DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.341 **JEL classification: G22, M21**
UDC: 368.021:005.52:338.46(477)

Світлана КОРОЛЬ
кандидат економічних наук, доцент,
кафедра фінансів, обліку та оподаткування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна
E-mail: svitlana.korol@nung.edu.ua
ORCID iD: 0000-0002-4804-7612

Владислав ГУБА
аспірант,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна
E-mail: gubavladislav19@gmail.com
ORCID iD: 0009-0003-1916-809X

Розалія ЛЕСЮК
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна
E-mail: rosalijalesiuk@gmail.com
ORCID iD: 0009-0000-4696-1120

УПРАВЛІННЯ СЦЕНАРІЯМИ РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ: ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

Анотація

Вступ. У контексті сучасної геополітичної нестабільності та збройного конфлікту в Україні проблема ефективного управління сценаріями розвитку страхових компаній набуває особливої наукової та практичної значущості. Існуючі концепції стратегічного планування демонструють обмежену адаптивність до динамічного ризикового середовища, що актуалізує необхідність перегляду усталених управлінських підходів та формування нових методологічних засад сценарного моделювання. Власне, сценарне управління виступає як ключовий інструмент стратегічної адаптації, здатний забезпечити гнучкість і стійкість страхових компаній в умовах невизначеності. Емпіричне дослідження, здійснене на прикладі діяльності української страхової компанії, дає змогу ідентифікувати ключові закономірності, управлінські механізми та практичні рішення, що сприяють успішній адаптації до екстремальних умов функціонування, зокрема через впровадження інноваційних інструментів сценарного планування.

Мета. Виявлення ключових механізмів та інструментів управління сценаріями розвитку страхових компаній в Україні через детальний аналіз практичного кейсу та формулювання науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення методології сценарного планування в умовах війни.

Метод (методологія). Використано комплекс методів, серед яких: діалектичний, системний, метод наукової абстракції, кейс-метод, коефіцієнтний аналіз, матрично-інтегральний підхід, сценарний аналіз, порівняльний аналіз, концептуальне моделювання та структурно-логічне моделювання.

Результати. На основі кейс-аналізу на прикладі АТ СК «ARX» проведено комплексне дослідження фінансово-економічного стану за 2020-2024 роки. Виявлено позитивну динаміку основних показників:

© Світлана Король, Владислав Губа, Розалія Лесюк, 2025

Отримано: 08.04.2025 р. **Рекомендовано до друку:** 12.05.2025 р. **Опубліковано:** 28.05.2025 р.

Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Король С., Губа В., Лесюк Р. Управління сценаріями розвитку страхових компаній в Україні: практичний кейс. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 2. С. 341-350. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.341

зростання страхових премій з 3,6 млрд грн у 2023 році до 4,3 млрд грн у 2024 році (+20,5%), стабілізацію чистого прибутку на рівні 447-453 млн грн. Здійснено матрично-інтегральний аналіз позиціонування компанії з використанням показників IB та FB, що продемонстрував перехід із зони «хиткої рівноваги» до стійкого розвитку. Розроблено тривимірну удосконалену методологію управління сценаріями, що інтегрує традиційну матрицю фінансової стратегії (IB×FB) з індексом воєнного ризику (WRI) та коефіцієнтом адаптивності (AC), формалізовану через інтегральний показник сценарного розвитку ISDI. Запропоновано систему раннього попередження з чотирма кольоровими зонами індикаторів (коефіцієнт виплат, темп зростання премій, ROE, коефіцієнт ліквідності). Презентовано п'ятиетапну концептуальну модель адаптивного сценарного планування, що включає моніторинг, оцінку позиції в матриці, вибір сценарію, адаптацію стратегії та контроль-корекцію.

Ключові слова: управління сценаріями; страхові компанії; кейс-дослідження; сценарне планування; воєнні ризики; матриця розвитку; адаптивне управління.

Вступ

В умовах мінливого середовища в Україні, страхові компанії стикаються з безпрецедентними ризиками та невизначеністю. У такій площині управління сценаріями розвитку постає критично важливим інструментом стратегічного планування та забезпечення фінансової стійкості страховиків [1], [2].

Страхові компанії України, зокрема лідери ринку, демонструють високу адаптивність до мінливих умов. АТ СК «ARX», як один з провідних учасників страхового ринку, протягом 30 років діяльності накопичила значний досвід управління в кризових умовах [3]. 3 вересня 2023 року ARX запровадила послугу страхування майна від воєнних ризиків, а за 2024 рік страхові компанії ARX та ARX Life зібрали 4,6 млрд грн страхових премій, що на 15% перевищує показники минулого року.

Відтак актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки ефективних механізмів управління сценаріями розвитку страхових компаній, що, в свою чергу, забезпечать їх стійкість та конкурентоспроможність в умовах геополітичної нестабільності.

Методологічну основу забезпечення даного дослідження становлять комплекс загальнонаукових та спеціальних методів економічного аналізу. Базовими загальнонауковими методами виступають діалектичний підхід для вивчення протиріч у розвитку страхових компаній в умовах війни, системний аналіз для комплексного дослідження компанії як цілісної системи та метод наукової абстракції для виділення найсуттєвіших характеристик сценарного планування.

Ключовим методологічним інструментом дослідження виступає кейс-метод, що уможливлює проведення глибокого аналізу практичного досвіду АТ СК «ARX» як репрезентативного прикладу українського страховика. Фінансово-економічне дослідження базується на методах вертикального та горизонтального аналізу для вивчення структури та динаміки показників, коефіцієнтного аналізу для оцінки ліквідності та рентабельності, а також динамічного та порівняльного аналізу для виявлення тенденцій розвитку.

Особливе місце в методології займає матрично-інтегральний підхід на основі концепції Нєнно І. М. та французьких учених Фаншона Ж. і Романе І., що дозволяє побудувати матрицю фінансової стратегії через показники страхового та фінансового бізнесу. Для розробки удосконаленої методології управління сценаріями доцільно застосувати методи концептуального та структурно-логічного моделювання, а також сценарного аналізу, що, тим самим, сприятиме створенню практично орієнтованих рекомендацій для українських страхових компаній в умовах геополітичної нестабільності.

Мета та завдання статті

Метою статті є виявлення ключових механізмів та інструментів управління сценаріями розвитку страхових компаній в Україні через детальний аналіз практичного кейсу та формулювання науково-обґрунтованих рекомендацій щодо

удосконалення методології сценарного планування в умовах війни.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання:

- провести кейс-аналіз фінансово-економічних показників страхової компанії;
- дослідити практичні механізми управління сценаріями розвитку компанії в умовах війни;
- удосконалити методологію сценарного планування для українських страховиків;
- запропонувати концептуальну модель адаптивного управління розвитком страхових компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження

Управління сценаріями розвитку в умовах війни зумовлює необхідність докорінного переосмислення усталених підходів до стратегічного планування в діяльності страхових компаній. Український страховий ринок, що функціонує в умовах масштабних геополітичних трансформацій, перетворився на своєрідний експериментальний майданчик для апробації інноваційних моделей адаптивного управління. У цьому контексті практичний досвід провідних національних страхових компаній набуває особливої евристичної значущості як емпірична основа для формування новітніх теоретико-методологічних концептів.

АТ СК «ARX», що має понад 30 років досвіду роботи та впродовж 16 років поспіль утримує лідерські позиції на ринку автострахування України, є репрезентативним об’єктом для кейс-аналізу механізмів сценарного планування в умовах екстремальної невизначеності. Власне, компанія, інтегрована до складу міжнародної канадської фінансової групи Fairfax Financial Holdings, продемонструвала виняткову здатність не лише забезпечити операційну стійкість з початку повномасштабного вторгнення, а й досягти позитивної динаміки ключових показників, що робить її досвід надзвичайно цінним для наукового осмислення [4].

Відтак проведений кейс-аналіз фінансових показників АТ СК «ARX» за 2020-2024 роки демонструє унікальний приклад успішної адаптації провідного українського страховика до екстремальних умов функціонування в період війни (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка основних фінансових показників АТ СК «ARX» за 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, 2024/2020	Темп приросту, 2024/2023, %
Валові страхові премії, млн грн	2535	3226	2705	3553	4280	+1745	+20,5
Чисті зароблені страхові премії, млн грн	2346	2886	2936	3353	3895	+1549	+16,2
Чистий прибуток, млн грн	299	197	537	447	453	+154	+1,3
Активи, млн грн	3099	3748	4884	5647	5220	+2121	-7,6
Власний капітал, млн грн	957	1155	1692	2181	2633	+1676	+20,7
Страхові виплати, млн грн	982	1268	1012	1383	1720	+738	+24,4
Страхові резерви, млн грн	1564	1689	1690	1875	н/д	н/д	н/д

Примітка: н/д – немає даних, − на момент дослідження офіційні були недоступні.
Джерело: розраховано авторами за даними [3-6].

Проведені розрахунки демонструють стійке зростання ключових фінансових показників АТ СК «ARX» у 2020-2024 роках, зокрема валові страхові премії збільшилися на 1745 млн грн (+20,5% порівняно з 2023 роком), а чисті зароблені премії − на 1549 млн грн (+16,2%). Власний капітал зріс у 2,75 раза, що свідчить про посилення фінансової стабільності компанії. Страхові виплати також суттєво зросли (+24,4%), що вказує як на розширення клієнтської бази, так і на зростання обсягів врегулювання страхових випадків. Активи компанії у 2024 році дещо зменшилися порівняно з 2023 роком (-7,6%). Дані щодо страхових резервів за 2024 рік на момент дослідження були недоступні.

Надалі аналіз грошових потоків за 2020-2024 роки демонструє волатильність, характерну для воєнного періоду (табл. 2).

Таблиця 2. Аналіз грошових потоків АТ СК «ARX» за 2020-2024 роки

Вид діяльності / Показник	Роки, млн грн					Структура (частка у загальному обсязі), роки, %				
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
НАДХОДЖЕННЯ										
Операційна діяльність	2744382	3532039	2895624	3900236	4370 000	69,2	64,6	65,3	59,2	62,1
Інвестиційна діяльність	1219924	1930488	1538668	2693402	2660 000	30,8	35,4	34,7	40,8	37,9
ВСЬОГО НАДХОДЖЕНЬ	3964306	5462527	4434292	6593638	7030 000	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
ВИТРАТИ										
Операційна діяльність	2467502	3006539	2622326	3792176	4100 000	63,9	75,6	74,7	58,5	63,2
Інвестиційна діяльність	1392803	972304	888513	2688728	2380 000	36,1	24,4	25,3	41,5	36,8
ВСЬОГО ВИТРАТ	3860305	3978843	3510839	6480904	6480 000	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
ЧИСТИЙ ГРОШОВИЙ ПОТІК										
Від операційної діяльності	276880	525500	273298	108060	270000	-	-	-	-	-
Від інвестиційної діяльності	-172879	958184	650155	4674	280000	-	-	-	-	-
ЗАГАЛЬНИЙ ЧИСТИЙ ПОТІК	104001	1483684	923453	112734	550000	-	-	-	-	-

Джерело: розраховано авторами за даними [3-6], на основі попередніх даних за 2024 рік.

Зокрема, динаміка загальних надходжень страхової компанії демонструє стійке зростання з 2020 по 2024 рік. Основний внесок забезпечує операційна діяльність (страховий бізнес), частка якої коливається від 59,2% у 2023 році до 62,1% у 2024 році. Інвестиційна діяльність також робить суттєвий вклад, але її частка у загальних надходженнях дещо зменшилась у 2024 році (37,9%) порівняно з 2023 роком (40,8%).

Динаміка витрат вказує на те, що загальні витрати зросли в 2023 році до 6,48 млрд грн, що пов’язано з високими страховими виплатами та витратами на інвестиційну діяльність. У 2024 році витрати зберігаються на рівні попереднього року, що вказує на стабілізацію витратної частини.

Чистий грошовий потік коливався від 104 млн грн у 2020 році до піку в 1483 млн грн у 2021 році, далі знизився до 112 млн грн у 2023 році. Попередні оціночні дані за 2024 рік вказують на відновлення чистого грошового потоку до 550 млн грн, що може вказувати на поліпшення операційної ефективності та стабілізацію інвестиційної діяльності.

Загальна тенденція страхової компанії демонструє позитивну динаміку надходжень і контроль витрат у 2024 році, що свідчить про поступове відновлення ліквідності після коливань у 2022-2023 роках. Основний драйвер

росту − операційний прибуток та ефективне управління інвестиційною діяльністю.

На основі методології І. М. Нєнно [7] та французьких учених Ж. Фаншона і І. Романе [8] проведемо оцінку показників страхового (ІВ) та фінансового (FB) бізнесу [2] (табл. 3).

Таблиця 3. Динаміка показників ІВ та FB АТ СК «ARX» за 2020-2024 роки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
ІВ (страховий бізнес)	-0,40	-0,25	2,36	2,89	3,20
FB (фінансовий бізнес)	-0,03	0,09	0,18	0,24	0,30

Джерело: власні розрахунки авторів.

Отримані результати вказують на перехід компанії з квадранта «хиткої рівноваги» до більш стійкого положення з 2022 року, що підтверджується також даними 2023 року (ІВ=2,89; FB=0,24) та 2024 року (ІВ=3,20; FB=0,30). Зокрема, зростання показника ІВ відображає збільшення частки операційного прибутку страхового бізнесу у формуванні грошового потоку, тобто мова йде про зміцнення страхової діяльності та зростання ефективності операцій. Показник FB демонструє стабільне зростання завдяки ефективній інвестиційній діяльності та відсотковим надходженням. Загалом, можемо констатувати факт ефективності обраних стратегій управління та успішну адаптацію до воєнних умов.

На основі проведеного дослідження можемо запропонувати удосконалену методологію управління сценаріями розвитку страхових компаній в умовах війни, що, перш за все, включає інтегровану матрицю сценарного планування. Зокрема, пропонуємо тривимірну матрицю, що поєднує:

- традиційну матрицю фінансової стратегії (ІВ×FB);
- індекс ризику воєнного середовища (WRI − War Risk Index);
- коефіцієнт адаптивності (AC − Adaptability Coefficient).

Відтак, формула інтегрального показника сценарного розвитку (ISDI) матиме наступний вигляд:

$$ISDI = (IB \cdot \alpha + FB \cdot в) \cdot (1 - WRI \cdot \gamma) \cdot AC \quad (1)$$

де: α, β, γ − вагові коефіцієнти, що визначаються експертним методом залежно від специфіки конкретної страхової компанії та ринкових умов.

Крім того, проведені дослідження дозволяють констатувати, що ефективне управління сценаріями розвитку страхових компаній в умовах мінливого середовища потребує створення надійної системи раннього попередження, яка дозволить своєчасно ідентифікувати потенційні загрози фінансовій стабільності та оперативно коригувати стратегічні рішення. Особливо актуальним це завдання постає в умовах воєнного конфлікту, коли традиційні підходи до моніторингу фінансового стану можуть виявитися недостатніми для адекватної оцінки ризиків.

Відтак на основі проведеного кейс-аналізу діяльності АТ СК «ARX» та узагальнення міжнародного досвіду антикризового управління страховими компаніями запропоновано удосконалену систему індикаторів раннього попередження, що базується на принципі «світлофору» з трьома рівнями ризику (табл. 4).

Представлені граничні значення індикаторів визначено на основі аналізу практики АТ СК «ARX» за 2020-2024 роки, узагальнення нормативних вимог НБУ та адаптації міжнародних стандартів до українських реалій. Зокрема, коефіцієнт виплат базується на середньогалузевих показниках українського страхового ринку та практиці ARX (40-50% у стабільні періоди), темп зростання премій враховує динаміку ARX та середньоринкові тенденції останніх років, ROE адаптовано міжнародні банківські стандарти до специфіки страхового бізнесу, коефіцієнт ліквідності базується на вимогах НБУ до платоспроможності страховиків.

Таблиця 4. Система індикаторів раннього попередження для страхових компаній в Україні

Індикатор	Зелена зона (низький ризик)	Жовта зона (помірний ризик)	Червона зона (високий ризик)
Коефіцієнт виплат	< 45%	45-60%	> 60%
Темп зростання премій	> 15%	5-15%	< 5%
ROE (рентабельність власного капіталу)	> 20%	10-20%	< 10%
Коефіцієнт ліквідності	> 3,0	2,0-3,0	< 2,0

Джерело: запропоновано авторами на основі [9-12].

Водночас необхідно зазначити, що представлені граничні значення можуть бути адаптовані для кожної страхової компанії в залежності від специфіки страхового портфеля, стратегічних цілей компанії, ринкових умов функціонування та регуляторних вимог. Особливо важливим є те, що система враховує специфіку функціонування страхових компаній в умовах підвищеної невизначеності та може бути трансформована до конкретних особливостей ринкового середовища.

Відтак зелена зона характеризує оптимальний стан компанії з низьким рівнем ризиків, що дозволяє зосередитися на стратегічному розвитку та нарощуванні ринкових позицій. Коефіцієнт виплат, що нижче 45% свідчить про ефективне управління страховим портфелем, темп зростання премій понад 15% демонструє активне розширення бізнесу, ROE вище 20% підтверджує високу інвестиційну привабливість, а коефіцієнт ліквідності понад 3,0 забезпечує надійний запас фінансової міцності.

Жовта зона сигналізує про необхідність посилення контролю та прийняття превентивних заходів. Показники цього рівня вказують на помірні ризики, що потребують уваги менеджменту, але не становлять критичної загрози для стабільності компанії. Зокрема, коефіцієнт виплат в межах 45-60% свідчить про зростання страхового навантаження, темп зростання премій 5-15% може сигналізувати про уповільнення ділової активності, ROE 10-20% вказує на зниження ефективності використання капіталу.

Насамкінець, червона зона характеризує критичний стан, що вимагає негайного втручання та кардинальних управлінських рішень. Коефіцієнт виплат понад 60% свідчить про серйозні проблеми в андерайтингу або надмірну концентрацію ризиків, темп зростання премій нижче 5% може вказувати на втрату конкурентних позицій, ROE менше 10% сигналізує про неефективність бізнес-моделі, а коефіцієнт ліквідності нижче 2,0 створює загрозу платоспроможності.

Отож, запропонована система індикаторів дозволяє здійснювати комплексний моніторинг фінансового стану страхової компанії та забезпечує менеджмент об’єктивною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання принципу «світлофору» спрощує інтерпретацію результатів аналізу та дозволяє швидко ідентифікувати критичні зони, що потребують першочергової уваги.

Вищезазначене дає змогу запропонувати алгоритм адаптивного управління страховою компанією в умовах невизначеності, що виступає інструментом стратегічного реагування на зміну ризикового профілю компанії, що, в свою чергу, базується на принципах сценарного моделювання, матричної оцінки та динамічного управління. Його реалізація дозволяє забезпечити гнучкість управлінських рішень, підвищити стійкість бізнес-моделі та адаптувати стратегію до актуальних ринкових умов. Відтак його етапи включають:

1. Моніторинг індикаторів раннього попередження: здійснюється регулярна оцінка ключових фінансових показників (коефіцієнт виплат, темп зростання премій, ROE, коефіцієнт ліквідності); індикатори класифікуються за принципом «світлофору» (зелена, жовта, червона зона), що дозволяє швидко ідентифікувати рівень ризику. Даний етап може бути уможливлений на основі внутрішньої

звітності, регуляторних вимог та ринкових бенчмаркерів.

2. Оцінка позиції в інтегрованій матриці: формується інтегрована матриця ризикового профілю, яка поєднує результати моніторингу з оцінкою стратегічної позиції компанії; визначається поточна зона функціонування (стабільна, перехідна, критична) на основі агрегованого індексу ризику. Даний етап передбачає застосування матрично-інтегрального аналізу, що адаптований до специфіки страхового бізнесу.

3. Вибір сценарію розвитку полягає в тому, що на основі позиції в матриці обирається один із сценаріїв: оптимістичний − активне зростання, розширення ринку, інновації; базовий − стабілізація, збереження позицій, контроль витрат; песимістичний − реструктуризація, скорочення ризиків, консервативна політика. Під час цього етапу сценарії формуються з урахуванням макроекономічних прогнозів, галузевих трендів та внутрішніх ресурсів компанії.

4. Адаптація стратегії: визначаються управлінські дії відповідно до обраного сценарію, тобто відбувається перегляд продуктового портфеля, визначається оптимізація резервів та капіталу, має місце корекція інвестиційної політики. Загалом, стратегія адаптується до ризикового середовища з урахуванням нормативних обмежень та корпоративних цілей.

5. Контроль та корекція: здійснюється постійний моніторинг ефективності реалізованої стратегії, визначаються відхилення від очікуваних результатів, при необхідності − проводиться корекція сценарію та управлінських дій, а також формується зворотний зв’язок для оновлення параметрів індикаторної системи.

Запропонований алгоритм поєднує індикаторний моніторинг, матричну оцінку та сценарне управління в єдину адаптивну систему, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ризикового профілю страхової компанії. Його застосування сприяє підвищенню фінансової стійкості, стратегічної гнучкості та ефективності управлінських рішень в умовах турбулентного середовища.

Загалом практичні кейси управління в АТ СК «ARX» демонструють проактивний підхід до розвитку нових продуктів відповідно до викликів часу. Зокрема, мова йде про те, що у червні 2024 року ARX з американською DFC у співпраці з AON запустили фонд зі страхування від воєнних ризиків середнього бізнесу на суму $50 млн. Цей кейс демонструє ефективність сценарного планування через конкретні практичні рішення, а саме: диверсифікацію продуктового портфеля, розвиток страхування воєнних ризиків, підтримку високих фінансових показників та збереження лідерства на ринку КАСКО протягом 15 років.

У цій площині особливого значення в контексті післявоєнного відновлення набуває розвиток агрострахування як інструменту підтримки продовольчої безпеки України. Кейс АТ СК «ARX» демонструє потенціал адаптації страхових продуктів до потреб аграрного сектору, зокрема через співпрацю з KMZ Industries у сфері страхування елеваторів від воєнних ризиків. Враховуючи, що Україна традиційно є одним із провідних світових експортерів зернових культур, відновлення та розширення системи агрострахування стане критично важливим для залучення інвестицій у сільське господарство та забезпечення сталого розвитку галузі.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Проведене дослідження дало змогу сформувати концептуальну модель управління розвитком страхової компанії в умовах невизначеності, яка структурно охоплює чотири взаємопов’язані компоненти: систему сценарного моделювання, що забезпечує формування альтернативних траєкторій розвитку; механізм раннього попередження, орієнтований на своєчасну ідентифікацію загроз і потенційних можливостей; адаптивну стратегію, яка передбачає гнучке реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов; а також блок контролю та корекції, що забезпечує безперервний моніторинг ефективності управлінських рішень і їх динамічне вдосконалення.

Результати практичного кейсу констатували, що фінансова стійкість АТ СК «ARX» підтверджується стабільним зростанням основних показників − валових страхових премій та власного капіталу. Ефективність кейс-

підходу у дослідженні страхової компанії визначилася здатністю компанії адаптуватися до воєнних умов та зберігати лідерські позиції на ринку протягом 16 років.

Удосконалена методологія управління сценаріями, що включає інтегровану матрицю сценарного планування та систему раннього попередження, забезпечує більш точне прогнозування та оперативне реагування на зміни.

Перспективи подальших розвідок включають розширення кейс-досліджень на інші провідні українські страхові компанії для валідації запропонованої методології управління сценаріями та емпіричного обґрунтування оптимальних значень вагових коефіцієнтів у формулі ISDI через застосування методу аналізу ієрархій та експертних опитувань. Відтак доцільним є проведення порівняльного аналізу практик сценарного планування міжнародних страховиків у кризових умовах (на прикладі компаній, що функціонували під час пандемії COVID-19, природних катастроф або військових конфліктів) з метою ідентифікації універсальних механізмів адаптації. Перспективним напрямом є розробка цифрової платформи для автоматизованого моніторингу індикаторів раннього попередження з використанням технологій машинного навчання для прогнозування сценаріїв розвитку, а також дослідження впливу регуляторних змін (імплементація Solvency II, нових вимог НБУ) на ефективність запропонованої методології управління сценаріями розвитку страхових компаній в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Окремого дослідницького фокусу потребує розробка спеціалізованих сценаріїв для агрострахування в умовах післявоєнного відновлення, з урахуванням комплексного характеру ризиків, що постають перед аграрним сектором.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чуницька І. І., Богріновцева Л. М. Особливості діяльності страхових компаній на фінансовому ринку України в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 251-258. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct71-44
2. Король С. Оптимізація фінансової стійкості страхових компаній як запорука сценаріїв їх розвитку. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2021. Том 31. № 1. С. 306-312. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2021.01.306
3. ARX та ARX Life у 2024 році: рекордні фінансові результати, лідерство та внесок у майбутнє України. *Forinsurer*. 2025. URL: https://surl.li/euhwxe
4. Офіційний сайт АТ СК «ARX». 2025. URL: https://surl.lt/cqqyga
5. Ratings of JSC «IC «ARX». *RA Standard-Rating LLC*. 2024. URL: https://surl.li/ieyirp
6. UKRAINE: ARX and ARX Life GWP collected in 2024 exceeded the previous year's result by 15%. *XPRIMM*. 2025. URL: https://surl.li/axhmqr
7. Нєнно І. М. Прогнозування фінансового розвитку страхової компанії. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2008. Т. 12. Вип. 21, ч. І. С. 47-54.
8. Franchon G., Romanet Y. *Finance de l'entreprise. Com-C: comprendre et maîtriser l'évolution financière de l'entreprise*. Paris, France: CLET, 1985. 246 p.
9. Підсумки діяльності страхових компаній за 2023 рік. *Національний банк України*. 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist
10. Постанова від 27 грудня 2023 року №194 «Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика». URL: https://ips.ligazakon.net/document/PB23255?an=1
11. Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups. *International Association of Insurance Supervisors (IAIS)*. Basel, 2019. 165 p. URL: https://surl.lt/beicyk

12. Solvency II Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II). *Official Journal of the European Union*. 2009. L 335. P. 1-155. URL: https://surl.lu/ftpzhl

REFERENCES

1. Chunytska, I. I., & Bohrinovtseva, L. M. (2023). Osoblyvosti diialnosti strakhovykh kompaniy na finansovomu rynku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Features of Insurance Companies' Activities in Ukraine's Financial Market under Martial Law]. *Market Infrastructure*, 71, 251-258. https://doi.org/10.32782/infrastruct71-44
2. Korol, S. (2021). Optymizatsiia finansovoi stiikosti strakhovykh kompaniy yak zaporuka stsenariiv yikh rozvytku [Optimization of Financial Stability of Insurance Companies as a Guarantee of Their Development Scenarios]. *Economic Analysis*, 31(1), 306-312. https://doi.org/10.35774/econa2021.01.306
3. ARX and ARX Life in 2024: Record Financial Results, Leadership and Contribution to Ukraine's Future. (2025). *Forinsurer*. Retrieved from https://surl.li/euhwxe
4. Public and Financial Information. (2025). *Official Website of JSC IC «ARX»*. Retrieved from https://surl.lt/cqqyga
5. RA Standard-Rating LLC. (2024). Ratings of JSC «IC ARX». Retrieved from https://surl.li/ieyirp
6. XPRIMM. (2025). UKRAINE: ARX and ARX Life GWP Collected in 2024 Exceeded the Previous Year's Result by 15%. Retrieved from https://surl.li/axhmqr
7. Nienno, I. M. (2008). Prohnozuvannia finansovoho rozvytku strakhovoi kompaniyi [Forecasting the Financial Development of an Insurance Company]. *Market Economy: Modern Theory and Management Practice*, 12(21, Part I), 47-54.
8. Franchon, G., & Romanet, Y. (1985). *Finance de l'entreprise. Com-C: comprendre et maîtriser l'évolution financière de l'entreprise*. Paris: CLET.
9. National Bank of Ukraine. (2024). Summary of Insurance Companies' Activities for 2023. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023, December 27). Resolution No. 194 «On Approval of the Regulation on Requirements for the Insurer's Management System». Retrieved from https://ips.ligazakon.net/document/PB23255?an=1
11. International Association of Insurance Supervisors (IAIS). (2019). *Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups*. Basel. Retrieved from https://surl.lt/beicyk
12. European Parliament and Council. (2009). *Solvency II Directive 2009/138/EC on the Taking-Up and Pursuit of the Business of Insurance and Reinsurance*. *Official Journal of the European Union*, L 335, 1-155. Retrieved from https://surl.lu/ftpzhl

Svitlana Korol, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance, Accounting and Taxation, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine
Vladyslav Huba, Postgraduate Student, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine
Rozaliia Lesiuk, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

Scenario management of insurance companies' development in Ukraine: a practical case

Abstract
Introduction. Against the backdrop of current geopolitical instability and the armed conflict in Ukraine, the challenge of effective scenario management for the development of insurance companies has acquired considerable scientific and practical relevance. Existing strategic planning concepts demonstrate limited adaptability to a dynamic risk environment, underscoring the necessity of revisiting established management approaches and formulating new methodological principles of scenario modelling. Scenario-based management emerges as a key instrument of strategic adaptation, capable of ensuring the flexibility and resilience of insurance companies under conditions of uncertainty. An empirical study, conducted on the example of a Ukrainian insurance company, made it possible to identify key patterns, managerial mechanisms, and practical solutions that contribute to successful adaptation to extreme operating conditions, particularly through the implementation of innovative scenario planning tools.
Aim. To identify the key mechanisms and instruments of scenario management for the development of insurance companies in Ukraine through an in-depth case study and to formulate scientifically grounded recommendations for improving the methodology of scenario planning under wartime conditions.
Methodology. A comprehensive set of methods was employed, including dialectical and systemic approaches, the method of scientific abstraction, case study, coefficient analysis, matrix-integral approach, scenario analysis, comparative analysis, conceptual modelling, and structural-logical modelling.
Results. Based on a case analysis of JSC IC *ARX*, a comprehensive assessment of the company's financial and economic performance over 2020–2024 was conducted. A positive trend in key indicators was revealed: insurance premiums increased from UAH 3.6 billion in 2023 to UAH 4.3 billion in 2024 (+20.5%), while net profit stabilised at UAH 447–453 million. A matrix-integral positioning analysis using IB and FB indicators demonstrated the company's transition from a 'fragile equilibrium' zone to a trajectory of sustainable development. An advanced three-dimensional methodology for scenario management was developed, integrating the traditional financial strategy matrix (IB × FB) with the War Risk Index (WRI) and the Adaptability Coefficient (AC), formalised through an integral Scenario Development Index (ISDI). A system of early warning indicators was proposed, comprising four colour-coded zones (claims ratio, premium growth rate, ROE, and liquidity ratio). Furthermore, a five-stage conceptual model of adaptive scenario planning was presented, encompassing monitoring, matrix positioning, scenario selection, strategic adaptation, and control–correction.

Keywords: scenario management; insurance companies; case study; scenario planning; wartime risks; development matrix; adaptive management.

Cite as: Korol, S., Huba, V., & Lesiuk, R. (2025). Scenario management of insurance companies' development in Ukraine: a practical case. *Economic analysis,* 35 (2), 341-350. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.341