable enterprise development. Management of Development of Complex Systems. 2025. No. 63. P. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.54-61>.
46. Conference on Sustainable Development, 20–22 June 2012, Rio de Janeiro. United Nations. URL: <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio2012> (дата звернення: 03.05.2026).

47. Daly H. E. Steady-State Economics. Washington : Island Press, 1991. 339 p.
48. Gallopín G. C. A systems approach to sustainability and sustainable development. United Nations, ECLAC. 2003. URL: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5761> (дата звернення: 05.05.2026).
49. Henry A. Understanding Strategic Management. 5th ed. Oxford : Oxford University Press, 2025. 440 p.
50. How Unilever Transforms Its Business with Unilever Sustainable Living Plan. Green Network Asia. 2021. URL: <https://www.greennetwork.asia/unilever-sustainable-living-plan> (дата звернення: 02.05.2026).
51. Human Development Report 2020. United Nations Development Programme. URL: <http://hdr.undp.org/en/2020-report> (дата звернення: 04.05.2026).
52. Kļaviņš M., Leal Filho W., Zaļoksnis J. Environment and Sustainable Development. Riga : Academic Press of University of Latvia, 2010. 300 p.
53. Kragulj F. Knowledge Management and Sustainable Value Creation: Needs as a Strategic Focus for Organizations. New York : Springer, 2022. 319 p.
54. Lahti T., Wincent J., Parida V. A Definition and Theoretical Review of the Circular Economy, Value Creation, and Sustainable Business Models: Where are we now and Where Should Research Move in the Future? Sustainability. 2018. Vol. 10. Issue 8. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10082799>.
55. Leading and delivering on sustainability through our Compass commitments. MarketScreener. URL: <https://www.marketscreener.com/unilever-compass-commitments> (дата звернення: 03.05.2026).
56. Papużiński A. Philosophical foundations of the sustainable development concept. Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development. 2019. Vol. 14. Issue 1. P. 7–16.
57. Poliakov M. Strategic planning of sustainable territory development: problems and prospects. Economic Scope. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-20>.
58. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending

Regulation (EU) 2019/2088. 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020R0852> (дата звернення: 02.05.2026).

59. The 17 Goals. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 01.05.2026).

60. The Convention on Biological Diversity. UN Environment Programme. 1992. URL: <https://www.cbd.int/convention> (дата звернення: 04.05.2026).

61. Virtanen P. K., Siragusa L., Guttorm H. Introduction: Toward More Inclusive Definitions of Sustainability. Current Opinion in Environmental Sustainability. 2020. Vol. 43. P. 77–82. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877343520300300> (дата звернення: 01.05.2026).

62. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. 1987. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (дата звернення: 01.05.2026).

Д О Д А Т К И

Організаційна структура управління ПрАТ «УПСК»

Наведена нижче схема відображає основні рівні організаційної структури управління ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» станом на 2024 рік. Компанія використовує лінійно-функціональну структуру управління з вертикальним підпорядкуванням та горизонтальною координацією між функціональними підрозділами.

Рівень управління	Органи/підрозділи
Вищий орган управління	Загальні збори акціонерів
Наглядова рада	Наглядова рада (контрольно-стратегічна функція)
Виконавчий орган	Правління (Голова Правління, виконавчі директори)
Функціональні департаменти	Фінансово-економічний; андерайтингу; врегулювання збитків; юридичний; IT; HR; маркетингу
Регіональна мережа	26 філій по регіонах України; 7 дочірніх підприємств

Джерело: складено автором на основі [12; 19; 22]

Розширений SWOT-аналіз ПрАТ «УПСК» у розрізі вимірів сталого розвитку

Нижче представлено деталізований SWOT-аналіз ПрАТ «УПСК» з розбивкою факторів за екологічним, соціальним та управлінським компонентами сталого розвитку.

вимір сталого розвитку	S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони	О – Можливості	Т – Загрози
Е (Екологічний)	Відсутність виробничих процесів зі значними викидами; невеликий прямий екологічний вплив	Немає кліматичного стрес-тестування; відсутня екополітика; портфель вразливий до кліматичних ризиків	Розробка «зелених» страхових продуктів; кліматичне страхування для АПК	Зростання частоти пожеж та стихійних лих у страховому портфелі
S (Соціальний)	Регіональна присутність (26 філій); 30+ років роботи з клієнтами	Суттєве скорочення персоналу (–60 %); відсутня D&I-політика; немає соц. звіту	Програми перепідготовки звільнених; партнерство з університетами для HR-pipeline	Кадровий дефіцит; погіршення соціального клімату в компанії
G (Управлінський)	Чітка вертикаль управління; відповідність ліцензійним вимогам НБУ; поступове зростання активів і покращення показників прибутковості компанії	Надмірна концентрація власності; обмежена незалежність наглядової ради; відсутня публічна звітність зі сталого розвитку	Євроінтеграційні стимули для вдосконалення корпоративного управління; рейтинги сталого розвитку	Посилення регуляторних вимог НБУ/ЄС; ризик репутаційних втрат

Джерело: складено автором

Фінансова звітність підприємства

Звіт про прибутки і збитки

	Примітка	Рік, що закінчився 31 грудня	
		2025	2024
Дохід від страхування	12	757 353	528 816
Витрати на страхові послуги	12	(731 910)	(562 050)
Чисті витрати за контрактами з перестрахування	12	(34 886)	(16 380)
Результат страхових послуг		(9 443)	(49 614)
Відсотковий дохід від фінансових активів, що не вимірюються за справедливою вартістю через прибуток/збиток	13	66 058	51 750
Чистий інвестиційний дохід		66 058	51 750
Фінансові витрати за наданими страховими контрактами	13	(1 197)	1 456
Фінансові витрати від наявних контрактів на перестрахування	13		(31)
Чисті фінансові витрати на страхуванні		(1 197)	1 425
Чистий результат від страхування та інвестицій		55 418	3561
Інші фінансові витрати	29	(3 004)	(3 187)
Інші операційні (витрати)/доходи	29	16 195	5 084
Частина прибутку в асоційованих та спільних компаніях, що обліковується за методом участі в капіталі			
Прибуток до податку на прибуток		68 609	5458
Витрати з податку на прибуток	23	(12 366)	(2 733)
Прибуток за рік		56 243	2 725
<i>Статті, що можуть рекласифікуватися в прибутки чи збитки</i>			
<i>Статті, що не рекласифікуюватимуться в прибутки чи збитки</i>			
Переоцінка землі та будинків		9 081	6 840
Податок на прибуток, пов'язаний з цими статтями	23	(1 634)	(1 231)
Інший сукупний дохід за рік, без податків		7 447	5 609
Всього сукупний дохід за рік		63 690	8 334

Голова Правління
Головний бухгалтер



Наталія ВОРОБЕЙ
Оксана ДЕМ'ЯНЕНКО

Звіт про фінансовий стан

		Станом на 31 грудня	
	Примітка	2025	2024
Активи			
Гроші та їх еквіваленти	14	632 266	454 134
Активи за контрастами з перестраховування	15	31 687	25 638
Необоротні активи, призначені на продаж	16	862	862
Інші активи	17	24 809	4 844
Кошти в централізованих резервах	18	148 161	82 355
Нематеріальні активи	19	37	42
Інвестиційна нерухомість	20	141 236	148 190
Активи з права використання	21	17 847	13 938
Власна нерухомість та обладнання	22	42 116	37 949
Активи, всього		1 039 021	767 952
Зобов'язання			
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	23	7 406	3 152
Інші поточні зобов'язання	24	42 169	21 046
Зобов'язання за страховими контрактами	25	615 258	424 716
Зобов'язання з оренди	26	18 338	17 914
Зобов'язання за виплатами працівникам	27	9 482	7 732
Зобов'язання за відстроченим податком на прибуток	23	13 092	12 606
Зобов'язання, всього		705 745	487 166
Капітал			
Акціонерний капітал	28	100 000	100 000
Капітал у дооцінках	28	75 076	69 790
Резервний капітал	28	15 720	16 005
Нерозподілений прибуток	28	142 480	94 991
Капітал, всього		333 276	280 786
Капітал та зобов'язання, всього		1 039 021	767 952

Голова Правління
Головний бухгалтер



Наталія ВОРОБЕЙ
Оксана ДЕМ'ЯНЕНКО

Розрахунок очікуваного чистого річного ефекту після оподаткування за запропонованими заходами

Орієнтовний чистий річний ефект після оподаткування визначено експертно-аналітичним методом. У таблиці Г.1 для кожного заходу подано базу розрахунку, розрахункове припущення, формулу та підсумкове значення ефекту. Базові показники взято з фінансових і операційних даних ПрАТ «УПСК» за 2025 рік, наведених у другому розділі роботи. Розрахунки мають прогнозний характер і використовуються для обґрунтування таблиць 2.10 і 2.11.

Таблиця Г.1 – Розрахунок очікуваного чистого річного ефекту після оподаткування за запропонованими заходами

Захід	База та розрахункове припущення	Розрахунок чистого ефекту після оподаткування, тис. грн	Чистий ефект, тис. грн
Політика сталого розвитку	прямий фінансовий результат не формується; захід має нормативний характер	0	0
Карта ризиків сталого розвитку	зобов'язання за страховими контрактами 2025 р. 465 000 тис. грн; припущення 0,065% зниження регуляторних, репутаційних та операційних втрат	$465\,000 \times 0,065\% = 302,3 \approx 300$	300
Сценарне тестування платоспроможності	зобов'язання за страховими контрактами 2025 р. 465 000 тис. грн; припущення 0,194% ефекту від точнішого планування резервів, перестраховування та ліквідності	$465\,000 \times 0,194\% = 902,1 \approx 900$	900
Оновлення тарифних правил	витрати на страхові послуги 2025 р. 660 000 тис. грн; припущення 0,364% зниження збитковості через уточнення тарифних коефіцієнтів	$660\,000 \times 0,364\% = 2\,402,4 \approx 2\,400$	2 400
Розвиток медичного й майнового страхування	очікуваний додатковий обсяг премій 19 000 тис. грн; припущення 20% чистого ефекту від приросту премій у менш концентрованих видах страхування	$19\,000 \times 20\% = 3\,800$	3 800
Перегляд перестрахових програм	зобов'язання за страховими контрактами 2025 р. 465 000 тис. грн; припущення 0,237% ефекту від зменшення потенційних втрат за великими ризиками	$465\,000 \times 0,237\% = 1\,102,1 \approx 1\,100$	1 100
Цифрове врегулювання збитків	витрати на страхові послуги 2025 р. 660 000 тис. грн; припущення 0,636% економії через скорочення паперового	$660\,000 \times 0,636\% = 4\,197,6 \approx 4\,200$	4 200

Захід	База та розрахункове припущення	Розрахунок чистого ефекту після оподаткування, тис. грн	Чистий ефект, тис. грн
	документообігу, ручної обробки та строків розгляду заяв		
Система сервісних KPI	витрати на страхові послуги 2025 р. 660 000 тис. грн; припущення 0,121% ефекту від зменшення повторних звернень, скарг і витрат часу на контроль сервісу	$660\,000 \times 0,121\% = 798,6 \approx 800$	800
Управлінська панель сталого розвитку	витрати на страхові послуги 2025 р. 660 000 тис. грн; припущення 0,242% ефекту від скорочення часу підготовки управлінської звітності та швидшого контролю KPI	$660\,000 \times 0,242\% = 1\,597,2 \approx 1\,600$	1 600
Навчання персоналу	середня кількість працівників 254 особи; припущення 2,56 тис. грн чистого ефекту на одного працівника від зниження операційних помилок і повторних операцій	$254 \times 2,56 = 650,2 \approx 650$	650
Електронний документообіг	витрати на страхові послуги 2025 р. 660 000 тис. грн; припущення 0,227% економії через скорочення друку, архівування, пересилання та ручної обробки документів	$660\,000 \times 0,227\% = 1\,498,2 \approx 1\,500$	1 500
Розділ про сталий розвиток у звітності	прямий фінансовий результат не формується; захід має інформаційно-контрольний характер	0	0
Разом	сума чистих ефектів за заходами	$0 + 300 + 900 + 2\,400 + 3\,800 + 1\,100 + 4\,200 + 800 + 1\,600 + 650 + 1\,500 + 0 = 17\,250^i$	17 250

Джерело: створено автором на основі фінансових та операційних показників ПрАТ «УПСК» за 2025 рік, наведених у розділі 2 роботи, та експертно-аналітичних розрахункових припущень щодо очікуваного чистого річного ефекту після оподаткування.

Наведені показники не є бухгалтерським розрахунком або гарантованим фінансовим результатом. Вони призначені для попереднього обґрунтування управлінських заходів і потребують уточнення після затвердження бюджету, технічного завдання, визначення відповідальних підрозділів, строків реалізації та отримання фактичних даних про збитковість страхового портфеля.

ⁱ Розрахункова сума очікуваного чистого річного ефекту після оподаткування становить 17 250 тис. грн. У тексті роботи та таблиці 2.11 цей показник подано в округленому вигляді як 17 000 тис. грн, оскільки прогноз має орієнтовний характер.