МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Антикризове управління ПАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ОРАНТА-СІЧ» в сучасних умовах»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Васильченко Владислав Андрійович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Васильченко Владислав Андрійович

1. Тема роботи «Антикризове управління ПАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ОРАНТА-СІЧ» в сучасних умовах»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЯМИ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ
2 ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАЛІННЯ ПАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ОРАНТА-СІЧ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
4 таблиці
1 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ В. А. Васильченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 46 с., 1 рис., 4 табл., 36 джерел.

Об’єкт дослідження - діяльність компаній фінансового сектору в умовах кризи.

Предмет дослідження – організаційні та управлінські механізми антикризового менеджменту в страховій сфері.

Метою роботи є виявлення ключових факторів кризового стану ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» та оцінка ефективності обраних підходів до подолання кризи.

У відповідності до поставленої мети, дослідження передбачає вирішення таких завдань: аналіз теоретичних основ антикризового управління у фінансовому секторі; діагностика зовнішніх та внутрішніх чинників кризи досліджуваного підприємства; оцінка реалізованих заходів та формулювання рекомендацій щодо вдосконалення підходів.

Методологічна основа дослідження охоплює системний аналіз, фінансово-економічну діагностику, порівняльне дослідження та контент-аналіз звітності.

Інформаційна база побудована на нормативних документах НБУ, фінансовій звітності ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ», матеріалах офіційних повідомлень регулятора, монографічній та періодичній літературі, аналітичних звітах, а також досвіді інших компаній, які пройшли або проходять через подібні виклики.

КРИЗА, АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ФІНАНСОВИЙ СЕКТОР, СТРАХОВА ГАЛУЗЬ, БАНКРУТСТВО.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 46 p., 1 fig., 4 tables., 36 sources.

The object of the study is the activities of financial sector companies in crisis conditions.

The subject of the study is organizational and managerial mechanisms of anti-crisis management in the insurance sector.

The purpose of the work is to identify key factors of the crisis situation of PJSC "IC "ORANTA-SICH" and assess the effectiveness of the selected approaches to overcoming the crisis.

In accordance with the goal, the study involves solving the following tasks: analysis of the theoretical foundations of anti-crisis management in the financial sector; diagnostics of external and internal factors of the crisis of the studied enterprise; evaluation of implemented measures and formulation of recommendations for improving approaches.

The methodological basis of the study includes system analysis, financial and economic diagnostics, comparative research and content analysis of reporting.

The information base is built on the regulatory documents of the NBU, the financial statements of PJSC "IC "ORANTA-SICH", materials of official notifications of the regulator, monographic and periodical literature, analytical reports, as well as the experience of other companies that have gone through or are going through similar challenges.

CRISIS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, FINANCIAL SECTOR, INSURANCE INDUSTRY, BANKRUPTCY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЯМИ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ 9
1.1 Сутність антикризового управління у фінансовому секторі 9
1.2 Особливості визначення кризових станів для страхових компаній 10
1.3 Етапи та підходи до управління кризами в фінансовому секторі 12
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАЛІННЯ ПАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ОРАНТА-СІЧ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ 16
2.1 Трансформація ринку страхових послуг в сучасних умовах 16
2.2 ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» у контексті викликів українського страхового ринку 21
2.3 Діагностика розвитку кризового стану ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» 23
2.4 Напрямки підвищення ефективності антикризового управління вітчизняних страхових компаній в сучасних умовах 32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 42

ВСТУП

В умовах глибокої соціально-економічної трансформації, спричиненої повномасштабною війною, перед українськими компаніями постають безпрецедентні виклики. Особливо це стосується фінансового сектору, зокрема страхування, яке за своєю природою має бути гарантом стабільності в нестабільному середовищі. Однак саме ці компанії виявилися в епіцентрі удару, одночасно стикаючись із регуляторними реформами, змінами у споживчій поведінці та різкого падіння платоспроможності клієнтів. У такій ситуації антикризове управління перестає бути факультативною функцією – воно стає необхідною умовою виживання.

Досвід ПАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ», яке опинилося на межі фінансового колапсу, відображає типову для сектору ситуацію, коли зовнішні шоки накладаються на внутрішні вразливості. У фокусі наукового аналізу – не лише причини кризи, а й те, як компанія реагує, чи виявляє стратегічну гнучкість, здатність до адаптації, або ж навпаки – демонструє пасивність, що лише прискорює деструктивні процеси. Актуальність дослідження визначається не тільки глибиною самої кризи, а й можливістю винести з неї уроки, які можуть стати основою для розробки життєздатних моделей антикризового управління в умовах високої турбулентності.

Розробка теми антикризового управління у фінансовому секторі ведеться вже тривалий час, проте в українських реаліях 2022–2025 років постала потреба в переосмисленні традиційних підходів.

Об’єкт дослідження - діяльність компаній фінансового сектору в умовах кризи.

Предмет дослідження – організаційні та управлінські механізми антикризового менеджменту в страховій сфері.

Метою роботи є виявлення ключових факторів кризового стану ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» та оцінка ефективності обраних підходів до подолання кризи.

У відповідності до поставленої мети, дослідження передбачає вирішення таких завдань: аналіз теоретичних основ антикризового управління у фінансовому секторі; діагностика зовнішніх та внутрішніх чинників кризи досліджуваного підприємства; оцінка реалізованих заходів та формулювання рекомендацій щодо вдосконалення підходів.

Методологічна основа дослідження охоплює системний аналіз, фінансово-економічну діагностику, порівняльне дослідження та контент-аналіз звітності.

Інформаційна база побудована на нормативних документах НБУ, фінансовій звітності ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ», матеріалах офіційних повідомлень регулятора, монографічній та періодичній літературі, аналітичних звітах, а також досвіді інших компаній, які пройшли або проходять через подібні виклики.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЯМИ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

1.1 Сутність антикризового управління у фінансовому секторі

Антикризове управління є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, особливо у фінансовому секторі, який характеризується підвищеною чутливістю до зовнішніх та внутрішніх шоків. Воно являє собою не стільки набір реактивних заходів на вже існуючі проблеми, скільки комплексну, безперервну систему, спрямовану на передбачення кризових ситуацій, підготовку до них, з'ясування причин їх виникнення та пошук шляхів усунення. Актуальність такого підходу значно зростає в умовах глобальної нестабільності, спричиненої такими подіями, як пандемія COVID-19 та повномасштабна воєнна агресія Російської Федерації проти України [1]. Ці фактори створюють безпрецедентний рівень невизначеності та непередбачуваності, ускладнюючи процеси прогнозування та стратегічного планування.

Основною метою антикризового управління є забезпечення фінансової стійкості установи, що включає ефективне управління капіталом, аналіз звітності та здатність адаптувати бюджети до змінних умов. Окрім фінансової стабільності, система антикризового управління має на меті підтримання операційної безперервності, захист інтересів ключових стейкхолдерів, зокрема клієнтів та персоналу, та збереження життєздатності компанії в довгостроковій перспективі. Управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та навіть мистецтва [2].

Важливо розуміти, що антикризове управління не є функцією, яка активується лише під час явних потрясінь. Його елементи мають бути інтегровані в повсякденну діяльність навіть успішно функціонуючих

підприємств. Це дозволяє завчасно виявляти потенційні загрози, будувати гнучкі стратегії та підтримувати готовність до адаптації. Таким чином, антикризове управління стає ключовим компонентом стратегічного планування, допомагаючи фінансовим установам виходити на нові рівні стійкості в умовах економічних та геополітичних нестабільностей.

Антикризове управління у фінансовому секторі – це цілеспрямована діяльність керівництва фінансових установ, що має на меті виявлення кризових ситуацій, запобігання або мінімізацію їх негативних наслідків, а також оперативне подолання наслідків уже наявної кризи [3]. Таке управління має комплексний характер, охоплюючи фінансові, організаційні, правові, соціально-економічні та стратегічні аспекти діяльності установи. Сутність цього виду управління полягає у розробці та реалізації стратегій, які дозволяють мінімізувати фінансові втрати та швидко відновлювати стабільність.

1.2 Особливості визначення кризових станів для страхових компаній

Криза у контексті діяльності страхової компанії може бути визначена як суттєве порушення нормального функціонування, що загрожує досягненню ключових цілей або ставить під сумнів саму життєздатність організації. Кризові явища можуть бути спричинені як внутрішніми недоліками в управлінні, так і зовнішніми шоками, такими як економічні спади, фінансові потрясіння чи воєнні дії. Кризи можуть відрізнятися за тривалістю (короткострокові чи довгострокові) та масштабом наслідків.

Ризик для страховика – це ймовірність настання події, яка може призвести до негативних відхилень від очікуваних фінансових результатів або завдати шкоди репутації чи операційній діяльності [4]. Спектр ризиків для страхових компаній є надзвичайно широким і включає фінансові (ринкові, кредитні, ліквідності), операційні (збої систем, шахрайство, помилки персоналу), страхові (андеррайтингові, резервування), репутаційні та стратегічні ризики. В українських реаліях до цього переліку додаються специфічні ризики, пов'язані з

воєнними діями, такі як фізичне знищення застрахованого майна, зростання збитковості за окремими видами страхування, міграція населення та економічна нестабільність. Ефективне антикризове управління передбачає системний підхід до управління ризиками, що охоплює їх ідентифікацію, вимірювання, моніторинг та вжиття заходів для пом'якшення їхнього впливу.

Таблиця 1.1 Чинники кризових явищ та напрями антикризових заходів у фінансовому секторі [1-6]

Чинники кризових явищ	Напрями антикризових заходів
Макроекономічна нестабільність	Моніторинг та прогнозування економічних трендів
Зниження ліквідності фінансової установи	Реорганізація активів, реструктуризація заборгованості
Зростання кредитних ризиків	Посилення ризик-менеджменту та створення резервів
Втрата довіри клієнтів	Покращення комунікаційної політики, прозорість дій
Недостатність капіталу	Додаткове залучення капіталу, рекапіталізація

Фінансова стабільність страхової компанії є комплексною характеристикою, що відображає її здатність виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками та іншими кредиторами як у поточний момент, так і в довгостроковій перспективі. Ключовими компонентами фінансової стабільності є платоспроможність, тобто наявність достатнього обсягу прийнятного капіталу для покриття потенційних збитків та виконання нормативних вимог (SCR та MCR) [5]; ліквідність, що означає здатність своєчасно погашати поточні зобов'язання, зокрема здійснювати страхові виплати, за рахунок наявності достатніх високоліквідних активів ; прибутковість, яка відображає здатність генерувати прибуток від операційної та інвестиційної діяльності для забезпечення розвитку та нарощування капіталу ; та надійність системи

внутрішнього контролю, що включає ефективні процеси управління ризиками, комплаєнсу та внутрішнього аудиту [7].

На макрорівні Національний банк України (НБУ) відстежує стан фінансового сектору за допомогою Індексу фінансового стресу (ІФС), однак цей показник відображає поточну ситуацію і не є прямим індикатором майбутніх ризиків. Визначення кризи для українських страховиків не може бути повним без урахування системного та всеохоплюючого впливу війни, яка діє одночасно як прямий тригер кризових подій (наприклад, руйнування активів) і як каталізатор наявних вразливостей (наприклад, погіршення економічної ситуації посилює кредитний ризик та ризик ліквідності).

1.3 Етапи та підходи до управління кризами в фінансовому секторі

Процес антикризового управління є циклічним і зазвичай включає кілька послідовних етапів, хоча їх конкретний зміст та межі можуть варіюватися залежно від специфіки ситуації та підходів компанії.

Перший етап – попередження/підготовка – є проактивним і спрямований на запобігання виникненню кризових ситуацій або мінімізацію їх потенційних наслідків. Він включає постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікацію потенційних загроз та слабких місць, оцінку ризиків, розробку превентивних заходів, створення фінансових резервів та розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій (антикризових планів та планів безперервності діяльності). На цьому етапі закладається фундамент стійкості компанії [8].

Наступний етап – діагностика. У разі появи ознак кризи (симптомів) ключовим завданням стає своєчасне розпізнавання кризового явища, визначення його природи, причин, масштабів та можливих наслідків. Глибока діагностика дозволяє обрати адекватні інструменти реагування.

Третій етап – реагування/втручання – передбачає активне впровадження розроблених антикризових заходів та оперативне реагування на розвиток подій.

Це може включати фінансові заходи (залучення ліквідності, реструктуризація активів/пасивів), операційні зміни (оптимізація процесів, скорочення витрат), комунікаційні стратегії та інші дії, спрямовані на нейтралізацію загроз та стабілізацію ситуації.

Завершальний етап – відновлення/посткризове навчання. Після подолання гострої фази кризи зусилля спрямовуються на стабілізацію діяльності, відновлення втрачених позицій та ліквідацію наслідків. Важливим елементом цього етапу є оцінка ефективності вжитих антикризових заходів та аналіз отриманого досвіду. Уроки, винесені з кризи, мають бути використані для вдосконалення системи антикризового управління та підвищення стійкості компанії до майбутніх викликів [8].

З точки зору підходів, антикризове управління може бути превентивним, тобто зосередженим на запобіганні кризам, або реактивним, коли основні дії розгортаються вже після виникнення проблеми. Сучасна практика та регуляторні вимоги, зокрема з боку НБУ, все більше наголошують на необхідності побудови потужних превентивних механізмів, включаючи системи раннього попередження та надійні системи управління ризиками. Ключовими елементами системи управління є створення спеціальних робочих груп чи комітетів, розробка стратегій та тактик, та забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації. Циклічність процесу "Підготовка -> Діагностика -> Реагування -> Відновлення -> Навчання -> Покращена підготовка" є фундаментальною для поступового зміцнення резильєнтності організації [10].

Діяльність страхових компаній має низку унікальних особливостей, які визначають специфіку антикризового управління в цьому секторі. По-перше, страховики працюють з довгостроковими зобов'язаннями, що вимагає точного актуарного розрахунку технічних резервів для покриття майбутніх виплат. Помилки в оцінці резервів або несприятливі демографічні чи економічні тенденції можуть призвести до фінансової кризи.

По-друге, фінансова стійкість страховиків значною мірою залежить від результатів інвестиційної діяльності, оскільки значна частина активів, що

покривають резерви та капітал, інвестується на фінансових ринках. Відповідно, страховики є вразливими до ринкових коливань та кредитного ризику інвестиційних інструментів [11].

По-третє, ключовими поняттями для страховика є платоспроможність та ліквідність. Платоспроможність відображає здатність компанії виконати всі свої зобов'язання за рахунок наявних активів та капіталу в довгостроковій перспективі і регулюється через вимоги до капіталу платоспроможності (SCR) та мінімального капіталу (MCR). Ліквідність означає здатність своєчасно здійснювати поточні виплати, особливо страхові відшкодування. Недостатність будь-якого з цих компонентів може стати тригером кризи.

По-четверте, перестрахування відіграє важливу роль як інструмент управління ризиками, дозволяючи передавати частину ризиків іншим компаніям і таким чином захищати власний капітал від великих збитків. Ефективність перестрахувального захисту є критичною в умовах підвищеної збитковості [12].

Нарешті, специфіка страхового продукту як "обіцянки заплатити в майбутньому" робить репутацію та довіру клієнтів надзвичайно важливими активами. Будь-яка криза, особливо та, що ставить під сумнів здатність компанії виконувати свої зобов'язання або супроводжується проблемами з врегулюванням збитків, може завдати непоправної шкоди репутації та призвести до відтоку клієнтів. Тому антикризові комунікаційні стратегії, спрямовані на збереження довіри та лояльності клієнтів, є не просто допоміжним інструментом, а ключовим елементом виживання страхової компанії в кризових умовах.

Отже, у сучасних умовах антикризове управління набуває рис не тимчасової реакції, а постійного стратегічного підходу до забезпечення стійкості фінансових установ. Його суть полягає не лише в нейтралізації наслідків кризи, а у формуванні культури передбачення, гнучкого реагування та швидкого відновлення після потрясінь. У фінансовому секторі, особливо в страхуванні, це означає інтеграцію антикризових інструментів у щоденне управління ризиками, фінансами та репутацією.

Страхові компанії, які працюють у середовищі довгострокових зобов’язань і високої чутливості до зовнішніх шоків, зіштовхуються з кризами, які поєднують фінансові, операційні та репутаційні ризики. Війна в Україні посилила ці виклики, перетворивши антикризове управління на основну вісь стратегічного планування. У такій реальності просте дотримання нормативів більше не є гарантією стійкості - вирішальне значення має здатність компанії адаптуватися до змін, передбачати загрози та підтримувати довіру клієнтів.

Найбільш ефективними виявляються ті моделі управління, які орієнтуються на превентивність і безперервність. Успіх антикризових стратегій визначається не кількістю формальних заходів, а здатністю організації побачити у кризі не лише загрозу, а й ресурс для трансформації. Саме через кризу фінансова установа отримує унікальну можливість переглянути свої підходи, модернізувати внутрішні процеси та підвищити свою життєздатність.

Таким чином, антикризове управління стає постійною платформою стратегічної витривалості. У секторі страхування, де ключову роль відіграє довіра, цей підхід є не лише актуальним, а й безальтернативним - адже виживають і зростають ті, хто здатен поєднувати фінансову раціональність із репутаційною чутливістю та операційною гнучкістю.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАЛІННЯ ПАТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ОРАНТА-СІЧ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Трансформація ринку страхових послуг в сучасних умовах

Страховий ринок України функціонує в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених повномасштабною воєнною агресією РФ, яка загострилася у 2022 році. Війна спричинила глибоку економічну кризу, що проявляється у падінні ВВП, зростанні інфляції, порушенні ланцюгів поставок, зниженні купівельної спроможності населення та значній невизначеності для бізнесу. Ці макроекономічні чинники безпосередньо впливають на страховий сектор, обмежуючи попит на страхові послуги та ускладнюючи фінансовий стан як страхувальників, так і самих страховиків.

Водночас сектор зазнає суттєвої трансформації через посилення регуляторних вимог, зокрема в рамках імплементації нового Закону "Про страхування" та наближення до стандартів Європейського Союзу, таких як директива Solvency II. Цей процес, розпочатий ще до повномасштабного вторгнення, призвів до значної консолідації ринку. Кількість страхових компаній суттєво скоротилася: з липня 2020 року до грудня 2024 року число ризикових страховиків зменшилося з 195 до 57, а страховиків життя – з 20 до 11. Ринок покинули переважно компанії, що не відповідали новим вимогам до капіталу та прозорості, мали проблеми з виплатами або використовували схеми для оптимізації оподаткування. У ІІІ кварталі 2024 року ринок покинули ще 5 ризикових страховиків. Така консолідація призвела до зростання частки найбільших гравців: частка ТОП-10 ризикових страховиків за обсягом премій зросла з 65% до 71% протягом 2024 року [25].

Незважаючи на складні умови, страховий ринок демонструє стійкість. Обсяги зібраних валових страхових премій у 2024 році зросли: на 15% у

ризиковому страхуванні (перевищивши рівень 2021 року) та на 5% у страхуванні життя. За 9 місяців 2024 року премії ризикового страхування склали 34,3 млрд грн проти 30,6 млрд грн за аналогічний період 2023 року, а премії страхування життя – 4,06 млрд грн проти 3,57 млрд грн. Однак темпи зростання премій були нерівномірними протягом року. Рівень валових страхових виплат також зріс: за 9 місяців 2024 року він становив 41% у ризиковому страхуванні (проти 36% у 2023) та 24% у страхуванні життя (проти 22% у 2023) [26].

Активи страховиків також демонстрували зростання у 2024 році: активи страховиків життя зросли на 14%, ризикових – на 11%. Спостерігається покращення якості активів, де левову частку тепер складають високоліквідні інструменти, такі як кошти на поточних рахунках, банківські депозити та ОВДП. У III кварталі 2024 року активи страховиків зросли на 3,7%.

Таблиця 2.1 Динаміка показників розвитку страхового ринку України за 2023-2024 рр. (н/д – немає даних) [25-27]

Показник	9 міс. 2023	9 міс. 2024	Рік 2023 (Life)	Рік 2024 (Life)
Кількість страховиків (Life)	н/д	н/д	н/д	11
Кількість страховиків (Non-Life)	н/д	75	н/д	57
Валові премії (Life), млрд грн	3,57	4,06	н/д	+5%
Валові премії (Non-Life), млрд грн	30,6	34,3	н/д	+15%
Рівень виплат (Life)	22%	24%	н/д	н/д
Рівень виплат (Non-Life)	36%	41%	н/д	н/д
Активи (Life), зміна за рік	н/д	н/д	+17%	+14%
Активи (Non-Life), зміна за рік	н/д	+6%	+1%	+11%
Чистий прибуток (Life), млрд грн	н/д	н/д	0,5	1,4
Чистий прибуток (Non-Life), млрд грн	н/д	н/д	н/д	2,5
Рентабельність капіталу (Non-Life)	н/д	н/д	н/д	14%

Ризикові страховики завершили 2024 рік з чистим прибутком 2,5 млрд грн (+31% до попереднього року), а страховики життя – 1,4 млрд грн (зростання

більш ніж удвічі, переважно за рахунок одного гравця). Рентабельність капіталу ризикових страховиків зросла до 14%.

Поєднання процесів консолідації та зростання премій/активів у компаній, що залишилися, може свідчити про перерозподіл ринку на користь сильніших гравців. Можливо, спостерігається ефект "втечі до якості", коли споживачі та бізнес, що ще мають змогу страхуватися, обирають більші та надійніші компанії. Також підвищена ризикова обстановка через війну могла стимулювати попит на певні види страхування. Однак стійкість цього зростання в умовах триваючої війни та її економічних наслідків потребує ретельного моніторингу, особливо з урахуванням потенційних відкладених збитків та якості активів.

Сучасне середовище генерує для українських страховиків цілий комплекс потенційних кризових тригерів. Фінансові кризи можуть бути спричинені недостатністю капіталу для покриття ризиків та виконання нормативів платоспроможності (SCR/MCR), дефіцитом ліквідних коштів для здійснення виплат, збитковістю страхової чи інвестиційної діяльності, зростанням обсягу "поганих" активів, або нездатністю зібрати страхові премії через фінансові труднощі клієнтів. Війна посилює ці ризики через загальний економічний спад, потенційне знецінення активів та зростання кредитного ризику контрагентів.

Операційні кризи пов'язані з порушенням нормального функціонування бізнес-процесів. Причинами можуть бути кібератаки, відмова критично важливих ІТ-систем, втрата ключового персоналу, фізичне пошкодження офісів та інфраструктури (особливо актуально в умовах війни), нездатність ефективно обробляти заяви та врегульовувати збитки, шахрайство. Війна створює додаткові операційні виклики, пов'язані з безпекою персоналу, релокацією, роботою у віддаленому режимі та доступом до об'єктів страхування в зоні бойових дій або на окупованих територіях [26].

Репутаційні кризи виникають внаслідок дій або подій, що підривають довіру до компанії з боку клієнтів, партнерів, регулятора та громадськості. Це можуть бути масові відмови у виплатах або затримки з їх здійсненням, звинувачення у недобросовісних практиках, публічні конфлікти, витоки даних,

чутки про фінансову нестійкість або неефективна комунікація під час кризи. В умовах підвищеної соціальної напруги та чутливості до питань справедливості репутаційні ризики зростають.

Регуляторні кризи спричинені невідповідністю діяльності страховика вимогам законодавства та нормативно-правовим актам НБУ. Це стосується, зокрема, недотримання нормативів платоспроможності та достатності капіталу, вимог до системи управління ризиками та внутрішнього контролю, правил формування резервів, якості звітності або процедур ліцензування. Наслідками можуть бути заходи впливу з боку регулятора, штрафи, обмеження діяльності аж до анулювання ліцензій [27].

Окремо варто виділити кризи, специфічні для умов війни. Це безпосередній вплив бойових дій (знищення або пошкодження застрахованого майна, загибель або травмування застрахованих осіб), масове переміщення населення (втрата клієнтської бази, ускладнення комунікації та обслуговування), правова невизначеність щодо покриття воєнних ризиків (багато стандартних договорів містять виключення щодо війни), труднощі з оцінкою збитків та проведенням експертизи на постраждалих територіях, ризик колапсу окремих секторів економіки або фінансової системи в цілому.

Важливо відзначити, що війна діє як "помножувач загроз", посилюючи практично всі інші типи ризиків. Економічний спад, спричинений війною, загострює фінансові проблеми страховиків. Руйнування інфраструктури створює операційні кризи. Підвищена увага регулятора до стабільності сектору в умовах війни посилює регуляторний тиск. Таким чином, антикризове управління в сучасних українських умовах вимагає комплексного підходу, що враховує взаємозв'язок та взаємне посилення різних типів кризових тригерів.

Національний банк України (НБУ) виконує ключову роль у регулюванні та нагляді за страховим ринком, перебравши ці функції від попереднього регулятора у 2020 році (так званий "спліт"). Головною метою НБУ в цій сфері є забезпечення фінансової стабільності сектору, захист прав споживачів фінансових послуг та сприяння сталому розвитку ринку. Для координації зусиль

щодо виявлення та мінімізації системних ризиків діє Рада з фінансової стабільності, до складу якої входять представники НБУ, Мінфіну, НКЦПФР та ФГВФО [27].

Останніми роками регуляторне середовище для страховиків зазнало кардинальних змін, рушійною силою яких є новий Закон України "Про страхування" № 1909-IX, що набув чинності з 1 січня 2024 року, та необхідність гармонізації українського законодавства з нормами Європейського Союзу, зокрема з Директивою 2009/138/ЄС (Solvency II). Ці зміни спрямовані на підвищення прозорості, платоспроможності та надійності страхових компаній.

Ключові напрямки нових регуляторних вимог охоплюють декілька сфер. По-перше, це система управління ризиками: НБУ вимагає від страховиків побудови комплексної, адекватної та ефективної системи управління ризиками (СУР). Це передбачає розробку стратегії та політики управління ризиками, визначення схильності до ризику (risk appetite), встановлення лімітів ризиків, ідентифікацію, оцінку, моніторинг та контроль усіх суттєвих ризиків. Особлива увага приділяється незалежності та повноваженням ключових контрольних функцій – управління ризиками та комплаєнсу. Для значущих страховиків обов'язковим є створення комітетів Наглядової ради з питань аудиту, управління ризиками та призначень/винагород [27].

По-друге, це вимоги до платоспроможності. Впроваджується нова модель оцінки платоспроможності, що базується на підходах Solvency II. Страховики зобов'язані постійно підтримувати прийнятний регулятивний капітал, капітал платоспроможності (SCR) та мінімальний капітал (MCR). Прийнятний регулятивний капітал, що розраховується як різниця між вартістю прийнятних активів та зобов'язань і поділяється на три рівні (Tier 1, Tier 2, Tier 3), повинен перевищувати як SCR (нормативний розмір капіталу для покриття неочікуваних збитків, що на перехідному етапі розраховується за спрощеною формулою), так і MCR (абсолютний мінімальний рівень капіталу). НБУ здійснює постійний моніторинг дотримання нормативів. Станом на кінець 2024 року переважна більшість страховиків виконували вимоги.

По-третє, встановлюються жорсткі вимоги до системи внутрішнього контролю та корпоративного управління, включаючи організацію корпоративного управління, функціонування системи внутрішнього контролю (з комплаєнс-функцією та функцією внутрішнього аудиту) та актуарної функції.

По-четверте, нові правила формування технічних резервів базуються на принципах МСФЗ 17, що вимагає застосування складніших актуарних методів.

Нарешті, посилюються вимоги до звітності, аудиту та захисту інформації, включаючи своєчасність та достовірність звітності, важливість висновків зовнішнього аудиту та правила обліку договорів і захисту даних [27].

Загалом, регуляторна політика НБУ спрямована на побудову значно стійкішого та надійнішого страхового сектору. Однак це вимагає від страховиків не лише значних фінансових ресурсів для докапіталізації та покриття операційних витрат, але й суттєвої перебудови внутрішніх процесів, інвестицій в ІТ-системи, дані та кваліфікований персонал. Нова регуляторна рамка встановлює значно вищу планку для ведення страхового бізнесу в Україні, що неминуче підвищує операційну складність та витрати для учасників ринку.

2.2 ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» у контексті викликів українського страхового ринку

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «ОРАНТА-СІЧ» (ідентифікаційний код юридичної особи 02307292) регіональний страховик з головним офісом у місті Запоріжжя. Компанія організована у формі Приватного акціонерного товариства після зміни типу з Публічного у 2016 році, зіткнулася з безпрецедентними викликами, характерними для всього українського страхового ринку після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році.

До початку повномасштабної війни ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» позиціонувалося як регіональний страховик з довгою історією, будучи частковим правонаступником Укрдержстраху в Запорізькій області (хоча

основним правонаступником на національному рівні є ПАТ НАСК "Оранта"). Компанія мала розгалужену мережу філій та відділень на території Запорізької області та в місті Запоріжжя [30].

Аналіз фінансових показників за період до 2022 року дає змогу оцінити вихідний стан компанії. Згідно зі звітністю, поданою до НБУ, станом на 1 квітня 2021 року активи ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» становили 78.4 млн грн, власний капітал – 40.9 млн грн, а чистий фінансовий результат за перший квартал 2021 року був позитивним і складав 2.2 млн грн. На кінець 2021 року активи компанії зросли до 87.0 млн грн. Ці дані свідчать про певну операційну діяльність та фінансову базу напередодні повномасштабного вторгнення.

Однак, вже на цьому етапі існували потенційні фактори ризику. Одним з найбільш суттєвих був факт визнання Національним банком України структури власності компанії непрозорою. Хоча точна дата цього рішення не фігурує у наявних в загальному доступі матеріалах (окрім констатації статусу на квітень 2025 року), непрозора структура власності сама по собі є значним ризиком. Вона ускладнює ідентифікацію кінцевих бенефіціарних власників, оцінку їхньої фінансової спроможності та готовності підтримувати компанію капіталом у разі потреби, що є критично важливим в умовах посилення регуляторних вимог до капіталу. Більше того, непрозорість власності часто корелює з проблемами в системі корпоративного управління та може свідчити про потенційний конфлікт інтересів, що ускладнює прийняття ефективних стратегічних рішень, особливо в кризовий період. Відсутність чіткого розуміння, хто контролює компанію, могла стати серйозною перешкодою для залучення зовнішніх інвестицій або для побудови конструктивного діалогу з регулятором щодо можливих планів оздоровлення чи реструктуризації. Цей фактор міг сприяти пасивній позиції компанії у відповідь на кризу та нездатності залучити додатковий капітал, на відміну від інших учасників ринку, які вдавалися до таких кроків [31].

Варто також відзначити зміну організаційно-правової форми компанії з Публічного акціонерного товариства (ПАТ) на Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) ще у 2016 році. Хоча така зміна могла бути зумовлена різними

факторами, перехід до статусу ПрАТ зазвичай пов'язаний зі зменшенням вимог до розкриття інформації порівняно з ПАТ. Це рішення, прийняте задовго до офіційного визнання структури власності непрозорою з боку НБУ, може розглядатися як потенційний крок до зниження рівня прозорості діяльності компанії. Це може вказувати на довгострокову стратегію власників, яка не була орієнтована на відкритість та відповідність високим стандартам корпоративного управління, що зрештою виявилося критичним недоліком в умовах посилення регуляторного нагляду та зростання системних ризиків.

2.3 Діагностика розвитку кризового стану ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ»

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року стало каталізатором кризи для ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ», що посилило існуючі вразливості та створило нові екзистенційні загрози.

Географічне розташування компанії відіграло вирішальну роль. Головний офіс знаходився у Запоріжжі, а значна частина мережі та, ймовірно, клієнтської бази була сконцентрована в Запорізькій області. Тимчасова окупація близько 72% території області та перетворення самого Запоріжжя на прифронтове місто, що перебувало в зоні активних бойових дій, мало руйнівні наслідки. Компанія була змушена призупинити діяльність філій на окупованих територіях через військові дії та загрозу життю співробітників. Найбільш критичним стало визнання керівництвом ризику втрати контролю над значною частиною активів – основними засобами та інвестиційною нерухомістю, розташованими на тимчасово окупованих територіях або в зоні бойових дій. Станом на 31 грудня 2023 року балансова вартість таких активів становила 14.16 млн грн, або 42% від загальної вартості активів компанії. Через неможливість фізичного доступу та загрози безпеці, компанія не могла провести переоцінку цих активів, що створювало значну невизначеність щодо їхньої реальної вартості. Як наслідок, географія діяльності компанії суттєво звузилася, що призвело до скорочення обсягів надання послуг та очікуваного зменшення майбутніх доходів [32].

Військові дії та економічна криза негативно позначилися на фінансових результатах компанії.

Таблиця 2.2 Основні фінансові показники ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» за 2021 – 1 півріччя 2024 рр. (н/д – немає даних) [30-32]

Показник	1 кв. 2021	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	01.07.2024
Активи, тис. грн	78 412	86 998	76 846	70 849	н/д
Власний капітал, тис. грн	40 942	н/д	47 838	50 078	н/д
Зобов'язання, тис. грн	37 470	н/д	29 008	20 771	12 271
Страхові резерви (до МСФЗ 17) / Зобов'язання за страх. контрактами, тис. грн	34 484	н/д	н/д	н/д	9 300
Підписані премії (валові), тис. грн	13 482	н/д	49 679	28 655	800
Страхові виплати (валові), тис. грн	5 833	н/д	н/д	н/д	4 400
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн	2 248	н/д	6 064	2 240	н/д
Прийнятний регулятивний капітал, тис. грн	н/д	н/д	н/д	н/д	13 621
Вимога до MCR / SCR, тис. грн	н/д	н/д	н/д	н/д	48 000
Дефіцит капіталу до вимоги MCR/SCR, тис. грн (%)	н/д	н/д	н/д	н/д	34 379

Згідно з фінансовою звітністю ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» та примітками до неї, у 2023 році спостерігалося значне падіння страхових доходів (до 28.7 млн грн порівняно з 49.7 млн грн у 2022 році). Страхова діяльність ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» стала збитковою: фінансовий результат від страхових контрактів склав -1.8 млн грн (проти прибутку 8.0 млн грн у 2022), а загальний фінансовий результат від страхової діяльності (з урахуванням перестрахування) сягнув -2.7 млн грн (проти прибутку 5.7 млн грн у 2022). Чистий прибуток компанії за 2023 рік скоротився більш ніж удвічі – до 2.24 млн грн порівняно з 6.06 млн грн у 2022 році. Загальні активи компанії також зменшилися з 76.8 млн

грн на кінець 2022 року до 70.8 млн грн на кінець 2023 року, супроводжуючись зменшенням залишків грошових коштів. Незалежні дослідження також вказували на те, що стан компанії характеризувався "нижчими показниками" порівняно з іншими учасниками ринку, що могло бути викликано як неефективною політикою, так і впливом бойових дій [31].

Ситуація на ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» ускладнилася через запровадження НБУ з 2024 року нових, значно жорсткіших вимог до платоспроможності страховиків, базованих на європейських підходах Solvency. Ці вимоги стосувалися не лише абсолютного розміру капіталу, але й його якості (структуризація за рівнями Tier 1, Tier 2, Tier 3) та критеріїв прийнятності активів, що можуть використовуватися для покриття зобов'язань та капітальних вимог.

Перевірка стану компанії за новими правилами станом на 1 липня 2024 року виявила критичну ситуацію. Прийнятний регулятивний капітал ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ», розрахований відповідно до нових вимог, становив лише 13.6 млн грн. [32] Водночас, встановлена законодавством та нормативними актами НБУ вимога до мінімального капіталу (MCR) та вимога до капіталу платоспроможності (SCR) для страховиків, що здійснюють ризикові види страхування (non-life), становила 48 млн грн. Таким чином, компанії бракувало 34.4 млн грн капіталу, що становило 71.6% від необхідного рівня. Це було прямим порушенням вимог статті 38 Закону України "Про страхування" та відповідних положень НБУ (зокрема, Положення №201 та Положення №199).

Ця критична недостатність капіталу стала безпосередньою причиною краху компанії. Такий значний дефіцит (понад 70%) свідчив не про тимчасові труднощі, а про глибокі структурні проблеми. Ймовірно, це стало результатом синергії кількох негативних факторів. По-перше, знецінення активів, особливо тих 42%, що знаходилися в зоні ризику через війну. Навіть якщо ці активи формально залишалися на балансі, регулятор при розрахунку прийнятного регулятивного капіталу міг застосувати до них значні дисконти або взагалі виключити їх з розрахунку через високий ризик неліквідності та втрати

контролю, відповідно до загальних принципів оцінки прийнятних активів. По-друге, операційні збитки від основної діяльності, зафіксовані у 2023 році, також "з'їдали" капітал. По-третє, можливо, капітальна база компанії була недостатньою ще за старими стандартами, і перехід на нові, жорсткіші вимоги Solvency лише виявив цю проблему в повному обсязі. Порушення вимоги до мінімального капіталу (MCR) є особливо тривожним сигналом для регулятора, оскільки MCR розглядається як останній рубіж фінансової стійкості, і його недотримання часто призводить до негайних та рішучих дій з боку наглядового органу [33].

Вплив війни на активи компанії, таким чином, виступив потужним каталізатором неплатоспроможності. Війна не просто завдала операційних збитків через скорочення бізнесу, а й безпосередньо вдарила по капітальній базі через фактичне або регуляторне знецінення значної частини активів, сконцентрованих у Запорізькому регіоні.

У відповідь на комплекс кризових явищ – руйнівний вплив війни, погіршення фінансових показників та наближення нових регуляторних вимог – дії ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» мали переважно реактивний характер і свідчили про відсутність проактивної антикризової стратегії.

Єдиним зафіксованим превентивним заходом стало рішення Правління компанії від 22 листопада 2023 року про припинення укладання нових договорів страхування та перестрахування. Це рішення було офіційно пояснене необхідністю мінімізації майбутніх зобов'язань та потенційних витрат у зв'язку з підготовкою до припинення страхової діяльності, викликаною військовими обставинами та окупацією значної частини території операційної діяльності. Однак, цей крок, прийнятий задовго до офіційного визнання компанії неплатоспроможною у вересні 2024 року, фактично позбавляв компанію можливості генерувати нові доходи та органічно покращувати свій фінансовий стан. Це свідчить про те, що керівництво, ймовірно, вже наприкінці 2023 року усвідомлювало неминучість проблем з виконанням нових вимог до платоспроможності та розглядало згортання діяльності як основний сценарій.

Таким чином, цей захід був не стільки антикризовим, скільки першим етапом процесу виходу з ринку.

Подальші події підтвердили пасивну позицію компанії. Після того, як НБУ зафіксував недотримання вимог до платоспроможності станом на 1 липня 2024 року, ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ», відповідно до статей 117 та 118 Закону України "Про страхування", було зобов'язане протягом 15 календарних днів (тобто до 15 липня 2024 року) подати до регулятора план відновлення діяльності або план фінансування. Проте компанія цього не зробила. Більше того, у відповідь на офіційний запит НБУ щодо пояснень та документів стосовно порушень, керівництво ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» повідомило про намір припинити страхову діяльність через об'єктивні причини, пов'язані з втратою значної частини бізнесу та активів внаслідок війни. Компанія прямо заявила про неможливість приведення своєї діяльності у відповідність до вимог законодавства та нормативно-правових актів НБУ, а також про неможливість надання реалістичного плану відновлення, який би гарантував відновлення фінансового стану та досягнення нормативів достатності капіталу.

Така позиція кардинально відрізняється від класичних підходів до антикризового управління, які передбачають діагностику кризи, розробку стратегії виходу з неї, мобілізацію внутрішніх та зовнішніх ресурсів, адаптацію бізнес-процесів та активну комунікацію зі стейкхолдерами. Вона також контрастує з діями інших страховиків, наприклад, НАСК "Оранта", яка для виконання вимог НБУ провела додаткову емісію акцій та залучила капітал.

Фактично, керівництво та власники ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» обрали шлях визнання неможливості порятунку компанії та відмови від боротьби за її виживання. Ця пасивність може бути інтерпретована не лише як наслідок браку фінансових ресурсів для докапіталізації, але і як свідоме стратегічне рішення власників не інвестувати додаткові кошти в актив, що зазнав значних втрат через війну та зіткнувся з непереборними регуляторними бар'єрами. З точки зору власників, таке рішення могло бути раціональним кроком для уникнення подальших збитків, хоча й означало неминучий вихід компанії з ринку.

Непрозора структура власності, ймовірно, полегшила прийняття такого "тихого" рішення без публічних заяв чи спроб знайти зовнішніх інвесторів.

Зважаючи на критичне недотримання ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» нормативів платоспроможності та відмову компанії від подання плану відновлення, Національний банк України застосував відповідні заходи впливу, що призвели до припинення діяльності страховика.

19 вересня 2024 року Правління НБУ прийняло рішення №344-рш, яким:

1. Віднесло ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» до категорії неплатоспроможних на підставі частини першої статті 124 Закону України "Про страхування". Підставою стало те, що розмір прийнятного регулятивного капіталу компанії для виконання вимог до мінімального капіталу (MCR) був на понад 50% меншим за встановлений рівень, а також невиконання вимоги щодо подання плану відновлення.

2. Анулювало ліцензію ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» на здійснення діяльності зі страхування, включаючи ліцензію на обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ).

Це рішення набуло чинності в день його прийняття, 19 вересня 2024 року.

Наступним кроком, відповідно до вимог частини другої та сьомої статті 66 Закону "Про страхування", яка передбачає ліквідацію неплатоспроможного страховика з анульованою ліцензією відповідно до Кодексу України з процедур банкрутства, Національний банк звернувся до суду із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ». 23 жовтня 2024 року Господарський суд Запорізької області задовольнив заяву НБУ та ухвалив рішення про відкриття провадження у справі про банкрутство компанії. Після офіційного оприлюднення оголошення про відкриття провадження, кредиторам компанії було надано 30-денний термін для подання до господарського суду письмових заяв зі своїми вимогами до боржника.

Таблиця 2.3 Таймлайн кризової ситуації на ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» (2023-2024)

Дата	Подія / Дія
22 листопада 2023	ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» припиняє укладання нових договорів страхування та перестрахування, пояснюючи це підготовкою до припинення діяльності через військові обставини.
31 грудня 2023	Звітна дата: активи 70.8 млн грн, власний капітал 50.1 млн грн. Керівництво визнає ризик втрати контролю над 42% активів (14.16 млн грн) у зоні бойових дій / на окупованих територіях.
1 липня 2024	Звітна дата для оцінки платоспроможності за новими правилами НБУ. Виявлено невідповідність вимогам MCR та SCR: прийнятний регулятивний капітал 13.6 млн грн при вимозі 48 млн грн (дефіцит 71.6%).
15 липня 2024	Кінцевий термін для подання ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» до НБУ плану відновлення діяльності або плану фінансування згідно зі ст. 117, 118 Закону "Про страхування".
Липень-Вересень 2024	Компанія не подає план відновлення до НБУ. У відповідь на запит регулятора повідомляє про намір припинити діяльність та неможливість виконання вимог законодавства та НБУ, а також неможливість надання реалістичного плану відновлення.
19 вересня 2024	Правління НБУ приймає рішення №344-рш про віднесення ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» до категорії неплатоспроможних та анулювання ліцензії на здійснення діяльності зі страхування. Рішення набуває чинності.
23 жовтня 2024	Господарський суд Запорізької області задовольняє заяву НБУ та відкриває провадження у справі про банкрутство ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ». Оголошено 30-денний термін для подання кредиторських вимог.

З метою захисту інтересів страхувальників за наймасовішим видом страхування – ОСЦПВ – було вжито спеціальних заходів. Після анулювання ліцензії ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» втратило право укладати нові договори ОСЦПВ. Водночас, між компанією та Моторним (транспортним) страховим бюро України (МТСБУ) було погоджено механізм здійснення виплат страхового відшкодування потерпілим за діючими полісами ОСЦПВ за рахунок централізованих страхових резервних фондів Бюро. Потерпілим було рекомендовано звертатися на гарячу лінію страхової компанії для фіксації події та отримання подальших інструкцій. Цей механізм діє як система гарантування для обов'язкового автострахування, забезпечуючи виконання зобов'язань перед

потерпілими навіть у разі банкрутства страховика. Це допомагає зменшити соціальну напругу та підтримати довіру до системи ОСЦПВ загалом. Однак, важливо зазначити, що цей захист поширюється лише на ОСЦПВ; клієнти компанії за іншими (добровільними) видами страхування стають звичайними кредиторами у процедурі банкрутства і їхні шанси на отримання відшкодування залежать від наявності активів у ліквідаційній масі.

Дії НБУ щодо ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» слід розглядати в контексті загальної політики регулятора, спрямованої на очищення ринку від фінансово слабких, нежиттєздатних та непрозорих компаній. Застосування жорстких вимог до капіталу, якості активів, системи управління та прозорості власності діє як фільтр, що прискорює вихід з ринку тих гравців, які не можуть або не бажають відповідати новим стандартам. У випадку "Оранта-Січ", НБУ діяв рішуче та послідовно після формального виявлення критичних порушень ключових нормативів та отримання від компанії підтвердження її неспроможності та небажання вживати заходів для відновлення. Це демонструє новий, менш толерантний підхід регулятора, метою якого є підвищення загальної стійкості, надійності та довіри до страхового сектору України, навіть якщо це призводить до скорочення кількості учасників ринку.

Аналіз ситуації навколо ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» дозволяє зробити висновки, що її фінансовий крах та подальший вихід з ринку стали результатом синергетичної дії кількох ключових факторів:

1. Зовнішні шоки. Повномасштабна війна мала руйнівний вплив, особливо з огляду на географічну концентрацію бізнесу та активів компанії у Запорізькій області, що стала зоною активних бойових дій та часткової окупації. Це призвело до втрати частини бізнесу, операційних збоїв та значного ризику знецінення активів. Загальна економічна нестабільність в країні також негативно впливала на діяльність страховика.

2. Регуляторний тиск. Впровадження НБУ нових, значно жорсткіших вимог до капіталу та платоспроможності, гармонізованих з європейськими стандартами, стало вирішальним випробуванням, яке ПрАТ «СК «ОРАНТА-

СІЧ» не змогло пройти. Нові правила виявили критичну недостатність капіталу компанії та діяли як каталізатор для її виходу з ринку, що відповідає загальній стратегії НБУ з очищення сектору.

3. Внутрішні слабкості. Компанія увійшла в кризу, маючи низку суттєвих вразливостей. Критична недостатність капіталу була головною фінансовою проблемою. Непрозора структура власності, визнана НБУ, ймовірно, негативно впливала на якість корпоративного управління, можливість залучення додаткового капіталу та ефективність комунікації з регулятором. Деякі джерела вказують на можливу "неефективну політику компанії". Найголовніше – компанія продемонструвала повну відсутність активної антикризової стратегії та обрала пасивну реакцію на виклики, що наростали, фактично відмовившись від спроб врятувати бізнес.

Оцінюючи антикризове управління ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ», можна констатувати його фактичну відсутність у проактивному сенсі. Рішення про припинення укладання нових договорів та подальша відмова від розробки та подання плану відновлення свідчать не про спробу подолати кризу, а про визнання неминучості банкрутства. Така поведінка різко контрастує як з теоретичними моделями антикризового управління, що передбачають активні дії з діагностики, планування та реалізації заходів, так і з практикою інших страхових компаній, які шукали шляхи для докапіталізації та адаптації.

Кейс ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» містить важливі уроки для страхового ринку України. Він підкреслює підвищену вразливість регіональних страховиків до локальних шоків та важливість географічної диверсифікації бізнесу та активів. Він наочно демонструє невідворотність вимог нового регуляторного режиму НБУ: для виживання на ринку страховикам необхідно мати не лише достатній обсяг капіталу, але й забезпечити його якість, прозорість структури власності та впровадити ефективні системи корпоративного управління та управління ризиками. Водночас, ситуація підтвердила важливу роль МТСБУ як механізму захисту страхувальників у сегменті ОСЦПВ, що підтримує стабільність та довіру до цього обов'язкового виду страхування.

Зрештою, крах ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» є не просто історією невдачі окремої компанії. Це симптом глибинних трансформацій, що відбуваються на українському страховому ринку під подвійним тиском війни та євроінтеграційних регуляторних реформ. Цей випадок ілюструє процес "творчого руйнування", в ході якого слабші гравці, особливо ті, що обтяжені специфічними регіональними ризиками, проблемами капіталізації, управління чи власності, вимушені залишати ринок, поступаючись місцем більш стійким, капіталізованим та адаптивним компаніям, здатним функціонувати в нових, більш вимогливих умовах.

2.4 Напрямки підвищення ефективності антикризового управління вітчизняних страхових компаній в сучасних умовах

Ґрунтуючись на аналізі ситуації з ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ», вимогах НБУ та найкращих практиках можна рекомендувати наступних конкретних заходів підвищення ефективності антикризового управління вітчизняних страхових компаній в сучасних умовах для забезпечення їх стійкості.

Не обмежуватися формальним виконанням нормативів SCR та MCR. Встановити внутрішні цільові показники достатності капіталу зі значним запасом міцності (наприклад, підтримувати співвідношення прийнятного регулятивного капіталу до SCR на рівні, що перевищує медіанний показник по ринку, який у жовтні 2024 року становив 138% , але прагнути до 150% і вище). Пріоритезувати нарощування капіталу першого рівня (Tier 1). Регулярно проводити внутрішню оцінку достатності капіталу (ICAAP), враховуючи специфічні ризики компанії.

Розробити та затвердити комплексну політику управління ризиком ліквідності, яка включає встановлення лімітів, індикаторів раннього попередження та планів дій на випадок кризи ліквідності. Підтримувати значну частку активів у високоліквідних інструментах (ОВДП, депозити в надійних банках з високим кредитним рейтингом). Проводити регулярні (щонайменше

щоквартальні) стрес-тести ліквідності, моделюючи сценарії масових страхових виплат, дострокового розірвання договорів, проблем із залученням фінансування.

Здійснити ретельний аналіз інвестиційного портфеля на предмет відповідності критеріям прийнятності активів НБУ. Диверсифікувати портфель за класами активів, емітентами, галузями та географією (де це можливо). Уникати інвестицій у пов'язаних осіб та інструменти з непрозорою структурою. Проводити консервативну та регулярну переоцінку активів, особливо нерухомості та корпоративних прав, створюючи відповідні резерви під знецінення, враховуючи воєнні ризики та обмежений доступ до деяких активів.

Забезпечити повне та коректне впровадження вимог МСФЗ 17 щодо обліку страхових контрактів. Посилити роль та незалежність актуарної функції, забезпечивши її кваліфікованими кадрами та необхідними ресурсами для застосування адекватних моделей та припущень при розрахунку технічних резервів. Регулярно проводити актуарний аналіз адекватності сформованих резервів та надавати відповідні звіти Наглядовій раді та НБУ.

Не розглядати воєнні ризики як тимчасовий форс-мажор, а інтегрувати їх оцінку та управління ними у загальну систему управління ризиками (СУР). Розробити специфічні стрес-сценарії, що враховують тривалість війни, різні рівні ескалації, руйнування інфраструктури в ключових регіонах, кібератаки на критичну інфраструктуру, масову міграцію, зміни законодавства на окупованих територіях. Оцінити потенційний вплив цих сценаріїв на капітал, ліквідність, операційну діяльність та репутацію.

Зробити стрес-тестування не формальною процедурою, а реальним інструментом управління. Використовувати комбіновані сценарії, що поєднують воєнні, макроекономічні (рецесія, гіперінфляція, девальвація), ринкові (падіння вартості активів, зростання ставок) та операційні (масштабна кібератака) ризики. Результати стрес-тестів мають бути основою для розробки планів дій (contingency plans) та коригування стратегії і ризик-апетиту.

Провести ретельний аналіз поточної програми перестрахування. Оцінити фінансову надійність та репутацію ключових перестраховиків. Перевірити умови договорів перестрахування щодо покриття воєнних та пов'язаних з ними ризиків. Оптимізувати рівень власного утримання за основними видами страхування, враховуючи поточний рівень капіталу та ризик-апетит компанії.

Вдосконалити процедури андеррайтингу та оцінки ризиків, особливо для об'єктів, розташованих у зонах підвищеної небезпеки або для галузей, що зазнали значного впливу війни. Переглянути тарифи та умови договорів страхування, щоб вони адекватно відображали поточний рівень ризиків. Використовувати доступні дані та аналітику для більш точної оцінки ризиків.

Забезпечити реальну незалежність, належне фінансування та кадрове забезпечення функцій ризик-менеджменту, комплаєнсу та внутрішнього аудиту. Надати керівникам цих функцій достатні повноваження та прямий доступ до Наглядової ради. Розглянути можливість впровадження механізму "права вето" для ризик-менеджера та комплаєнс-менеджера з ключових питань, що впливають на профіль ризиків компанії.

Негайно вжити всіх необхідних заходів для забезпечення повної прозорості структури власності відповідно до вимог НБУ. Розкрити інформацію про всіх кінцевих бенефіціарних власників, підтвердити їх відповідність кваліфікаційним вимогам (фінансовий стан, ділова репутація). Непрозорість є неприйнятним ризиком і може стати підставою для застосування заходів впливу з боку регулятора.

Переглянути склад Наглядової ради з метою посилення її незалежності та професійної компетенції. Залучити незалежних директорів з глибоким розумінням фінансового сектору, управління ризиками та страхування. Забезпечити регулярну, активну та змістовну роботу Ради та її комітетів (аудиту, ризиків, призначень та винагород). Налагодити чітку систему звітності Правління перед Радою.

Провести незалежну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю та впровадити необхідні покращення. Посилити функцію

внутрішнього аудиту, забезпечивши її незалежність від виконавчого органу та фокус на найбільш суттєвих ризиках компанії. Забезпечити виконання рекомендацій внутрішнього та зовнішнього аудиту.

Провести ретельний аудит існуючих планів безперервності бізнесу та відновлення діяльності (BCP/DRP) на предмет їх адекватності поточним загрозам, особливо пов'язаним з воєнними діями. Плани мають передбачати конкретні дії щодо релокації персоналу та IT-систем, забезпечення альтернативних каналів зв'язку, роботи у віддаленому режимі, захисту даних. Регулярно (не рідше разу на рік) проводити повномасштабні тестування цих планів за участі ключових співробітників.

Здійснити комплексну оцінку кібер-ризиків та вразливостей. Інвестувати в сучасні технології захисту (міжмережеві екрани, системи виявлення та запобігання вторгненням, антивірусне ПЗ, шифрування даних). Впровадити багатофакторну автентифікацію для доступу до критичних систем. Забезпечити регулярне резервне копіювання даних та тестування процедур їх відновлення. Проводити систематичне навчання персоналу правилам кібергігієни та діям у разі інцидентів.

Проаналізувати ключові бізнес-процеси (особливо врегулювання збитків, андеррайтинг, взаємодія з клієнтами, підготовка звітності) на предмет можливостей для оптимізації та автоматизації. Впровадження сучасних IT-рішень може підвищити ефективність, знизити операційні ризики та покращити якість обслуговування клієнтів.

Зробити сценарне планування невід'ємною частиною стратегічного процесу. Розробити декілька деталізованих сценаріїв розвитку подій на 1-3 роки (наприклад, продовження війни з поточною інтенсивністю, ескалація, замороження конфлікту, початок відновлення) з оцінкою їх впливу на ринок та компанію. Визначити ключові індикатори (тригери) для кожного сценарію та відповідні стратегічні альтернативи.

Сприяти формуванню організаційної культури, яка заохочує гнучкість, швидке реагування на зміни та готовність до перегляду усталених підходів.

Регулярно аналізувати ефективність бізнес-моделі та бути готовим до її адаптації.

Таблиця 2.4 Вимоги НБУ vs найкращі практики стійкості страховика

Сфера	Мінімальна Вимога НБУ (ID)	Рекомендована Найкраща Практика	Урок з Кейсу «Оранта-Січ»
Фінансова Стабільність	Дотримання нормативів SCR та MCR; відповідність активів критеріям прийнятності; формування резервів згідно МСФЗ 17 та вимог НБУ	Формування значних буферів капіталу (>150% SCR); підтримка високої ліквідності; диверсифікований та якісний інвестиційний портфель; посилена незалежна актуарна функція.	Критичний дефіцит капіталу та проблеми з оцінкою активів стали ключовими факторами неплатоспроможності.
Управління Ризиками	Наявність комплексної СУР; ідентифікація та оцінка ризиків; наявність політик (в т.ч. перестрахування); незалежність контрольних функцій	Інтеграція СУР в культуру та процеси; глибоке стрес-тестування (вкл. воєнні сценарії); проактивне управління ризиками; реальна незалежність та вплив контрольних функцій (право вето).	Відсутність дієвого антикризового планування та нездатність адаптуватися до катастрофічного сценарію (війна + географічна концентрація).
Корпоративне Управління	Прозора структура власності; наявність органів управління; система внутрішнього контролю; вимоги до ділової репутації власників та керівників	Повна прозорість власності; активна та незалежна Наглядова рада з експертизою; ефективний внутрішній контроль та аудит; чітке розмежування повноважень.	Непрозора структура власності визнана НБУ , що могло ускладнити процес докапіталізації та підірвало довіру регулятора.
Операційна Стійкість	Вимоги до захисту інформації та обліку договорів ; вимоги до аутсорсингу (опосередковано).	Наявність реалістичних та регулярно тестованих BCP/DRP (з урахуванням воєнних загроз); потужна кібербезпека; автоматизація та ефективність ключових процесів.	Операційні проблеми через війну (робота філій, доступ до активів) підкреслили важливість BCP.
Стратегічна Адаптивність	Вимоги до планування діяльності (опосередковано через СУР та вимоги до капіталу).	Впровадження сценарного планування; гнучкість бізнес-моделі; постійний моніторинг середовища (в т.ч. регуляторного); культура адаптивності.	Нездатність адаптувати стратегію до нових реалій та запропонувати план відновлення свідчить про стратегічну негнучкість.
Комунікації	Вимоги до подання звітності та інформації на запит НБУ.	Проактивний та відкритий діалог з НБУ; наявність планів кризових комунікацій; підвищення прозорості для всіх стейкхолдерів.	Неподання плану відновлення свідчить про провал комунікації з регулятором у критичний момент.

Створити систему постійного моніторингу та аналізу регуляторних ініціатив НБУ. Не чекати офіційного опублікування нових нормативних актів, а брати активну участь в обговоренні проектів , оцінювати їх потенційний вплив на компанію та завчасно розпочинати підготовку до їх впровадження.

Побудувати та підтримувати відносини з НБУ на засадах відкритості, прозорості та конструктивного діалогу. Своєчасно інформувати регулятора про будь-які суттєві проблеми чи ризики, а також про заходи, що вживаються для їх вирішення. Невиконання вимог щодо звітності та комунікації , як це сталося у випадку з планом відновлення «Оранта-Січ», є абсолютно неприпустимим.

Заздалегідь розробити детальні плани комунікацій для різних кризових сценаріїв (фінансові труднощі, кібератака, великі страхові випадки, репутаційні скандали). Визначити ключові повідомлення, цільові аудиторії (клієнти, партнери, ЗМІ, співробітники, регулятор), канали комунікації та відповідальних спікерів. Провести тренінги для спікерів.

Збільшити обсяг та якість інформації, що розкривається у фінансовій звітності (відповідно до МСФЗ) та на корпоративному сайті. Надавати чіткі пояснення щодо фінансового стану компанії, ключових ризиків, стратегії управління ними та перспектив розвитку. Це сприятиме підвищенню довіри з боку клієнтів, партнерів та інвесторів.

Отже, кейс ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» став болісним, але важливим уроком для всього українського страхового ринку. Він наочно продемонстрував, як поєднання катастрофічних зовнішніх шоків, зокрема повномасштабної війни та надмірної географічної концентрації бізнесу, з внутрішніми слабкостями – критичним дефіцитом капіталу, непрозорою структурою власності, відсутністю дієвого антикризового управління та нездатністю виконати чіткі вимоги регулятора – неминуче призводить до втрати платоспроможності та виходу з ринку.

Ключовий висновок полягає в тому, що виживання та сталий розвиток страхової компанії в сучасних складних умовах України вимагають фундаментального переосмислення підходів до управління. Недостатньо лише

формально дотримуватися мінімальних регуляторних нормативів. Необхідний перехід до побудови глибоко інтегрованої культури проактивного управління ризиками, фінансової обачності, бездоганного та прозорого корпоративного управління і постійної стратегічної адаптації. Це не просто рекомендації, а життєва необхідність для забезпечення довгострокової стійкості.

Українським страховикам слід зосередитись на наступних пріоритетах:

- створення значних буферів капіталу та ліквідності, що перевищують мінімальні вимоги НБУ, для поглинання непередбачених збитків та забезпечення виконання зобов'язань;
- впровадження реалістичного та жорсткого стрес-тестування, яке обов'язково враховує специфічні воєнні сценарії та їхній комплексний вплив на діяльність компанії;
- забезпечення абсолютної прозорості структури власності та побудова ефективної системи корпоративного управління з сильною та незалежною Наглядовою радою;
- розробка та регулярне тестування дієвих планів безперервності бізнесу (BCP), адаптованих до реалій воєнного стану та інших потенційних криз;
- розвиток стратегічної гнучкості та здатності швидко адаптувати бізнес-модель, продукти та процеси до мінливого середовища;
- підтримка відкритого, чесного та проактивного діалогу з НБУ та іншими ключовими стейкхолдерами, особливо у кризових ситуаціях.

Інвестиції у зміцнення стійкості сьогодні є запорукою не лише виживання в умовах поточної турбулентності, але й фундаментом для майбутнього зростання та зміцнення довіри на українському страховому ринку. Ринок проходить через складний, але необхідний етап трансформації та очищення, і лише ті компанії, які зможуть продемонструвати реальну фінансову міцність, ефективне управління та здатність до адаптації, матимуть успішне майбутнє

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження теоретичних і практичних аспектів антикризового управління у фінансовому секторі, зокрема в діяльності ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ», було сформульовано низку висновків, що дозволяють узагальнити отримані результати та обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управлінських підходів у кризових умовах.

Перш за все, теоретичний аналіз показав, що антикризове управління у страхових компаніях не може розглядатися як реактивна система дій. У сучасному високоризиковому середовищі воно набуває рис постійного, інтегрованого управлінського процесу, спрямованого на ідентифікацію, профілактику, локалізацію та подолання криз. У цьому контексті особливо важливими є здатність до адаптації, гнучке планування, побудова системи раннього попередження, а також готовність до реалізації антикризових сценаріїв.

На практиці антикризове управління ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» виявило значні недоліки. Компанія, що історично мала обмежену регіональну присутність, виявилася вкрай вразливою до зовнішніх шоків, зокрема наслідків воєнної агресії РФ. Географічна концентрація активів і клієнтської бази у прифронтовому регіоні, непрозора структура власності, нестача капіталу та слабка система управління ризиками стали критичними чинниками, що спричинили її неплатоспроможність.

Діагностика виявила відсутність проактивної позиції з боку керівництва – замість розробки плану фінансового оздоровлення, компанія припинила укладання нових договорів і фактично визнала неможливість подальшої діяльності. У результаті НБУ анулював ліцензію ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ», а подальші дії завершилися банкрутством.

Регуляторна реформа, імплементована Національним банком України відповідно до стандартів Solvency II, підсилила системний тиск на компанії, що

не відповідають критеріям платоспроможності та управлінської зрілості. У випадку з ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» нові вимоги стали не лише викликом, а й каталізатором остаточного виходу з ринку, адже компанія не змогла забезпечити виконання мінімального капітального нормативу (MCR).

Таким чином, аналіз досвіду ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» дозволяє зробити висновок, що ефективне антикризове управління потребує не лише фінансової дисципліни, а й стратегічного бачення, прозорості власності, розвитку культури управління ризиками та готовності до трансформації під впливом зовнішніх викликів. Успішні компанії — це ті, які не уникають змін, а перетворюють кризу на ресурс для розвитку.

На основі аналізу досвіду ПрАТ «СК «ОРАНТА-СІЧ» та теоретичних положень щодо антикризового управління, сформульовано такі пропозиції, що можуть бути корисними як для цієї компанії в гіпотетичному сценарії реструктуризації, так і для інших учасників страхового ринку України:

1. Доцільним є створення в структурі компаній постійно діючих антикризових комітетів або підрозділів зі стратегічного менеджменту, які б відповідали за виявлення ранніх сигналів дестабілізації, розробку сценарних планів та координацію дій у періоди високої турбулентності.

2. Для зниження ризику дефіциту капіталу рекомендується активізувати залучення інвестицій, у тому числі через емісію акцій або стратегічні партнерства з більш стійкими фінансовими інститутами, здатними забезпечити резерви на випадок непередбачених втрат.

3. Прозора модель власності — запорука довіри з боку регулятора, інвесторів і клієнтів. Упровадження політик розкриття інформації, належного контролю, незалежного аудиту та участі наглядової ради у стратегічному плануванні є ключовими передумовами стійкості.

4. Компаніям слід імплементувати повноцінну систему управління ризиками (ERM), що охоплює всі види ризиків — фінансові, операційні, страхові, регуляторні та репутаційні. Сучасні IT-рішення (інтегровані ризикові

панелі, stress-testing, моделювання кризових сценаріїв) можуть суттєво підвищити ефективність такої системи.

5. Географічна концентрація діяльності, як показує кейс «ОРАНТА-СІЧ», значно підвищує вразливість до локалізованих шоків. Тому компаніям доцільно розширювати свою присутність у відносно стабільних регіонах та формувати дистанційні канали обслуговування.

6. З огляду на перехід до вимог Solvency II, компаніям слід не лише слідкувати за нормативними змінами, але й наперед адаптовувати звітність, капітальні стратегії та структуру активів під нові критерії прийнятності.

7. У кризових умовах довіра клієнтів, партнерів та суспільства стає особливо вразливою. Прозорість у публічних заявах, своєчасне інформування, створення «гарячих ліній» та антикризовий PR — усе це має бути не імпровізацією, а частиною заздалегідь підготовленої стратегії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ / С. Рибальченко та ін. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Т. 5, № 46. С. 29–39. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3907 (дата звернення: 23.04.2025).

2. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ / Н. Рідей та ін. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Т. 3, № 44. С. 224–233. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3779 (дата звернення: 23.04.2025).

3. Гіржева О., Нагаєв В., Солопун Н. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙ. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 33. С. 140–153. URL: https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2024.33.140 (дата звернення: 23.04.2025).

4. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО НА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123 (дата звернення: 23.04.2025).

5. Жежерун Ю. В., Романчук С. О. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКУ В УМОВАХ COVID-19. *Фінансовий простір*. 2020. № 4(40). С. 258–265. URL: https://doi.org/10.18371/fp.4(40).2020.222659 (дата звернення: 23.04.2025).

6. Лебедєва Н. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171 (дата звернення: 23.04.2025).

7. Лявинець Г. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-129 (дата звернення: 23.04.2025).

8. Мартинов Д. В. Антикризовий менеджмент в банках України в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-08-02 (дата звернення: 23.04.2025).

9. Матукова Г., Багашова Н., Матукова-Ярига Д. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АЛГОРИТМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-89 (дата звернення: 23.04.2025).

10. Про Положення про Антикризовий центр : Указ Президента України від 18.03.2003 № 228/2003 : станом на 7 берез. 2007 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228/2003#Text (дата звернення: 23.04.2025).

11. Циганенко Г. В., Трухан О. Л. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 11. С. 107–113. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.107 (дата звернення: 23.04.2025).

12. Abramova I. Anti-Crisis Personnel Management in the Modern Realities of Business Development. *Modern Economics*. 2020. Vol. 24, no. 1. P. 6–11. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.v24(2020)-01 (date of access: 23.04.2025).

13. Kovalchuk V. G., Cherkashina A. O. ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT IN MODERN ENTERPRISES. *Economics and Law*. 2020. No. 1. P. 80–86. URL: https://doi.org/10.15407/econlaw.2020.01.080 (date of access: 23.04.2025).

14. Zakharov D., Tararuiev I. ANTI-CRISIS MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR PROVIDING URBAN MOBILITY. *PROBLEMS OF*

SYSTEMIC APPROACH IN THE ECONOMY. 2024. No. 4(97). URL: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-20 (date of access: 23.04.2025).

15. Абдуллаєва А., Поплавська С. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-7 (дата звернення: 19.04.2025).

16. Головко О. Г., Гнип Н. О., Бакланов Е. А. МОДЕЛЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ. *Вісник Університету банківської справи.* 2018. № 3(33). С. 167–173. URL: https://doi.org/10.18371/2221-755x3(33)2018164661 (дата звернення: 19.04.2025).

17. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО НА ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123 (дата звернення: 19.04.2025).

18. Іонін Є., Беспалова А. ПОКАЗНИКИ НАДІЙНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ. *DÉBATS SCIENTIFIQUES ET ORIENTATIONS PROSPECTIVES DU DÉVELOPPEMENT SCIENTIFIQUE*. 2021. URL: https://doi.org/10.36074/logos-05.02.2021.v1.28 (дата звернення: 19.04.2025).

19. Макаренко С., Ліканова А., Плєшівцева А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-36 (дата звернення: 19.04.2025).

20. Максимюк А. Аудит страхових компаній в Україні. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 6. С. 392–403. URL: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-6-392-403 (дата звернення: 19.04.2025).

21. Панченко О., Глазков А., Корнієць Ю. Ризики страхових компаній у сучасних умовах. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2024. № 1(28). С. 357–369. URL: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-357-369 (дата звернення: 19.04.2025).

22. Прокопович-Павлюк І., Федюра І. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ. *Ефективне управління економікою на світовому, державному та регіональному рівнях*. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-367-8-30 (дата звернення: 19.04.2025).

23. Самойловський А. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 5(5). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5(5)-175-188 (дата звернення: 19.04.2025).

24. Трусова Н. В. КОНСОЛІДОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.5 (дата звернення: 19.04.2025).

25. Filyuta D., Bilera A., Pakhnenko O. Фінансовий менеджмент страхових компаній. *Економіка і регіон/ Economics and region*. 2022. № 3(86). С. 86–92. URL: https://doi.org/10.26906/eir.2022.3(86).2853 (дата звернення: 19.04.2025).

26. Konarivska O. B. ОЦІНКА ДОХОДІВ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2020. Т. 1, № 89. С. 92. URL: https://doi.org/10.31713/ve120209 (дата звернення: 19.04.2025).

27. Антикризове управління: імператив сучасної економіки. KROK University, 2021. URL: https://doi.org/10.31732/cre (дата звернення: 23.04.2025).

28. АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ / Г. Рябенко та ін. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 125–128. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17 (дата звернення: 23.04.2025).

29. АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ / О. М. Петрук та ін. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.5 (дата звернення: 23.04.2025).

30. Грущенко О., Бездітко С. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМСТВОМ. *THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH*. 2025. URL: https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.007 (дата звернення: 23.04.2025).

31. Овчарук О., Переверзєв С. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-887-899 (дата звернення: 23.04.2025).

32. Національний банк України. Оновлено вимоги до забезпечення платоспроможності страховика URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-do-zabezpechennya-platospromojnosti-strahovika(дата звернення: 23.04.2025).

33. PwC Україна. NBU requirements update: management and internal control system URL: https://www.pwc.com/ua/uk/publications/tax-and-legal-alert/2024/nbu-requirements-update-management-internal-control-system.html(дата звернення: 23.04.2025).

34. KPMG. Вимоги до системи управління страховиків. – 2024. – 15 с. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/05/vymohy-do-systemy-upravlinnya-strakhovykiv.pdf(дата звернення: 23.04.2025).

35. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, червень 2024 року URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2024-roku(дата звернення: 23.04.2025).

36. Огляд небанківського фінансового сектору: активи страховиків зросли URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyagi-aktiviv-zrosli-u-finansovih-kompaniy-strahovikiv-i-lombardiv--oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru(дата звернення: 23.04.2025).