

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0402>

УДК 368:005.21:338.24

JEL Classification: G22, G21, M21, L10

Яковенко Ігор Валентинович

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-2560-9034
e-mail: i.yakovenko@kubg.edu.ua

Обушний Сергій Миколайович

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри фінансів
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0001-6936-955X
e-mail: s.obushnyi@kubg.edu.ua

Сахар Ігор Іванович

заступник Голови правління
ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія»
Київ, Україна
e-mail: sakhar.i@upsk.com.ua

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДЛЯ СТРАХОВОГО СЕКТОРУ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження процесу стратегічного розвитку фінансових установ на прикладі страхової компанії як інституції, що поєднує функції управління ризиками, акумулювання фінансових ресурсів і формування інвестиційного потенціалу. Актуальність роботи зумовлена посиленням вимог до прозорості й платоспроможності страхових компаній, зростанням конкуренції на ринку та необхідністю адаптації до глобальних викликів, серед яких цифровізація бізнес-процесів, кліматичні ризики та трансформація міжнародних стандартів. Визначено, що в сучасних умовах стратегія розвитку виступає не лише як план дій, а як інструмент забезпечення довгострокової стабільності й підвищення довіри з боку клієнтів і регуляторів. Метою дослідження є розробка системи стратегічних цілей і практичних механізмів їх реалізації у сфері страхового бізнесу. Для досягнення цієї мети використано методи стратегічного аналізу, SWOT- та PEST-аналізу, метод експертних оцінок і порівняльного дослідження. Такий підхід дав змогу виокремити внутрішні сильні сторони страхової компанії, визначити загрози й можливості ринкового середовища та сформулювати базові орієнтири для подальшого розвитку. Основні результати полягають у побудові моделі «дерева цілей», що узгоджує стратегічні пріоритети з ресурсними можливостями та нормативними вимогами. Запропоновано набір показників ефективності, який дозволяє оцінювати досягнення стратегічних завдань у розрізі фінансової стійкості, рівня капіталізації та інноваційності. Особливу увагу приділено гармонізації стратегічних підходів із міжнародними практиками — IFRS 17, вимогами IAIS та національними стандартами, що регулюють страхову діяльність в Україні. Практична значущість роботи проявляється у можливості використання розробленої моделі як інструменту стратегічного управління на рівні окремих компаній, а також як аналітичної бази для формування державної політики у сфері страхування. Результати можуть слугувати орієнтиром для підвищення конкурентоспроможності українських страховиків у контексті інтеграції до європейського фінансового простору.

Ключові слова: стратегія розвитку; страхова компанія; фінансова установа; інвестиції; інновації; управління фінансами; стратегічне управління; міжнародні стандарти.

ВСТУП

Постановка проблеми. Розробка стратегії розвитку фінансових установ є законодавчо встановленою обов'язковою вимогою. Державний регулятор повинен перевіряти наявність та якість такого документу. В той же час на жаль досі не розроблена повноцінна інструктивно — методична база щодо підготовки стратегії, зокрема по таким складовим як її типова структура, вимоги до показників та індикаторів, перелік додатків, тощо. Тому дослідження та опрацювання цього питання на науково — методичному та експертному рівнях є актуальними і своєчасними. Результати досліджень допоможуть менеджменту компаній, що працюють в системі фінансових ринків, підготувати якісні та обґрунтовані документи щодо стратегії розвитку своїх фірм. Це дозволить зважено підійти до оцінки своїх перспектив, а також забезпечить більше розуміння з боку регулятора та громадськості цілей і завдань, які ставлять перед собою компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження стратегічного управління фінансовими установами у вітчизняній літературі акцентують посилення ролі стратегії в умовах підвищеної турбулентності та структурних зрушень фінансових ринків. Зокрема, підкреслюється необхідність орієнтації на довгострокову стійкість, адаптивність і збалансування інтересів стейкхолдерів [1], [3]. Поглиблення цього підходу проявляється в роботах, що пропонують інструменти моделювання стратегій розвитку страховиків із фокусом на узгодження цілей, ресурсів і ринкових умов [4].

Регуляторний вектор задає рамкові обмеження й стимули для стратегічних рішень. На рівні України ключову роль відіграють нормативи НБУ щодо платоспроможності та інвестиційної діяльності страховиків, які фактично підштовхують компанії до перегляду політик капіталу, ризик-апетиту й управління активами [2]. На наднаціональному рівні актуальним є впровадження та інтерпретація міжнародних стандартів обліку й нагляду (зокрема, IFRS 17 і практики, сумісні з Solvency II), що визначають прозорість зобов'язань та вимоги до капіталу як основу стратегічних орієнтирів [6].

Міжнародні аналітичні огляди фіксують зміщення стратегічних пріоритетів страховиків у бік рентабельного зростання, підвищення капіталоефективності та дисципліни андеррайтингу на тлі циклів ціноутворення і шоків ризиків [9], [12]. Паралельно галузеві звіти відображають структурні тренди попиту, поведінкові зрушення споживачів і зміни в продуктових лінійках, що вимагає від стратегій більшої гнучкості та сегментації [5], [8].

Значний пласт літератури присвячений цифровій трансформації як драйверу конкурентних переваг. Дослідження демонструють, що цифрові платформи, аналітика даних і автоматизація процесів змінюють економіку андеррайтингу, сервісу та дистрибуції, формуючи нові вимоги до компетенцій і операційних моделей [10], [11].

Окремий напрям досліджень стосується ризик-менеджменту як ядра стратегій страховиків. В українському контексті акцент робиться на адаптації інструментів управління ризиками до високої невизначеності та регуляторних новацій [7]. У глобальній площині зростає увага до фізичних і перехідних кліматичних ризиків, що вимагають оновлення цінкових і перестраховувальних стратегій, сценарного аналізу та перегляду капітальних буферів [14].

Вітчизняні праці також піднімають питання узгодження корпоративних стратегій небанківських фінансових установ із вимогами ринку та нагляду, наголошуючи на потребі інтегрованих підходів до оцінки фінансової стійкості, інвестиційної політики та інновацій [15]. На рівні ринку України виділяються роботи, що окреслюють пріоритети розвитку страхових послуг і галузеві орієнтири для підвищення конкурентоспроможності [13].

Поряд із цим окреслюється низка невирішених аспектів. По-перше, бракує прикладних методик, які єдину стратегічну рамку поєднують із метриками IFRS 17, регуляторними коефіцієнтами платоспроможності та операційними KPI (ефективність

андеррайтингу, витратність, скоринг ризику) — у форматі управлінського «дерева цілей» з вимірюваними індикаторами [4], [6], [12]. По-друге, недостатньо емпіричних досліджень, що тестують стійкість стратегій українських страховиків під дією воєнних ризиків і шоків ринку капіталу, з урахуванням нової нормативної бази НБУ [2], [7], [9]. По-третє, потребує подальшої розробки інструментарій капітал-алокції та інвестиційної політики в умовах обмежень ліквідності та волатильності доходностей, з прив'язкою до ризик-коригованих показників ефективності [8], [9], [12].

Таким чином, наявний науково-практичний доробок окреслює фундаментальні принципи та тренди, але залишає поле для розроблення інтегрованої методики стратегічного планування для українських страхових компаній, яка поєднує регуляторні вимоги, міжнародні стандарти обліку, цифрові можливості та вимірні цільові показники розвитку [1], [5], [10]–[12]. Саме заповненню цих прогалів і присвячено запропонований підхід у статті.

Мета статті. Проаналізувати особливості розробки стратегії розвитку фінансової установи на прикладі страхової компанії та із урахуванням особливостей цього бізнесу показати головні підходи до формування такої стратегії.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес підготовки стратегії розвитку суб'єкту господарювання, що працює на ринку фінансових послуг, має складатись із декількох частин, які в своїй послідовності відображають логіку цього документу.

Перша частина — це аналіз внутрішнього потенціалу компанії та зовнішнього конкурентного середовища, яке склалося в тому чи іншому секторі ринку фінансових послуг. Саме висновки такого аналізу можуть бути основою для визначення головних базових позицій щодо стратегічного розвитку суб'єкта.

При проведенні аналізу внутрішнього потенціалу фінансової установи зокрема страхової компанії слід звернути увагу на наступні питання:

- який рівень платоспроможності зокрема який обсяг коштів зарезервованій для майбутніх виплат, чи відповідає цей обсяг нормативному рівню, розрахованому відповідно до методики, встановленої державним регулятором;
- як розміщені ці зарезервовані кошти, зокрема по яким категоріям активів — депозити, цінні папери, нерухомість, інші вили і в якій пропорції по кожному з цих активів;
- яка характеристика клієнтської бази: її обсяги, структури, питома вага клієнтів, котрі здійснюють повторно страхування протягом трьох і більше років, питома вага клієнтів, що мають страхові договори на два і більше видів страхування;
- кадровий склад компанії: проценти персоналу із стажем більше п'яти років роботи на даному ринку, в тому числі із таким стажем в цій компанії; рівень освіти та результати підвищення кваліфікації;
- агентський потенціал: кількість та якісна структура агентів; кількість договорів, укладених в середньому одним агентом; середня вартість укладених договорів на одного агента;
- мережа філій та представництв; якісні результати окремих підрозділів; зріз роботи по регіонах;
- аналіз фінансової ситуації; основні висновки аудиторів; заборгованість по напрямкам; структура активів та капіталу;
- ІТ — ситуація в компанії: програмне забезпечення; рівень цифровізації основних технологічних процесів.

Тобто існує ряд напрямів оцінки, кожний із яких може містити значну кількість показників. Оптимальним рішенням було б вивести якусь сукупну інтегральну оцінку. Але це дуже складно зробити, враховуючи різноплановість показаних вище напрямів. Тому варто зробити поглиблений аналіз по кожному напрямку і звернути в процесі аналізу на слабкі місця. Щодо інтегральних оцінок то можна застосувати бальний метод, визначивши вагу кожного із чинників, які оцінюються, та підбивши в результаті підсумок. Це дасть змогу провести порівняння за різні періоди.

Оцінка зовнішнього впливу в першу чергу прив'язана до місця компанії в конкурентному середовищі. Тому потрібно провести порівняльний аналіз із основними конкурентами, які працюють на цьому ринку. Такий аналіз може виконуватись по наступним напрямам:

1. загальні валові показники та показники в розрізі основних видів діяльності — видам страхування;
2. рівень забезпеченості резервами — чистими активами;
3. рівень збитковості, тобто співвідношення виплат і надходжень по видам страхування;
4. кількість клієнтів — застрахованих осіб.

За результатами порівняльного аналізу проводиться групування конкурентів по кожному критерію і формуються стратегічні групи від найсильнішої групи до найслабкішої. Завдання визначити стратегічну групу конкурентів — тобто сукупність компаній, які займають близькі позиції на ринку з тою компанією, що досліджується, та особливо жорстко конкурують між собою. Крім чисто кількісних досягнень у цих компаній слід брати до уваги такі чинники подібності як розміри, клієнтська база, посередницька складова, канали перестрахування тощо. Як правило такі компанії наслідують спільні стратегічні підходи, тому будуть постійно працювати схожими методами на ринку. Варто спрогнозувати для кожного конкурента із такої стратегічної групи їх поведінку по відношенню до нашої компанії та оцінити їх можливості досягти успіху в конкуренції з нами, щоб продумати ефективні контрзаходи.

Аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього конкурентного середовища дозволяє перейти до наступного дуже важливого етапу формування стратегії — визначення основних стратегічних цілей розвитку компанії та обґрунтування шляхів досягнення намічених цілей, які можна об'єднати у ключові фактори успіху (КФУ).

Слід зазначити, що для визначення ключових факторів успіху важливо спочатку чітко продумати які цілі мають бути поставлені перед компанією. Далі під кожен ціль потрібно продумати завдяки яким факторам ця ціль може бути досягнута. Для фінансової установи зокрема страхової компанії можна запропонувати наступну таблицю співвідношення цілей та факторів успіху:

Таблиця 1

Стратегічні цілі та напрями їх досягнення страхової компанії

Стратегічні цілі	Фактори успіху
Розширення мережі продажів страхових продуктів	• Створення нових агентських пунктів як мінімум в середньому по одному в кожній області • Створення філій на базі тих компаній, які ідуть з ринку через анулювання ліцензій, і які можуть бути приєднані • Розширення партнерських відносин із страховими брокерами
Розвиток та диверсифікація страхових продуктів	• Долучення та розширення участі в обов'язкових видах страхування та до участі у правовідносинах, де передбачається обов'язкова наявність договору страхування • Створення страхових продуктів, що враховують воєнні ризики

	Розширення наповнення страховими продуктами із врахуванням підходу «ціна/якість» — ВІП, СТАНДАРТ, ЕКОНОМ
Проведення гнучкої цінової політики	Застосування системи «бонус — малус», тобто знижка — надбавка в залежності від: категорії страхувальників, наповненості цими продуктами ринку, сільської — міської місцевості, інших чинників
Підвищення клієнтоорієнтованості	- Перехід на електронні форми договорів - Залучення чат ботів та штучного інтелекту - Подальша автоматизація врегулювання страхових випадків - Покращення роботи із скаргами - Збільшення відсотку пролонгації договорів
Удосконалення маркетингових підходів	- Проведення сегментації клієнтської бази та вивчення особливостей кожного сегменту - Постійне оновлення сайту компанії - Розширення проведення рекламних заходів - Проведення акційних заходів - Розширення застосування роботи call - центрів
Прийняття управлінських рішень, які будуть сприяти роботі компанії	- Створити комплексну систему внутрішнього контролю - Створити систему управління ризиками - Удосконалення організаційної структури
Проведення навчання та підвищення кваліфікації	Проведення комплексного навчання агентів компанії та отримання ними відповідних сертифікатів
Удосконалення ІТ обслуговування	- ІТ система в формуванні фінансових звітів - ІТ реєстрація та контроль за страховими полісами
Розвиток інвестиційної та міжнародної діяльності	- Розширення перестрахування ризиків у іноземних перестраховиків - Залучення іноземних інвесторів в акціонерному капіталі - Розширення партнерських зв'язків

Джерело: Побудовано авторами самостійно

Для кожного фактору успіху мають бути проведені відповідні розрахунки щодо реалізації намічених заходів на перспективу горизонтом у п'ять років. Показуючи кількісні показники, важливо давати обґрунтування чому можна очікувати досягнення того чи іншого рівня цього показника. Крім зазначених розрахунків важливо зробити розрахунки досягнення якісних результатів, а саме які можна очікувати розміри зниження собівартості, зростання доходів, збільшення резервів. Цей розділ стратегії займає центральне місце в документі, оскільки показує кількісну і якісну перспективу розвитку компанії.

В залежності від того, які ставляться цілі і завдяки яким факторам їх планують досягти, можна визначити ту загальну стратегію, яку мають покласти в основу розвитку. Загальна стратегія — це визначення перспективи компанії на довгостроковий період. В цілому може бути чотири такі стратегічні перспективи:

- 1) Зростати.
- 2) Стабілізуватись на певний час, провівши внутрішні реструктуризаційні зміни.
- 3) Провести скорочення діяльності з метою накопичення можливостей для подальшого розвитку.
- 4) Здійснювати дії, направлені на ліквідацію бізнесу, досягнувши при цьому мінімальних втрат.

Звичайно кожна компанія хотіла б досягти в найближчі роки зростання як своїх досягнень, так і свого потенціалу. Але для того, щоб забезпечити зростання необхідно вибрати ряд (мінімум один) стратегічних напрямків, які б були найбільш ефективними в умовах, в яких знаходиться компанія. Серед таких напрямів можна виділити:

- ✓ збільшення обсягів продажу страхових продуктів, які давно освоєні та постійно реалізуються;

- ✓ модернізація страхових продуктів, внесення змін в умови страхування, що може підвищити привабливість продуктів;
- ✓ розширення асортименту, коли буде пропонуватись до реалізації певна кількість різновидів продуктів в рамках одного класу страхування (здоров'я, майна, відповідальності);
- ✓ створення страхових продуктів по тим класам страхування, по яким страхові продукти раніше не створювались (страхування воєнних ризиків);
- ✓ пошук і освоєння нових ринків для продажу (проведення страхування здоров'я родичів похилого віку, що залишились в Україні, серед осіб, які виїхали за кордон);
- ✓ поглинання конкурентів та перехід для роботи на їхньому «полі»;
- ✓ застосування інтеграційної моделі зокрема співстрахування, коли по домовленості з партнерами спільно страхується один і той же об'єкт;
- ✓ розширення мережі точок продажу зокрема за рахунок набору та залучення нових агентів;
- ✓ вертикальна інтеграція через глобалізацію за рахунок перестрахування ризиків коли частина відповідальності перерозподіляється із тими, хто перестраховує;
- ✓ поліпшення якості обслуговування клієнтів в питаннях доступу до них, сервісу при обслуговуванні, захисту прав споживачів, прискорення відшкодування при збитках.

Стосовно стратегії зростання для прикладу візьмемо компанію ПрАТ «УПСК», де на початку 2024 року була прийнята стратегія розвитку та бізнес план діяльності на період до 2027 року. Згідно цієї стратегії заплановано досягнення наступних показників:

Таблиця 2

Прогнозні показники діяльності ПрАТ «УПСК» на 2024–2027 рр., млн. грн.

Напрями страхування	2023 рік (факт)	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Страхування життя та/або здоров'я	96,29	111,62	109,75	112,80	118,58
Страхування від збитків	165,91	174,76	194,42	205,82	220,87
Страхування відповідальності	216,14	216,10	414,31	472,19	555,08
ВСЬОГО	478,34	502,49	718,48	790,81	894,53

Джерело: Побудовано авторами за даними [16]

Для розширення мережі точок продажу зокрема за рахунок набору та залучення нових агентів в стратегії ПрАТ «УПСК» передбачено наступні планові показники щодо розвитку мережі продажів:

Таблиця 3

Планові показники розвитку мережі продажів ПрАТ «УПСК» на 2024–2027 рр., од.

Місця продажу (юніти)	2024	2025	2026	2027
Відокремлені підрозділи (філії)	25	26	27	28
Спеціалізовані відділи продажу центрального офісу	12	14	16	18
Агенти – ФОП	207	225	250	300
Агенти - юридичні особи (в т.ч. банки)	28	33	38	42

Джерело: Побудовано авторами за даними [16]–[17]

Щодо розвитку продуктової лінійки в стратегії ПрАТ «УПСК» закладені такі орієнтири:

Таблиця 4

Орієнтири розвитку продуктової лінійки ПрАТ «УПСК» на 2024–2027 рр.

Заходи	2024	2025	2026	2027
Проведення нових страхових продуктів (загальна кількість, шт.)	20	40	50	60
Внесення змін до страхових продуктів у відповідності до запитів споживачів (% від загальної кількості продуктів)	20	25	25	25
Створення страхових продуктів, що враховують воєнні ризики (кількість, шт.)	4	3	1	0
Розроблення та впровадження «коробкових» продуктів (кількість, шт.)	5	5	7	10
Розширення наповнення страхових продуктів із врахуванням ціна/якість ВІП, СТАНДАРТ, ЕКОНОМ (кількість програм/продуктів, шт.)	3	4	4	4

Джерело: Побудовано авторами за даними [16]

У ряді випадків менеджмент компанії після реального оцінювання своїх можливостей приходить до висновку, що на цьому етапі зростання не є доцільним і варто зупинитись на певний час, опрацювати нові резерви, реструктуруватись для пошуку більш ефективних моделей. Така стратегія має назву стратегії підтримки.

В рамках цієї стратегії основний акцент робиться реструктуризацію та переформатування з метою щоб компанія могла сконцентруватись на тих напрямках, які мають найбільшу перспективу. Як правило виконуються наступні дії:

- підтримка потенціалу фірми по тим напрямкам, які працюють найбільш успішно;
- вибір найбільш прибуткового сегменту ринку і його підтримка та захист;
- запровадження програми адаптації до нових умов роботи (на страховому ринку така адаптація знадобилась багатьом компаніям після набуття чинності нового Закону «Про страхування», який впровадив цілий ряд «революційних» норм;
- проведення аудиту і скорочення витрат;
- модифікація продуктів страхування.

В силу ситуації, що складається можливий третій глобальний сценарій – стратегія скорочення діяльності. Обрати таку стратегію компанія може в разі дії наступних факторів:

- обставини складаються таким чином, що подальша діяльність в попередніх масштабах може призвести до зростання собівартості, серйозних збитків, зростанню заборгованості, наближенню банкрутства;
- відбулась страхова подія або події, наслідком яких стали великі виплати, що призвело до «вимивання» резервів;
- на тому «страховому полі», де працює компанія відбулись неочікувані зміни серед конкурентів зокрема поява нових гравців набагато міцніших, наприклад із власниками з іноземним капіталом;
- компанія попала під санкції від регулятора і заплатила великі штрафи; існує загроза, що в разі збереження попередніх масштабів страхування рівень платоспроможності впаде до самої низької границі.

У разі настання зазначених вище та/або якихось інших причин компанія повинна перейти на стратегію скорочення, вживаючи наступні заходи:

- скорочення або навіть «заморозка» частини видів діяльності конкретно видів страхування, де спостерігається найбільша збитковість;
- закриття або призупинка діяльності окремих підрозділів та філій, у котрих найнижчий рівень показників;
- інвентаризація витрат з метою позбутись найбільш нерентабельних напрямів.

Необхідно зазначити, що така стратегія як правило не впроваджується на довгий час. Вона застосовується саме для того, щоб призупинившись та скоротивши витрати опрацювати нові програми, які мають забезпечити вихід із кризи та зростання в недалекому майбутньому.

І, нарешті, стратегія ліквідації. Ця стратегія може застосовуватись в разі, коли компанія провівши комплексний аналіз, приходить до висновку, що немає перспектив у подальшому веденні цього бізнесу. При цьому має бути впроваджена певна послідовність дій в залежності від того яким чином буде проведена ліквідація – санації, застосування процедури банкрутства, поступового закриття компанії із збереженням робочого стану на певний час шляхом роботи деяких підрозділів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

За результатами дослідження було зроблено висновок, що велике значення має аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього конкурентного оточення для вибору стратегії розвитку. На цій основі була запропонована таблиця, яка враховує ключові фактори успіху (КФУ) для досягнення головних стратегічних цілей компанії. Також були показані основні чинники, які обумовлюють вибір конкретної стратегії, зокрема зростання, стабілізації, скорочення та ліквідації. Виділено напрями, що забезпечують зростання компанії в рамках відповідної стратегії. Окремо вказано дії, які сприяють реалізації стратегії стабілізації, якщо цього потребують внутрішні та зовнішні чинники. Дана характеристика умов застосування стратегій скорочення та ліквідації, зокрема заходів, що дозволяють реалізувати їх із мінімальними втратами.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації ключових факторів успіху та інтеграції їх у процес стратегічного вибору, що дозволяє сформувати більш цілісну модель стратегічного управління розвитком страхової компанії. Практичне значення результатів полягає в тому, що запропоновані підходи можуть використовуватись страховими компаніями при розробці бізнес-планів та стратегій, а також органами регулювання для вдосконалення політики нагляду та контролю.

Водночас дослідження має певні обмеження, оскільки базується на аналізі стратегії розвитку ПрАТ «УПСК», а тому окремі висновки можуть мати специфічний характер. Перспективи подальших досліджень полягають у кількісному оцінюванні ефективності реалізації стратегій на основі фінансових індикаторів, розробленні системи ризик-орієнтованих показників та порівняльному аналізі зі світовою практикою стратегічного управління страховими компаніями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шелудько, Н. М. (2021). Стратегічні орієнтири фінансових установ в умовах нестабільності. *Економіка і прогнозування*, (2), 91–103.
2. Національний банк України. (2023). Постанова Правління №201 «Про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика». Київ: НБУ.
3. Коваленко, В. В. (2020). Стратегічні підходи до розвитку страхового ринку України. *Фінанси України*, (9), 45–57.

4. Петренко, Л. П., & Гаврилюк, І. М. (2022). Моделювання стратегії розвитку страхових компаній в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 4(47), 182–190.
5. European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA). (2024). *Consumer Trends Report 2024*. Frankfurt: EIOPA.
6. Liu, J., & Wang, Y. (2021). Risk management and strategic planning in insurance companies: Evidence from solvency regulation. *Journal of Risk and Insurance*, 88(3), 501–520.
7. Гончаренко, О. (2023). Стратегії ризик-менеджменту страхових компаній: український контекст. *Бізнес Інформ*, (5), 134–142.
8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Global Insurance Market Trends 2024*. Paris: OECD.
9. Swiss Re Institute. (2024). *Global economic & insurance outlook 2025–26 (sigma 5/2024)*. Zurich: Swiss Re.
10. Borsenberger, M., & Guillen, M. (2022). Digital transformation strategies in European insurance companies. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 47(3), 401–420.
11. Кіреєва, О. І. (2021). Цифровізація як стратегічний чинник розвитку страхових компаній. *Вісник КНЕУ*, (3), 112–121.
12. McKinsey & Company. (2024). *Global Insurance Report 2025: The pursuit of growth*. New York: McKinsey.
13. Боярчук, О. В. (2024). Стратегічні пріоритети розвитку ринку страхових послуг України. *Фінанси, облік і аудит*, (2), 99–108.
14. Eling, M., & Lehmann, M. (2022). The impact of climate change on insurance: Strategic responses. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 47(4), 560–582.
15. Мельник, С. В. (2023). Сучасні підходи до розробки стратегій розвитку небанківських фінансових установ. *Економічний часопис-XXI*, 8–9, 77–85.
16. ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія». Стратегія розвитку на 2024–2027 роки (внутрішній документ). – Київ, 2024
17. Virovets, D., et al. (2023). Ways of Interaction of Autonomous Economic Agents in Decentralized Autonomous Organizations. *Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems 2023*, 3421, 183–190.

Ihor Yakovenko

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-2560-9034
e-mail: i.yakovenko@kubg.edu.ua

Sergiy Obushnyi

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Finance
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-6936-955X
e-mail: s.obushnyi@kubg.edu.ua

Ihor Sakhar

Deputy Chairman of the Board
Private Joint-Stock Company “Ukrainian Fire Insurance Company”
Kyiv, Ukraine
e-mail: sakhar.i@upsk.com.ua

DESIGNING A DEVELOPMENT STRATEGY FOR FINANCIAL INSTITUTIONS: PRACTICAL INSIGHTS FOR THE INSURANCE SECTOR

Abstract. The article provides a comprehensive study of the strategic development of financial institutions, with a focus on insurance companies as entities that combine risk management, accumulation of financial resources, and the formation of investment potential. The relevance of the research is explained by increasing requirements for transparency and solvency of insurers, growing market competition, and the need to adapt to global challenges such as digitalization of business processes, climate-related risks, and the transformation of international standards. It is emphasized that under current conditions, a development strategy is not only a plan of action but also a key tool for ensuring long-term stability and building trust among clients and regulators. The purpose of the study is to design a system of strategic goals and practical mechanisms for their implementation in the insurance business. The methodology includes strategic analysis, SWOT and PEST analysis, expert evaluations, and comparative research. This approach made it possible to identify internal strengths of an insurance company, highlight external threats and opportunities, and establish basic guidelines for further development. The main results include the development of a “goal tree” model that aligns strategic priorities with resource capabilities and regulatory requirements. A set of performance indicators is proposed to assess the achievement of strategic objectives in terms of financial stability, capitalization, and innovation. Special attention is paid to the harmonization of strategic approaches with international practices such as IFRS 17, IAIS requirements, and national standards regulating insurance activities in Ukraine. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the developed model as a tool for corporate strategic management and as an analytical foundation for public policy in the insurance sector. The findings may serve as a reference point for increasing the competitiveness of Ukrainian insurers in the context of integration into the European financial system.

Keywords: development strategy; insurance company; financial institution; investments; innovations; financial management; strategic management; international standards.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Sheludko, N. M. (2021). Strategic guidelines of financial institutions in conditions of instability. *Economy and Forecasting*, (2), 91–103. [in Ukrainian]
2. National Bank of Ukraine. (2023). Resolution of the Board No. 201 “On establishing requirements for solvency and investment activity of the insurer.” Kyiv: NBU. [in Ukrainian]
3. Kovalenko, V. V. (2020). Strategic approaches to the development of the insurance market of Ukraine. *Finance of Ukraine*, (9), 45–57. [in Ukrainian]
4. Petrenko, L. P., & Havryliuk, I. M. (2022). Modeling the strategy of development of insurance companies in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(47), 182–190. [in Ukrainian]

5. European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA). (2024). *Consumer Trends Report 2024*. Frankfurt: EIOPA.
6. Liu, J., & Wang, Y. (2021). Risk management and strategic planning in insurance companies: Evidence from solvency regulation. *Journal of Risk and Insurance*, 88(3), 501–520.
7. Honcharenko, O. (2023). Risk management strategies of insurance companies: The Ukrainian context. *Business Inform*, (5), 134–142. [in Ukrainian]
8. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Global Insurance Market Trends 2024*. Paris: OECD.
9. Swiss Re Institute. (2024). Global economic & insurance outlook 2025–26 (sigma 5/2024). Zurich: Swiss Re.
10. Borsenberger, M., & Guillen, M. (2022). Digital transformation strategies in European insurance companies. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 47(3), 401–420.
11. Kireieva, O. I. (2021). Digitalization as a strategic factor in the development of insurance companies. *Visnyk KNEU*, (3), 112–121. [in Ukrainian]
12. McKinsey & Company. (2024). Global Insurance Report 2025: The pursuit of growth. New York: McKinsey.
13. Boiarchuk, O. V. (2024). Strategic priorities for the development of the insurance services market of Ukraine. *Finance, Accounting and Audit*, (2), 99–108. [in Ukrainian]
14. Eling, M., & Lehmann, M. (2022). The impact of climate change on insurance: Strategic responses. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 47(4), 560–582.
15. Melnyk, S. V. (2023). Modern approaches to the development of strategies for non-bank financial institutions. *Economic Annals-XXI*, 8–9, 77–85. [in Ukrainian]
16. Private Joint-Stock Company “Ukrainian Fire Insurance Company”. *Development Strategy for 2024–2027* (internal document). – Kyiv, 2024
17. Virovets, D., et al. (2023). Ways of Interaction of Autonomous Economic Agents in Decentralized Autonomous Organizations. *Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems 2023*, 3421, 183–190.

Стаття надійшла до редакції 03.09.25

Рецензовано 17.09.25

Опубліковано 01.10.2025 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.