

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,  
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
ПІДПРИЄМСТВА**

здобувачки вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Дар'ї СУРДУ

**Науковий керівник:**

д.е.н., професор Марта КОПИТКО

**Рецензент**

д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Марта КОПИТКО

(підпис)

## АНОТАЦІЯ

СУРДУ Дар'я. Управління змінами в системі економічної безпеки підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2026.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних основ управління змінами в системі економічної безпеки підприємства, у другому розділі – досліджено динаміку показників та особливості функціонування ринку страхування в Україні, досліджено процес управління змінами у СГ «ТАС», у третьому розділі – запропоновано напрями удосконалення процесу управління змінами у СГ «ТАС» в системі економічної безпеки.

У результаті здійсненого теоретично-аналітичного дослідження зроблені висновки і надано управлінські пропозиції.

*Ключові слова:* управління підприємствами, страхова компанія, управління змінами, економічна безпека підприємства, система економічної безпеки підприємства.

## ANNOTATION

SURDU Darya. Change management in the system of economic security of an enterprise. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the specialty 073 "Management". Lviv, 2026.

The first section of the work studies the theoretical foundations of change management in the system of economic security of an enterprise, the second section studies the dynamics of indicators and features of the functioning of the insurance market in Ukraine, the process of change management in SG "TAS" is studied, the third section proposes directions for improving the process of change management in SG "TAS" in the system of economic security.

As a result of the theoretical and analytical research, conclusions were drawn and management proposals were provided.

*Keywords:* enterprise management, insurance company, change management, economic security of an enterprise, economic security system of an enterprise.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>7</b>
1.1 Сутність процесу управління змінами на підприємстві	7
1.2 Теоретичні аспекти процесу управління змінами у системі економічної безпеки підприємства	14
Висновки до першого розділу	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СГ «ТАС»</b>	<b>23</b>
2.1 Дослідження стану функціонування ринку страхових послуг в Україні	23
2.2 Характеристика діяльності та процесу управління змінами у СГ «ТАС»	28
Висновки до другого розділу	32
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СГ «ТАС»</b>	<b>34</b>
Висновки до третього розділу	39
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>40</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>42</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах швидких змін економічного, соціального та технологічного середовища підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності та ризиків, що безпосередньо впливає на їх економічну безпеку. Глобалізація ринків, посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, нестабільність макроекономічного середовища та регуляторні зміни зумовлюють необхідність постійного впровадження змін у внутрішні процеси підприємства. Ефективне управління змінами стає критичним чинником збереження фінансової стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організацій.

Актуальність теми посилюється тим, що впровадження змін без системного підходу може призвести до дестабілізації діяльності підприємства, зростання операційних ризиків, втрати контролю над ключовими процесами та зниження рівня економічної безпеки. Водночас інтеграція управління змінами у систему економічної безпеки дозволяє мінімізувати негативні наслідки трансформацій, своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, підвищувати адаптивність та стійкість організації.

Наукова і практична значущість дослідження полягає у розробці методичних підходів та практичних рекомендацій щодо організації процесу управління змінами в умовах нестабільного середовища, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпеченню комплексної економічної безпеки підприємства.

Отже, дослідження управління змінами в системі економічної безпеки підприємства є своєчасним та актуальним, має значення для теоретичного розвитку управлінських концепцій і формування практичних інструментів забезпечення стабільності та розвитку організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління змінами та забезпечення економічної безпеки підприємств активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі.

Зарубіжні дослідники, такі як К. Левін, Дж. Коттер та П. Друкер, розглядають управління змінами як ключовий елемент стратегічного управління, що забезпечує адаптивність організації до динамічного зовнішнього середовища та зниження ризиків дестабілізації. Їхні роботи підкреслюють важливість системного підходу, поетапного

Сучасні дослідження також висвітлюють взаємозв'язок управління змінами та організаційної культури, мотивації персоналу та інноваційної діяльності. Так, роботи Л. Руденко та Н. Ткаченко підкреслюють роль лідерства та комунікаційних компетенцій керівників у забезпеченні ефективності впровадження змін. Зарубіжні автори, такі як Е. Шейн та Дж. Гаррісон, досліджують вплив змін на ризики бізнес-процесів і стійкість підприємств у глобалізованому середовищі.

Разом із тим, аналіз наукових публікацій свідчить про недостатню систематизацію досліджень, що комплексно поєднують управління змінами та економічну безпеку саме вітчизняних підприємств. Це визначає наукову прогалину і обґрунтовує необхідність проведення даного дослідження, спрямованого на розробку методичних підходів і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління змінами для забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Мета кваліфікаційної роботи** – дослідити процес управління змінами в системі економічної безпеки СГ «ТАС».

**Завдання, які поставлено у кваліфікаційній роботі:** дослідити сутність процесу управління змінами на підприємстві, проаналізувати теоретичні аспекти процесу управління змінами у системі економічної безпеки підприємства, дослідити стан функціонування ринку страхових послуг в Україні, охарактеризувати діяльність та процес управління змінами у СГ «ТАС», запропонувати рекомендації для удосконалення процесу управління змінами в системі економічної безпеки СГ «ТАС».

**Об'єкт дослідження** – процес управління змінами в системі економічної безпеки СГ «ТАС».

**Предмет роботи** – методи та технології у процесі управління змінами в системі економічної безпеки СГ «ТАС».

Для виконання дипломної роботи застосовано комплекс **методів**, що забезпечує цілісне вивчення процесу управління змінами у системі економічної безпеки підприємства. Теоретичні методи, зокрема аналіз, синтез, порівняння та узагальнення, які використані для дослідження основних концепцій управління змінами, моделей економічної безпеки та механізмів їх інтеграції в управлінську систему підприємства. Емпіричні методи включають опитування, анкетування та експертні оцінки, що дало змогу виявити практичні аспекти впровадження змін, оцінити рівень готовності персоналу та ефективність управлінських рішень. Статистичні, які використані для дослідження динаміки показників діяльності підприємства та оцінки впливу управлінських змін на рівень економічної безпеки. Для розробки пропозицій з удосконалення управління змінами застосовано метод системного аналізу, що дозволило створити практичні рекомендації для підвищення ефективності управлінської діяльності. Завдяки комплексному застосуванню зазначених методів дослідження забезпечено всебічне вивчення управління змінами у системі економічної безпеки підприємства та сформовано науково обґрунтовані висновки і рекомендації для практики.

**Кваліфікаційна робота складається** з вступу, трьох розділів: у першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних основ управління змінами в системі економічної безпеки підприємства, у другому розділі – досліджено динаміку показників та особливості функціонування ринку страхування в Україні, досліджено процес управління змінами у СГ «ТАС», у третьому розділі – запропоновано напрями удосконалення процесу управління змінами у СГ «ТАС» в системі економічної безпеки, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність процесу управління змінами на підприємстві

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання рівня невизначеності функціонування підприємств управління змінами набуває особливої значущості. Зміни є об'єктивною характеристикою діяльності будь-якої організації та зумовлені впливом як зовнішнього середовища (економічні, технологічні, правові, соціальні чинники), так і внутрішніх факторів розвитку підприємства (стратегічні цілі, організаційна структура, ресурси, корпоративна культура).

Зміни на підприємствах відбувалися завжди, але їхні масштаби та сила – з точки зору обсягу, інтенсивності та частоти – ніколи не були такими великими, як сьогодні.

Безпрецедентний технічний і технологічний розвиток і цивілізаційний стрибок, які ми пережили протягом останніх кількох десятиліть, означають, що умови праці, дозвілля та правила соціального співіснування змінюються не протягом поколінь, а лише протягом кількох років. Організації, в яких ми працюємо сьогодні, здається, функціонують у режимі постійної трансформації, постійно змінюючи цілі, продукти, партнерів, клієнтів, ринки, технології та власників. Все це неминує змінює структури підприємств, їхні форми та функції.

У науковій літературі управління змінами розглядається як цілеспрямований, системний та безперервний процес планування, ініціювання, реалізації та контролю змін з метою забезпечення адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища та підвищення ефективності його функціонування. На відміну від спонтанних або реактивних змін, управління

змінами передбачає свідоме управлінське втручання, засноване на аналізі ризиків, можливостей і потенційних наслідків трансформацій.

Зміни пов'язані як із сутністю, так і з формою діяльності підприємства, тобто формування, у широкому та інтуїтивному сенсі. Предметом формування частіше є підприємство в цілому, організація або організаційна структура, а не, наприклад, система управління в цілому.

Їх трактують по-різному. У багатьох випадках використовується термін «проекування», включаючи «проекування систем управління», іноді «вдосконалення» та «оптимізація» або «управління змінами». Вдосконалення та формування впливають із циклу дослідницького процесу або із загальної схеми вирішення проблем. За [1], дослідницький процес – це складна діяльність, що включає формулювання та вирішення теоретичних і практичних проблем, що призводить до конкретних теорем, правил, оцінок та проектів. Він може застосовуватися як поетапний або комплексний процес. Поетапні процеси включають спостереження, запис, опис, вимірювання, перевірку гіпотез та пояснення першопричин. Комплексні процеси, у свою чергу, включають аналіз і синтез, моделювання, діагностику та проєкування. Ця послідовність, у якій моделювання передуює діагностиці, не зовсім зрозуміла з огляду на детальний зміст їхньої логічної структури. У праці [2] автор вводить концепцію моделей відображення (як результат ідентифікації) та моделей шаблонів (як результат моделювання шаблонів), а також вимог та обмежень до проєкування. У праці [3] зазначено, що загальна основа вирішення проблеми полягає у визначенні потреби в рішенні, що дозволяє перейти до визначення проблемної ситуації. Це вирішується шляхом формулювання та перевірки гіпотез, що зрештою призводить до прийнятного рішення проблеми. Підходи до циклу розробки різняться. У [4-6] наведено підхід, який представляє процес організаційного проєкування. Цикл починається з визначення завдання проєкування, потім переходить до розробки рамкової концепції проєктованого об'єкта, розробки орієнтованої на майбутнє концепції проєктованого об'єкта, розробки детального проекту та завершується синтезом результатів та розробкою

припущень щодо впровадження. У цьому підході проектування чітко завершується операційною концептуалізацією та створенням передумов для реалізації концепції.

Зміни виступають своєрідними управлінськими процесами, пов'язані із досягненням визначених цілей, які здійснюються в роботі підприємства та формуються у відповідності із середовищем його діяльності. Варто зазначити, що зміни визначають перехід суб'єкта господарювання на якісно новий рівень і торкаються місії та організаційної структури, а також технологічного та кадрового потенціалу. Зміни обумовлені різними факторами, які походять як ззовні, так і зсередини конкретного середовища. Важливі впливові чинники, які мають внутрішню стосовно підприємства природу, полягають у: змінах, які відбуваються в законодавчо-нормативному забезпеченні; зростанні ринкової конкуренції; змінах, що стаються в економіці, політиці, соціальній, демографічній, екологічній сферах країни чи регіону; існуванні міжгалузевих деформаційних процесів; перетвореннях, які зазнають споживчі смаки та вподобання і їхня платоспроможність; стихіях, соціальних збуреннях та іншому форс-мажорі тощо. Серед внутрішніх рушіїв, які здатні спричинити зміни на підприємстві, насамперед можна назвати: застарілість техніко-технологічного оснащення виробничих процесів; потреба у впровадженні інновацій; невідповідність прийнятої на підприємстві маркетингової політики вимогам ринку; застарілість продукції; організаційні та управлінські кризи; невдоволення ефективністю і режимом роботи організації; незавершеність та незадовільність попередніх перетворень тощо. Для системи управління велике значення має те, звідки походять фактори, що спричиняють зміни, оскільки внутрішніми факторами можливо керувати менеджменту підприємства, на відміну від зовнішніх, що містяться цілком за межами керівних впливів. Якісно управляти змінами в межах підприємства – це найбільш складне та найбільш важливе завдання [7].

Сутність процесу управління змінами полягає у забезпеченні узгодженості між стратегічними цілями підприємства, його внутрішніми можливостями та

вимогами зовнішнього середовища. Зміни можуть охоплювати різні аспекти діяльності підприємства: організаційну структуру, бізнес-процеси, систему управління, технології, кадрову політику, корпоративну культуру, фінансові механізми та систему економічної безпеки. Відповідно, управління змінами має комплексний характер і потребує координації дій на всіх рівнях управління.

Процес управління змінами, як правило, включає кілька взаємопов'язаних етапів: діагностику необхідності змін, формування цілей і стратегії змін, планування заходів, реалізацію запланованих трансформацій, моніторинг результатів та коригування управлінських рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграє управління опором змінам, який може виникати з боку персоналу через страх втрати стабільності, невизначеність або недостатню поінформованість. Тому ефективне управління змінами передбачає активну комунікацію, залучення працівників до процесу трансформацій та формування позитивного ставлення до змін [8].

Для ефективного управління трансформаційними процесами на підприємстві важливим є чітке розуміння різновидів змін, їх масштабів, характеру та можливих наслідків. Класифікація змін дозволяє обґрунтовано обирати інструменти управління, прогнозувати ризики та визначати пріоритети управлінського впливу.

Отже, загальний процес управління змінами на підприємстві повинен включати такі етапи [9]:

1. визначення потреби у змінах з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища,
2. діагностика поточного стану справ на підприємстві,
3. розробка концепції змін та отримання зворотного зв'язку від персоналу,
4. створення загального сценарію змін,
5. широкі консультації з персоналом для уточнення встановленого плану,
6. встановлення терміну впровадження змін та прийняття перехідного періоду,
7. впровадження та проведення організаційних змін,

8. контроль за ходом та процедурами поточних змін та отримання зворотного зв'язку від персоналу,
9. розгляд можливих коригувань до плану реорганізації,
10. закріплення впроваджених змін.

Залежно від джерела виникнення розрізняють зовнішні та внутрішні зміни. Зовнішні зміни зумовлені впливом факторів макросередовища та ринкової кон'юнктури, зокрема економічними кризами, змінами законодавства, технологічними інноваціями, посиленням конкуренції або соціальними трансформаціями [10]. Внутрішні зміни пов'язані з розвитком самого підприємства та ініціюються керівництвом у межах реалізації стратегії, оптимізації бізнес-процесів, удосконалення системи управління чи підвищення ефективності використання ресурсів.

За масштабом і глибиною впливу виділяють інкрементальні (поступові) та радикальні зміни. Інкрементальні зміни спрямовані на поетапне вдосконалення окремих елементів діяльності підприємства без суттєвого порушення усталених процесів. Радикальні зміни, навпаки, передбачають кардинальну трансформацію організаційної структури, стратегії, бізнес-моделі або корпоративної культури та пов'язані з підвищеним рівнем ризику для економічної безпеки підприємства [11].

Залежно від сфери реалізації розрізняють організаційні, економічні, технологічні, кадрові та управлінські зміни. Організаційні зміни охоплюють структуру управління, розподіл повноважень та механізми координації. Економічні зміни стосуються фінансової політики, системи бюджетування, контролінгу та управління витратами. Технологічні зміни пов'язані з упровадженням нових технологій і цифрових рішень, кадрові – з розвитком персоналу, мотивацією та управлінням компетенціями, а управлінські – з удосконаленням методів і стилів керівництва.

Важливою класифікаційною ознакою є ступінь керованості змін. Керовані зміни реалізуються на основі попереднього планування та контролю, тоді як некеровані або кризові зміни мають реактивний характер і виникають як

відповідь на загрози або надзвичайні ситуації. Саме в таких умовах зростає роль системи економічної безпеки та антикризового управління.

Узагальнено класифікацію змін на підприємстві подано у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація змін на підприємстві

Класифікаційна ознака	Види змін	Характеристика
<b>За джерелом виникнення</b>	Зовнішні	Зумовлені впливом макро- та мікросередовища: зміни законодавства, ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, технологічного розвитку, соціально-економічних умов
	Внутрішні	Ініціюються керівництвом підприємства у межах стратегічного розвитку, оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів
<b>За масштабом і глибиною впливу</b>	Інкрементальні (поступові)	Спрямовані на поетапне вдосконалення окремих елементів діяльності без суттєвого порушення існуючої системи
	Радикальні	Передбачають суттєву трансформацію стратегії, організаційної структури або бізнес-моделі підприємства
<b>За сферою реалізації</b>	Організаційні	Охоплюють зміну структури управління, розподілу повноважень, механізмів координації
	Економічні	Пов'язані з удосконаленням фінансової політики, системи бюджетування, контролінгу та управління витратами
	Технологічні	Передбачають впровадження нових технологій, автоматизацію та цифровізацію бізнес-процесів
	Кадрові	Спрямовані на розвиток персоналу, зміну системи мотивації, управління компетенціями
	Управлінські	Стосуються зміни методів, інструментів та стилів управління
<b>За ступенем керованості</b>	Керовані	Реалізуються на основі планування, прогнозування та контролю з боку керівництва
	Некеровані (кризові)	Виникають як реакція на раптові загрози або кризові ситуації
<b>За швидкістю впровадження</b>	Швидкі	Реалізуються в обмежені терміни та потребують оперативних управлінських рішень
	Поступові	Запроваджуються поетапно з можливістю коригування
<b>За рівнем ризику для економічної безпеки</b>	Низькоризикові	Не створюють суттєвих загроз стабільності функціонування підприємства
	Високоризикові	Можуть призводити до фінансових, кадрових або репутаційних втрат

Джерело: побудовано автором на основі [12-16]

Управління змінами можна визначити як процес використання стратегії організації для забезпечення гармонії зі змінним середовищем, зберігаючи при цьому міцні зв'язки з доступними ресурсами. Інше визначення вказує на те, що управління змінами є ключовим та невід'ємним елементом змін, оскільки воно спрямоване на те, щоб дати співробітникам змогу прийняти об'єкт змін за допомогою відповідних дій. Водночас, за словами П. Ф. Друкера [17], змінами неможливо керувати; їх можна лише передбачити. Управління змінами можна визначити як сукупність заходів, які на основі моніторингу умов навколишнього середовища дозволяють покращити функціонування організації, використовуючи при цьому доступні методи та інструменти. Першим і ключовим елементом цього процесу є визнання необхідності змін, а потім їх методичне впровадження, що зрештою дозволяє досягти поставлених цілей.

Процес управління змінами на підприємстві має низку особливостей. По-перше, він характеризується міжфункціональним характером, оскільки зміни охоплюють усі підсистеми підприємства та потребують узгоджених дій різних структурних підрозділів. По-друге, управління змінами тісно пов'язане з людським фактором, адже успіх трансформацій значною мірою залежить від рівня залученості персоналу, корпоративної культури та ефективності комунікацій. По-третє, важливою особливістю є ризикованість процесу змін, що зумовлює необхідність їх попередньої оцінки з позицій економічної безпеки. Недостатнє врахування можливих загроз може призвести до фінансових втрат, зниження продуктивності праці, втрати ключових компетенцій або репутаційних ризиків. У зв'язку з цим управління змінами має бути інтегроване з системами контролінгу, ризик-менеджменту та внутрішнього контролю.

Таким чином, класифікація змін і врахування особливостей процесу управління ними дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень, мінімізувати негативні наслідки трансформацій та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах нестабільного середовища.

Особливої уваги потребує взаємозв'язок управління змінами із системою економічної безпеки підприємства. Будь-які зміни можуть виступати як джерелом нових можливостей, так і потенційних загроз, що вимагає їх попередньої оцінки з позицій ризиків і безпеки. Відсутність системного підходу до управління змінами може призвести до порушення стабільності функціонування підприємства, зростання фінансових, кадрових та інформаційних ризиків.

Отже, сутність процесу управління змінами на підприємстві полягає у цілеспрямованому впливі керівництва на організаційні, економічні та соціальні параметри діяльності з метою забезпечення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого середовища. Ефективне управління змінами виступає необхідною передумовою сталого розвитку підприємства та важливим елементом його загальної системи управління.

## **1.2. Теоретичні аспекти процесу управління змінами у системі економічної безпеки підприємства**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем мінливості та невизначеності, що обумовлено посиленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією економіки, структурними зрушеннями на ринках, загостренням конкурентної боротьби, а також зростанням впливу кризових і форс-мажорних факторів. За таких умов підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптації до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Відповідно, здатність своєчасно ініціювати, планувати та реалізовувати зміни стає ключовою передумовою збереження стійкості та забезпечення економічної безпеки.

Управління змінами доцільно розглядати як системний, безперервний та цілеспрямований процес, що охоплює комплекс управлінських дій, спрямованих на трансформацію елементів діяльності підприємства відповідно

до нових умов функціонування [18]. Йдеться не лише про організаційні чи технологічні перетворення, а й про зміни у стратегічних орієнтирах, управлінських підходах, корпоративній культурі, системі мотивації персоналу та механізмах прийняття рішень. У контексті економічної безпеки такі зміни мають подвійний характер: з одного боку, вони є відповіддю на наявні або потенційні загрози, а з іншого – формують нові ризики, що потребують належного управлінського супроводу.

Економічна безпека підприємства є складною відкритою системою, яка відображає рівень захищеності його ресурсного потенціалу, ключових бізнес-процесів і результатів діяльності від дестабілізуючого впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Вона включає фінансову, кадрову, інформаційну, виробничу, інноваційну, правову та інші складові, кожна з яких перебуває у постійному розвитку та реагує на зміни різною мірою. Саме ця багатовимірність зумовлює необхідність інтеграції управління змінами у систему економічної безпеки підприємства.

У традиційному розумінні економічна безпека часто асоціюється з захисною функцією, орієнтованою на нейтралізацію загроз та мінімізацію втрат [19]. Проте в сучасних умовах такий підхід є обмеженим, оскільки не враховує динамічний характер розвитку підприємства. Економічна безпека дедалі більше набуває проактивного змісту, спрямованого на формування умов для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності. У цьому контексті управління змінами виступає не зовнішнім щодо безпеки процесом, а її внутрішнім механізмом, який забезпечує узгодженість трансформаційних процесів із стратегічними цілями підприємства.

Зміни у діяльності підприємства можуть бути зумовлені як зовнішніми факторами (змінами законодавства, кон'юнктури ринку, макроекономічної ситуації, технологічними інноваціями), так і внутрішніми (необхідністю оптимізації витрат, реструктуризації, оновлення системи управління, підвищення ефективності використання ресурсів). У будь-якому випадку такі зміни безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки, оскільки

трансформують умови функціонування підприємства та змінюють конфігурацію ризиків. Відсутність системного управління цими процесами може призвести до порушення фінансової стабільності, зниження кадрової надійності, втрати інформаційної захищеності або ослаблення конкурентних позицій [20].

Взаємозв'язок управління змінами та економічної безпеки проявляється у тому, що будь-яке управлінське рішення щодо трансформації діяльності підприємства повинно оцінюватися з позиції його впливу на безпековий стан. Це передбачає необхідність попередньої діагностики, ідентифікації потенційних загроз і ризиків, визначення критичних зон вразливості та прогнозування можливих наслідків змін. Особливої уваги потребують масштабні або стратегічні зміни, які можуть мати довгостроковий і системний вплив на всі складові економічної безпеки.

Процес управління змінами у системі економічної безпеки доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних етапів, що включають обґрунтування необхідності змін, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, оцінювання впливу запланованих трансформацій на рівень безпеки, розроблення управлінських заходів, їх реалізацію та контроль результативності. На кожному з цих етапів важливо забезпечити узгодженість рішень із загальною стратегією розвитку підприємства та його безпековими пріоритетами [21-22].

Особливості процесу управління змінами в системі економічної безпеки підприємства подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Управління змінами у системі економічної безпеки підприємства

Елемент управління змінами	Зміст та характеристика	Вплив на систему економічної безпеки	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Ідентифікація потреби у змінах	Виявлення необхідності трансформацій під впливом внутрішніх і	Запобігання виникненню латентних загроз та накопиченню	Моніторинг середовища, стратегічний аналіз, діагностика	Своєчасне реагування на потенційні загрози

	зовнішніх факторів (криз, ринкових змін, регуляторних вимог)	дисбалансів	безпеки	
Аналіз впливу змін на складові економічної безпеки	Оцінювання наслідків змін для фінансової, кадрової, інформаційної та інших складових	Виявлення зон підвищеного ризику та критичних елементів системи	SWOT-аналіз, ризик-аналіз, сценарне моделювання	Обґрунтовані управлінські рішення
Планування змін з урахуванням безпекового аспекту	Розроблення планів трансформацій з урахуванням обмежень і ресурсів	Зменшення ймовірності дестабілізації діяльності підприємства	Стратегічне планування, бюджетування, контролінг	Узгодженість змін із цілями безпеки
Реалізація змін	Впровадження організаційних, економічних та технологічних перетворень	Тимчасове зростання ризиків та навантаження на систему безпеки	Проектний менеджмент, регламентація процесів, комунікації	Досягнення запланованих трансформацій
Управління ризиками змін	Виявлення, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних із процесом змін	Захист критичних ресурсів і процесів	Ризик-менеджмент, резервування ресурсів, страхування	Зниження негативних наслідків змін
Кадрове забезпечення змін	Підготовка персоналу та управління опором змінам	Підвищення кадрової безпеки та зменшення соціальних ризиків	Навчання, мотивація, лідерство	Підвищення залученості персоналу
Контроль та оцінювання результатів змін	Вимірювання ефективності змін та їх впливу на безпеку	Підтримання стабільного рівня економічної безпеки	КРІ, аудит, моніторинг показників	Своєчасне коригування управлінських рішень
Інституціоналізація змін	Закріплення результатів змін у внутрішніх регламентах	Формування стійкої та адаптивної системи безпеки	Стандарти, процедури, політики безпеки	Довгострокова стійкість підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [17, 19-25]

Важливу роль у забезпеченні ефективності управління змінами відіграють принципи, на яких ґрунтується даний процес. Зокрема, принцип системності передбачає розгляд змін як складової цілісної системи економічної безпеки, де кожна трансформація впливає на інші елементи. Принцип превентивності орієнтує управління на випереджальне виявлення загроз і ризиків, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки змін. Принцип адаптивності забезпечує гнучкість управлінських рішень та здатність підприємства оперативно коригувати свої дії відповідно до нових умов. Принцип економічної доцільності вимагає співвіднесення витрат на реалізацію змін із очікуваним ефектом для економічної безпеки, а принцип участі персоналу підкреслює значення людського фактора у процесі трансформацій [16].

Особливої уваги заслуговує соціально-психологічний аспект управління змінами, оскільки опір персоналу є одним із ключових чинників, що може знизити ефективність реалізації навіть економічно обґрунтованих рішень. У контексті економічної безпеки це означає необхідність формування довіри до управлінських рішень, забезпечення комунікації, залучення працівників до процесу змін та розвитку їх компетенцій. Таким чином, управління змінами набуває міждисциплінарного характеру, поєднуючи економічні, організаційні та поведінкові аспекти.

Управління змінами в сучасних умовах господарювання є складним багатофакторним процесом, який відбувається в середовищі підвищеної невизначеності та супроводжується виникненням різноманітних ризиків, загроз і небезпек. Будь-які трансформації в діяльності підприємства – організаційні, економічні, технологічні чи соціальні – впливають на рівень його економічної безпеки, змінюючи конфігурацію внутрішніх і зовнішніх загроз. Відтак процес управління змінами повинен бути побудований з урахуванням безпекового підходу, який передбачає не лише досягнення цілей змін, а й збереження стабільності функціонування підприємства.

Початковим етапом процесу управління змінами є діагностика середовища функціонування підприємства, у межах якої здійснюється виявлення факторів,

що зумовлюють необхідність змін. На цьому етапі особлива увага приділяється ідентифікації ризиків і загроз, пов'язаних із зовнішнім середовищем (економічна нестабільність, зміни регуляторної політики, ринкова кон'юнктура, конкуренція) та внутрішнім станом підприємства (фінансова вразливість, кадрові проблеми, технологічна застарілість). Результати діагностики дозволяють визначити рівень небезпеки збереження статус-кво та обґрунтувати доцільність ініціювання змін [14].

Наступним етапом є оцінювання впливу запланованих змін на систему економічної безпеки підприємства. На цьому етапі аналізується, яким чином запропоновані трансформації вплинуть на окремі складові економічної безпеки – фінансову, кадрову, інформаційну, виробничу та інші. Водночас здійснюється ідентифікація ризиків, безпосередньо пов'язаних із процесом змін, зокрема ризиків перевищення витрат, зриву термінів, зниження продуктивності, втрати ключових працівників або порушення інформаційної захищеності. Такий аналіз дозволяє визначити критичні точки процесу змін і сформулювати перелік потенційних небезпек.

На етапі планування змін формується комплекс управлінських заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей із мінімізацією негативного впливу ризиків і загроз. Планування передбачає розроблення альтернативних сценаріїв реалізації змін, визначення ресурсного забезпечення, встановлення контрольних показників та формування механізмів реагування на можливі відхилення. У контексті економічної безпеки важливим є включення до планів змін заходів з управління ризиками, таких як резервування ресурсів, диверсифікація діяльності, посилення контролю за критичними процесами.

Етап реалізації змін характеризується підвищеним рівнем ризиків, оскільки саме в цей період відбувається порушення усталених процесів і зростає ймовірність виникнення небезпек. Управління на цьому етапі повинно бути спрямоване на постійний моніторинг стану економічної безпеки, оперативне виявлення відхилень та своєчасне коригування управлінських рішень. Особливе значення має управління людським фактором, адже опір персоналу змінам,

зниження мотивації або комунікаційні збої можуть трансформуватися в серйозні загрози для стабільності підприємства.

Завершальним етапом процесу є контроль та оцінювання результатів змін, що передбачає аналіз досягнення поставлених цілей і оцінку їх впливу на рівень економічної безпеки підприємства. На цьому етапі визначається, чи сприяли реалізовані зміни зниженню рівня ризиків і загроз, підвищенню стійкості та адаптивності підприємства. У разі виявлення негативних наслідків або нових небезпек розробляються коригувальні заходи та здійснюється уточнення управлінських підходів.

Важливою складовою процесу управління змінами є інституціоналізація результатів, тобто закріплення досягнутих трансформацій у внутрішніх регламентах, процедурах і стандартах діяльності підприємства. Це дозволяє зменшити ймовірність повернення до небезпечних практик, підвищити передбачуваність управлінських процесів і забезпечити довгостроковий ефект від реалізованих змін [8].

Таким чином, процес управління змінами з урахуванням впливу ризиків, загроз і небезпек є циклічним і багаторівневим, поєднуючи елементи стратегічного управління, ризик-менеджменту та системи економічної безпеки. Його ефективність визначається здатністю підприємства не лише адаптуватися до змін, а й використовувати їх як інструмент підвищення власної стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

У підсумку слід зазначити, що управління змінами у системі економічної безпеки підприємства є стратегічно важливим процесом, який забезпечує не лише захист від загроз, а й формування умов для сталого розвитку. Ефективна інтеграція управління змінами у безпекову систему дозволяє підприємству підвищити рівень стійкості, зменшити вразливість до кризових явищ та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність в умовах динамічного економічного середовища.

## Висновки до першого розділу

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що в умовах зростаючої нестабільності економічного середовища управління змінами набуває визначального значення для забезпечення економічної безпеки підприємства. Динамічність зовнішніх і внутрішніх факторів зумовлює необхідність системного та проактивного підходу до трансформацій, орієнтованого не лише на досягнення поточних цілей, а й на збереження довгострокової стійкості підприємства.

Обґрунтовано, що економічна безпека підприємства є складною відкритою системою, яка функціонує в постійному взаємозв'язку зі змінами у середовищі. У цьому контексті управління змінами слід розглядати як інтегрований елемент системи економічної безпеки, що забезпечує узгодженість адаптаційних процесів із безпековими пріоритетами та стратегічними орієнтирами розвитку підприємства.

Доведено, що процес управління змінами супроводжується виникненням специфічних ризиків, загроз і небезпек, які можуть як послаблювати, так і підсилювати рівень економічної безпеки. Відсутність належного управління цими чинниками призводить до накопичення внутрішніх дисбалансів, зростання вразливості підприємства та підвищення ймовірності кризових явищ. Водночас системне врахування ризиків і загроз на всіх етапах процесу змін створює передумови для мінімізації негативних наслідків і підвищення адаптивності підприємства.

У межах дослідження визначено, що ефективне управління змінами повинно ґрунтуватися на принципах системності, превентивності, адаптивності, економічної доцільності та залучення персоналу. Дотримання зазначених принципів дозволяє забезпечити баланс між потребою у трансформаціях і необхідністю збереження стабільності функціонування підприємства, а також знизити рівень опору змінам і соціально-економічних ризиків.

Узагальнено, що процес управління змінами з урахуванням впливу ризиків, загроз і небезпек має циклічний характер та включає етапи діагностики, оцінювання, планування, реалізації, контролю та інституціоналізації результатів. Такий підхід забезпечує безперервність управлінських дій, своєчасне коригування рішень і підвищення результативності змін у контексті забезпечення економічної безпеки.

Отже, управління змінами у системі економічної безпеки підприємства слід розглядати як стратегічно важливий інструмент, що поєднує захисну та розвиткову функції управління. Реалізація системного підходу до управління змінами створює умови для зниження вразливості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, підвищення його стійкості та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СГ «ТАС»

#### 2.1. Дослідження стану функціонування ринку страхових послуг в Україні

Упродовж останніх років страховий ринок України розвивається в умовах підвищеної економічної та безпекової нестабільності, що суттєво впливає на характер і результати діяльності страхових компаній. Незважаючи на складні зовнішні обставини, галузь демонструє поступову адаптацію до нових умов функціонування, що відображається в динаміці основних фінансово-економічних показників.

Однією з ключових тенденцій є зростання обсягів зібраних страхових премій, що свідчить про поступове відновлення попиту на страхові послуги. Сукупні страхові надходження щороку демонструють позитивну динаміку, зокрема за рахунок розвитку ризикових видів страхування. Найбільшу частку у структурі премій традиційно формують види, пов'язані зі страхуванням транспортних засобів, майна та відповідальності. Водночас сегмент страхування життя розвивається більш помірними темпами, але характеризується поступовим розширенням клієнтської бази та зростанням довіри населення до довгострокових страхових продуктів.

Паралельно зі зростанням страхових премій відбувається збільшення обсягів страхових виплат, що відображає активніше використання страхових механізмів для компенсації збитків. Зростання виплат свідчить про підвищення ролі страхування як інструменту фінансового захисту та про поступове зміцнення платоспроможності страхових компаній. Водночас збільшення виплат потребує від страховиків більш виваженого управління страховими резервами та ризиками.

Фінансові результати діяльності страхових компаній загалом мають позитивну тенденцію, що проявляється у зростанні прибутковості галузі. Це

досягається за рахунок оптимізації витрат, перегляду страхових портфелів, підвищення якості андеррайтингу та розвитку цифрових каналів продажу. Разом з тим прибутковість окремих компаній істотно відрізняється, що зумовлено різним рівнем ефективності управління та фінансової стійкості.

Характерною особливістю сучасного етапу розвитку страхового ринку є посилення його концентрації. Частка провідних страхових компаній у загальному обсязі премій зростає, тоді як кількість дрібних і фінансово слабких учасників ринку поступово скорочується. Це свідчить про структурну трансформацію галузі, спрямовану на підвищення її надійності та відповідності посиленним регуляторним вимогам.

У розрізі видів страхування простежується перерозподіл акцентів у страхових портфелях. Компанії зосереджуються на найбільш ліквідних і прогнозованих видах страхування, водночас обмежуючи участь у високоризикових сегментах. Значну увагу приділяють розвитку добровільних видів страхування, які забезпечують стабільні грошові потоки та можливість диверсифікації ризиків.

Суттєвий вплив на діяльність страхових компаній мають зовнішні ризики та загрози, зокрема макроекономічна нестабільність, воєнні дії, інфляційні процеси та зміни у платоспроможності страхувальників. У відповідь на ці виклики страховики переглядають умови страхування, коригують тарифну політику та посилюють вимоги до перестраховання, що дозволяє підтримувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Показники діяльності страхових компаній в Україні наведені у табл. 2.1, а основні результати діяльності страхових компаній в Україні – у табл. 2.2.

## Показники діяльності страхових компаній в Україні

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1. Величина сформованих страхових резервів, млн. грн	34193,0	36555,7	41000,6	46781,2	36654,7
2. Загальний обсяг валових страхових премій, млн. грн	45175,9	49708,0	39661,8	47014,7	53252,8
3. Загальний обсяг валових страхових виплат, млн. грн	14853,6	17958,3	13001,4	16867,3	20919,9
4. Рівень валових страхових виплат, %	32,9	36,1	32,8	35,9	39,3
5. Співвідношення страхових резервів і валових страхових премій, %	75,7	73,5	103,4	99,5	68,8
Кількість діючих договорів страхування, тис. од.	120576,8	131561,9	88003,0	94821,5	90362,1
Валові страхові премії на 1 договір страхування, грн	374,66	377,83	450,69	498,82	589,33
Валові страхові виплати на 1 договір страхування, тис. грн	123,18	136,50	147,74	177,88	231,51
Обсяг ВВП,	4194102	5459574	5191028	6537825	7658659
Показник проникнення страхування, %	1,08	0,91	0,76	0,71	0,70
Чисельність населення в Україні, осіб	4158835*	41148884*	39000000**	37441000**	34000000**
Показник щільності страхування, грн на 1 особу	1086,26	1208,00	1016,97	1255,7	1566,26

*Джерело: побудовано автором на основі [26]*

## Основні результати діяльності страхових компаній в Україні

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість страхових компаній	210	155	128	101	65
з них компаній зі страхування життя	20	13	12	12	10
Кількість діючих договорів страхування, тис. од.	120576,8	131561,9	88003,0	94821,5	90362,1
Загальні активи, млн. грн	64920,2	64209,2	70298,3	74412,2	72530,2
Власний капітал, млн. грн	24664,4	22222,7	22795,5	20745,2	26508,1
Нерозподілений прибуток	3829,7	4037,9	6801,8	8278,6	11291,9

*Джерело: побудовано автором на основі [26]*

Загалом можна констатувати, що діяльність страхових компаній України за останні роки характеризується помірним зростанням ключових показників, структурними змінами ринку та підвищенням ролі управління ризиками й економічною безпекою. Поточні тенденції свідчать про поступову адаптацію страхового сектору до умов невизначеності та формування передумов для його подальшого стабільного розвитку.

Сучасний етап розвитку страхового ринку України формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які одночасно створюють значні виклики, посилюють загрози та відкривають нові перспективи для подальшого розвитку галузі. В умовах економічної нестабільності та трансформації інституційного середовища страхові компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі, переглядати підходи до управління ризиками та зміцнювати власну економічну безпеку.

Одним із ключових викликів для страхового ринку є зростання рівня невизначеності та нестабільності економічного середовища, що ускладнює прогнозування фінансових результатів і формування збалансованих страхових портфелів. Коливання макроекономічних показників, інфляційні процеси та зниження платоспроможності частини населення негативно впливають на попит на страхові послуги та підвищують ризик невиконання зобов'язань за договорами страхування.

Суттєвою загрозою для страхового ринку залишається вплив воєнних ризиків, які призводять до зростання страхових виплат, обмеження можливостей перестраховування та зниження привабливості окремих видів страхування. Воєнні дії змінюють структуру ризиків, підвищують частоту настання страхових випадків і ускладнюють оцінювання ймовірності збитків, що вимагає від страховиків перегляду тарифної політики та посилення фінансових резервів.

Викликом інституційного характеру є посилення регуляторних вимог до діяльності страхових компаній, спрямованих на підвищення прозорості, платоспроможності та захисту прав страхувальників. З одного боку, такі зміни

сприяють оздоровленню ринку, з іншого — створюють додаткове навантаження на компанії, особливо на дрібних і фінансово слабких учасників, що може призводити до їх виходу з ринку та подальшої концентрації галузі.

Окремою загрозою для стабільного розвитку страхового ринку є низький рівень страхової культури та довіри з боку населення і бізнесу. Обмежене розуміння переваг страхового захисту, негативний досвід взаємодії зі страховиками в минулому та недостатній рівень фінансової грамотності стримують розширення клієнтської бази й знижують потенціал зростання ринку. Це зумовлює необхідність активізації інформаційно-освітніх заходів і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Поряд із викликами та загрозами, страховий ринок України має значний потенціал для розвитку, який пов'язаний із розширенням спектра страхових продуктів і адаптацією їх до потреб сучасної економіки. Перспективним напрямом є розвиток добровільних видів страхування, зокрема страхування майна, відповідальності, медичного та накопичувального страхування життя, що здатні забезпечити стабільні довгострокові надходження та підвищити рівень соціальної захищеності населення.

Важливою перспективою є цифровізація страхового бізнесу, яка сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню доступності страхових послуг і покращенню якості взаємодії зі споживачами. Використання цифрових платформ, онлайн-продажів і автоматизованих систем обробки даних дозволяє страховим компаніям швидше реагувати на зміни ринку та ефективніше управляти ризиками.

Додаткові можливості для розвитку страхового ринку відкриваються у контексті післякризового та післявоєнного відновлення економіки, що супроводжуватиметься зростанням потреби у страхуванні інвестиційних, будівельних, інфраструктурних і підприємницьких ризиків. Участь страхових компаній у забезпеченні фінансової стабільності таких процесів може стати одним із ключових чинників їх подальшого розвитку.

Таким чином, страховий ринок України перебуває на етапі глибокої трансформації, де поєднуються значні виклики та загрози з новими можливостями для зростання. Реалізація наявних перспектив залежить від здатності страхових компаній ефективно управляти ризиками, зміцнювати економічну безпеку та формувати довіру з боку суспільства, що в довгостроковій перспективі сприятиме стабільному розвитку страхового сектору та економіки країни загалом.

## **2.2. Характеристика діяльності та процесу управління змінами у СГ «ТАС»**

Страхова група «ТАС» є одним із провідних суб'єктів страхового ринку України, діяльність якого характеризується стабільною присутністю у ключових сегментах страхових послуг, диверсифікованою продуктовою лінійкою та розвиненою регіональною мережею. Функціонування СГ «ТАС» відбувається в умовах підвищеної економічної та безпекової нестабільності, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів і реалізації системних змін, спрямованих на збереження фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Оснoву діяльності СГ «ТАС» становить надання страхових послуг у сегменті ризикового страхування, зокрема автострахування, страхування майна, відповідальності та корпоративних ризиків. Така структура портфеля забезпечує відносну стабільність грошових потоків, водночас підвищує чутливість компанії до змін у макроекономічному середовищі, регуляторній політиці та платоспроможності страхувальників. У зв'язку з цим управління змінами в СГ «ТАС» набуває стратегічного характеру та розглядається як інструмент забезпечення економічної безпеки.

Компанія займає стабільні лідируючі позиції у рейтингах страхових компаній України (табл. 2.3, табл. 2.4).

Таблиця 2.3

## Рейтинг провідних ризикових страховиків України за зібраними преміями

№	Компанії	Премії 2024	2024/2023	Виплати 2024	2024/2023
1	СГ "ТАС"	4,881,262.0	37.9%	1,975,268.6	47.3%
2	СК "АРКС"	4,280,207.6	15.9%	1,720,079.6	24.2%
3	СК "УНІКА"	3,786,491.1	17.8%	1,693,728.4	22.9%
4	СК "ВУСО"	3,461,820.5	29.3%	1,414,311.9	45.4%
5	СК "ІНГО"	3,411,080.8	27.5%	1,562,647.6	37.5%
6	"Арсенал Страхування"	3,156,733.0	35.9%	1,320,233.0	34.8%
7	СК "УСГ"	3,009,585.9	2.5%	1,531,974.5	3.7%
8	СК "Універсальна"	2,534,867.9	26.4%	844,678.9	20.6%
9	УСК "Княжа ВИГ"	2,517,019.9	26.3%	1,005,341.8	58.5%
10	НАСК "ОРАНТА"	2,355,449.0	54.4%	657,303.8	25.5%

Джерело: <https://britishinsurance.com.ua/article/rejting-straxovux-kompanij-ukrainy>

Таблиця 2.4

## ТОП 10 Рейтинг страхових компаній з ОСЦПВ за 12 місяців 2024 року

№	Компанії	Платежі тис. грн.	Виплати тис. грн	Рівень виплат %
1	ТАС СГ	1 568 275	642 249	41,0
2	ОРАНТА	1 517 096	487 090	32,1
3	КНЯЖА	1 129 785	408 476	36,2
4	PZU УКРАЇНА	637 459	327 103	51,3
5	ВУСО	487 013	209 973	43,11
6	ЄВРОІНС УКРАЇНА	465 315	197 043	42,35
7	УСГ	460 891	237 252	51,48
8	ІНГО	445 107	170 546	38,32
9	ГАРДІАН	401 594	182 407	45,42
10	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	366 020	166 774	45,6

Джерело: <https://britishinsurance.com.ua/article/rejting-straxovux-kompanij-ukrainy>

Процес управління змінами у СГ «ТАС» формується на основі системного підходу, що передбачає поєднання стратегічного планування, ризик-

менеджменту та контролінгу. Ініціювання змін, як правило, зумовлюється як зовнішніми чинниками (посилення конкуренції, трансформація страхового законодавства, воєнні ризики, цифровізація ринку), так і внутрішніми потребами компанії, пов'язаними з оптимізацією бізнес-процесів, підвищенням ефективності використання ресурсів та вдосконаленням системи управління.

Важливим елементом управління змінами у СГ «ТАС» є діагностика стану діяльності та економічної безпеки, у межах якої здійснюється аналіз фінансових показників, структури страхового портфеля, рівня страхових виплат, ефективності регіональної мережі та кадрового забезпечення. На основі результатів такої діагностики визначаються пріоритетні напрями змін і потенційні зони ризику, що дозволяє уникнути фрагментарних або несистемних управлінських рішень.

Планування змін у СГ «ТАС» здійснюється з урахуванням безпекового аспекту, що передбачає оцінювання впливу запланованих трансформацій на фінансову стійкість, ліквідність і платоспроможність компанії. Особлива увага приділяється управлінню ризиками змін, зокрема ризикам зростання витрат, зниження якості обслуговування клієнтів або тимчасового погіршення фінансових результатів. У цьому контексті застосовуються механізми поетапного впровадження змін, резервування ресурсів та посилення внутрішнього контролю.

Реалізація управлінських змін у СГ «ТАС» охоплює трансформацію організаційної структури, оновлення внутрішніх регламентів, удосконалення системи андеррайтингу та врегулювання страхових випадків. Значну роль відіграє впровадження цифрових рішень, спрямованих на автоматизацію операційних процесів і підвищення прозорості управління. Такі зміни сприяють зниженню операційних ризиків і підвищенню ефективності діяльності компанії.

Окремий акцент у процесі управління змінами робиться на кадровому забезпеченні, оскільки людський фактор є критично важливим для стабільності страхового бізнесу. У СГ «ТАС» зміни супроводжуються заходами з підвищення кваліфікації персоналу, розвитку управлінських компетенцій та

формування культури відповідальності за результати діяльності. Це дозволяє знизити опір змінам і підвищити рівень внутрішньої безпеки компанії.

Контроль результативності змін у СГ «ТАС» здійснюється шляхом моніторингу ключових показників діяльності, зокрема динаміки страхових премій і виплат, рівня витрат, показників рентабельності та фінансової стійкості. На основі отриманих результатів здійснюється коригування управлінських рішень, що забезпечує безперервність процесу управління змінами та його адаптацію до нових умов.

Узагальнено управління змінами у Страховій групі «ТАС» в контексті забезпечення економічної безпеки подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Управління змінами у Страховій групі «ТАС» в контексті забезпечення економічної безпеки

Етап управління змінами	Зміст етапу	Основні ризики, загрози та небезпеки	Управлінські інструменти та механізми	Очікуваний вплив на економічну безпеку
Ідентифікація потреби у змінах	Виявлення необхідності трансформацій під впливом змін ринкового, регуляторного та безпекового середовища	Зростання воєнних і макроекономічних ризиків, падіння платоспроможності клієнтів, посилення конкуренції	Стратегічний аналіз, моніторинг ринку, аналіз фінансових показників	Своєчасне реагування на загрози, запобігання втраті стійкості
Діагностика внутрішнього стану	Оцінювання фінансового стану, структури страхового портфеля, ефективності бізнес-процесів	Недооцінка внутрішніх проблем, приховані операційні ризики	Фінансовий аналіз, внутрішній аудит, контролінг	Підвищення прозорості управління та зниження внутрішніх загроз
Планування змін	Формування цілей, напрямів і масштабів змін з урахуванням ресурсних обмежень	Помилкове визначення пріоритетів, перевантаження ресурсів	Стратегічне планування, сценарний підхід, ризик-менеджмент	Оптимізація використання ресурсів, збереження платоспроможності
Оцінка ризиків змін	Аналіз можливих негативних наслідків	Фінансові втрати, зниження якості страхових послуг, репутаційні ризики	Матриці ризиків, резервування коштів,	Мінімізація негативного впливу змін на фінансову стійкість

	управлінських трансформацій		страхування ризиків	
Реалізація змін	Впровадження організаційних, процесних та технологічних змін	Опір персоналу, збої в операційній діяльності	Регламентація процесів, цифровізація, управління персоналом	Зниження операційних ризиків, підвищення ефективності діяльності
Управління персоналом у процесі змін	Адаптація кадрів до нових умов і вимог	Кадрові ризики, втрата ключових працівників	Навчання, мотивація, розвиток управлінських компетенцій	Посилення кадрової та внутрішньої безпеки
Контроль і оцінка результатів	Вимірювання ефективності змін та досягнення поставлених цілей	Несвоєчасне виявлення відхилень, управлінські помилки	КРІ, фінансові показники, управлінська звітність	Забезпечення стабільності та контроль рівня економічної безпеки
Коригування та адаптація	Удосконалення управлінських рішень відповідно до нових умов	Повторна поява ризиків, нестабільність середовища	Гнучке управління, адаптивні стратегії	Підтримка довгострокової стійкості компанії

*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, діяльність СГ «ТАС» у сучасних умовах характеризується активним використанням механізмів управління змінами як інструменту забезпечення економічної безпеки та стабільного розвитку. Системний підхід до управлінських трансформацій, орієнтація на мінімізацію ризиків і підвищення ефективності дозволяють компанії зберігати конкурентні позиції на страховому ринку та формувати передумови для довгострокової стійкості.

### **Висновки до другого розділу**

У результаті проведеного аналізу діяльності та процесу управління змінами у Страховій групі «ТАС» можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, СГ «ТАС» є стабільним учасником страхового ринку України, що характеризується диверсифікованим страховим портфелем, ефективною регіональною мережею та адаптацією до сучасних умов функціонування галузі. Це забезпечує компанії можливість реалізовувати стратегії розвитку та

підтримувати фінансову стійкість навіть у нестабільному економічному та безпековому середовищі.

По-друге, процес управління змінами у СГ «ТАС» носить системний характер і охоплює етапи діагностики, планування, оцінювання ризиків, реалізації змін, управління персоналом, контролю та адаптації. Такий підхід дозволяє компанії мінімізувати негативні наслідки трансформацій, своєчасно реагувати на зовнішні і внутрішні загрози та підтримувати баланс між розвитком і збереженням стабільності.

По-третє, у ході управління змінами компанія активно використовує інструменти ризик-менеджменту та контролінгу, цифрові рішення для автоматизації процесів, а також механізми підвищення кваліфікації та мотивації персоналу. Це сприяє зниженню операційних та кадрових ризиків, підвищенню ефективності внутрішніх процесів і загальної економічної безпеки.

По-четверте, аналіз показників діяльності СГ «ТАС» свідчить про поступове зростання обсягів страхових премій та виплат, підвищення прибутковості та концентрації ринку. Водночас існують виклики, пов'язані з впливом зовнішніх ризиків, зокрема макроекономічної нестабільності, воєнних загроз та коливань платоспроможності клієнтів, що вимагає від компанії постійного вдосконалення управлінських механізмів і підвищення адаптивності.

Загалом, проведений аналіз дозволяє констатувати, що ефективне управління змінами у СГ «ТАС» є ключовим фактором підтримання економічної безпеки та забезпечення сталого розвитку компанії. Системний підхід до трансформацій, орієнтація на мінімізацію ризиків і підвищення ефективності бізнес-процесів створює умови для збереження конкурентних позицій на ринку та формування довгострокової стійкості страхової групи.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СГ «ТАС»

Сучасний страховий ринок України характеризується високим рівнем нестабільності, впливом макроекономічних коливань, воєнними ризиками та постійними змінами регуляторного середовища. В умовах таких викликів ефективно управління змінами стає стратегічним інструментом забезпечення економічної безпеки підприємства. Для СГ «ТАС», яка займає значну частку страхового ринку і обслуговує широкий спектр страхувальників, управлінські трансформації є необхідними для збереження конкурентоспроможності, фінансової стабільності та стійкості бізнес-процесів.

Необхідність удосконалення процесу управління змінами зумовлена кількома ключовими чинниками. Динаміка зовнішнього середовища. Ринок страхових послуг зазнає постійних змін, включно з новими вимогами законодавства, технологічними інноваціями та появою нових видів ризиків. Неєфективне реагування на ці зміни загрожує зниженням прибутковості, зростанням операційних витрат та послабленням економічної безпеки компанії.

Внутрішні проблеми та недоліки процесів. Аналіз діяльності СГ «ТАС» показує, що деякі внутрішні процеси, включно з андеррайтингом, врегулюванням страхових випадків та управлінням персоналом, потребують оптимізації для підвищення швидкості та якості прийняття рішень.

Підвищення ролі технологій та цифровізації. Для забезпечення ефективності управління змінами необхідно впроваджувати сучасні цифрові інструменти, автоматизовані системи моніторингу ризиків та аналітики даних, що дозволяє зменшити людський фактор та підвищити прозорість процесів.

Таким чином, удосконалення процесу управління змінами є пріоритетним завданням для забезпечення економічної безпеки та довгострокової стабільності СГ «ТАС».

Процес удосконалення управління змінами в СГ «ТАС» можна представити як циклічну систему, що включає послідовні, але взаємопов'язані етапи:

Діагностика стану системи економічної безпеки та управлінських процесів. На цьому етапі проводиться аналіз фінансових показників, оцінка структури страхового портфеля, визначення ключових операційних та стратегічних ризиків. Діагностика дозволяє виявити вузькі місця в управлінні, ідентифікувати потенційні загрози та підстави для змін.

Планування змін. Включає визначення стратегічних цілей трансформацій, розробку плану дій та пріоритетів, оцінку ресурсів, необхідних для реалізації змін. На цьому етапі також розглядаються ризики та небезпеки, пов'язані з впровадженням змін, і розробляються заходи для їх мінімізації.

Оцінка та управління ризиками змін. Кожна трансформація супроводжується потенційними ризиками, серед яких фінансові, операційні, кадрові та репутаційні. Для їх управління застосовуються методи контролінгу, аналітики даних та резервування ресурсів.

Реалізація змін. На практичному етапі відбувається впровадження організаційних, процесних та технологічних трансформацій. Це може включати оптимізацію бізнес-процесів, впровадження цифрових платформ, автоматизацію операційних процедур, модифікацію системи андеррайтингу та врегулювання страхових випадків.

Управління персоналом у процесі змін. Для мінімізації опору змінам компанія проводить навчання працівників, підвищує мотивацію, розвиває управлінські компетенції та формує культуру відповідальності за результати діяльності.

Контроль та оцінка результатів змін. На цьому етапі здійснюється моніторинг ключових показників діяльності, таких як динаміка премій, страхових виплат, рівень рентабельності та фінансової стійкості. Результати оцінки використовуються для коригування управлінських рішень.

Адаптація та вдосконалення. Етап передбачає внесення необхідних змін у стратегії та процеси з урахуванням отриманих результатів та змін зовнішнього середовища, що забезпечує безперервність і гнучкість системи управління змінами.

Аналіз процесу управління змінами в СГ «ТАС» дозволяє виділити ряд проблемних аспектів, які потребують удосконалення:

Недостатній рівень цифровізації та автоматизації процесів. Значна частина операційних процедур все ще виконується вручну, що підвищує ризики помилок і затримок. Шляхи удосконалення: впровадження сучасних CRM-систем, цифрових платформ для обробки страхових випадків, аналітичних інструментів для оцінки ризиків.

Фрагментарність управлінських рішень. Зміни часто впроваджуються точково, без комплексного врахування впливу на інші процеси та економічну безпеку. Шляхи удосконалення: формування інтегрованого плану трансформацій, системний підхід до управління змінами та взаємодія між підрозділами.

Недостатнє використання ризик-менеджменту. Не завжди здійснюється повна оцінка фінансових, кадрових та репутаційних ризиків перед впровадженням змін. Шляхи удосконалення: впровадження матриць ризиків, регулярний моніторинг показників, резервування ресурсів та страхування внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Опір персоналу змінам. Невисокий рівень мотивації та недостатня комунікація можуть призводити до уповільнення реалізації трансформацій. Шляхи удосконалення: програми навчання та підвищення кваліфікації, мотиваційні заходи, формування корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність і результат.

На основі проведеного аналізу запропоновано такі ключові напрямки удосконалення процесу управління змінами в СГ «ТАС»:

Впровадження цифрових технологій управління ризиками та процесами. Використання сучасних інформаційних систем дозволить підвищити швидкість

прийняття рішень, забезпечити прозорість процесів та знизити операційні ризики.

Інтеграція ризик-менеджменту у всі етапи управління змінами. Кожна трансформація має супроводжуватися оцінкою потенційних загроз і розробкою заходів щодо їх мінімізації, що підвищить рівень економічної безпеки компанії.

Системне планування та координація змін між підрозділами. Забезпечення взаємодії різних служб компанії дозволить уникнути дублювання дій і підвищить ефективність впровадження трансформацій.

Посилення кадрового потенціалу та комунікаційних механізмів. Підвищення компетентності працівників, розвиток управлінських навичок та формування корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність, сприятиме мінімізації опору змінам. Ефективне управління персоналом забезпечує можливість до збільшення ефективності процесу управління змінами і передбачає оптимальне поєднання можливостей і зусиль співробітників компанії для ефективного досягнення поставлених цілей. В умовах тотального поглинання неконкурентоздатних страховиків і концентрації більшої частини ресурсів у обмеженій кількості страхових компаній виникає проблема корпоративної вертикальної і горизонтальної взаємодії. Тут фундаментальне значення має цілеспрямоване використання стратегічно доцільних заходів. Загальна мета полягає в тому, щоб реалізувати стійке і гідне створення цінності. Для того, щоб досягти задекларованих. Щоб досягти цього, необхідно оптимально використовувати наявні ресурси, а тому особливе значення має врахування індивідуальних особливостей людини. Ресурси можуть бути матеріальними, наприклад, матеріальні або грошові, або нематеріальними, наприклад, мотивація, особисті інтереси або фізичний стан. Стає зрозуміло, що має сенс розглядати кожен окремий випадок у процесі змін.

Систематичний моніторинг результатів змін та їх адаптація. Використання КРІ та регулярний аналіз фінансових і операційних показників дозволить коригувати управлінські рішення у режимі реального часу і забезпечити довгострокову стійкість.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти таких результатів:

- підвищення ефективності процесу управління змінами та економічної безпеки СГ «ТАС»;
- зниження операційних і фінансових ризиків;
- оптимізація внутрішніх бізнес-процесів та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень;
- підвищення мотивації та професійного рівня персоналу;
- формування конкурентних переваг та стійкого розвитку на страховому ринку.

Пропозиції щодо удосконалення процесу управління змінами та очікувані результати для СГ «ТАС» згруповані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо удосконалення процесу управління змінами та очікувані результати для СГ «ТАС»

Пропозиція	Основні заходи	Очікувані результати	Вплив на економічну безпеку
Впровадження цифрових технологій управління ризиками та процесами	Автоматизація обробки страхових випадків; впровадження CRM та аналітичних платформ; цифрові інструменти для оцінки ризиків	Підвищення швидкості прийняття рішень; зменшення помилок та операційних ризиків; підвищення прозорості процесів	Зниження внутрішніх та операційних ризиків; підвищення надійності системи управління
Інтеграція ризик-менеджменту у всі етапи управління змінами	Оцінка фінансових, кадрових та репутаційних ризиків перед впровадженням змін; розробка заходів з їх мінімізації	Свочасне виявлення потенційних загроз; зменшення ймовірності негативних наслідків	Підвищення фінансової та репутаційної стійкості; зміцнення економічної безпеки
Системне планування та координація змін між підрозділами	Розробка інтегрованого плану трансформацій; регулярні наради та взаємодія між підрозділами	Зниження дублювання дій; підвищення ефективності впровадження змін	Підтримка стабільності бізнес-процесів; оптимізація ресурсів
Посилення кадрового потенціалу та комунікаційних механізмів	Навчання та підвищення кваліфікації; програми мотивації; формування корпоративної культури відповідальності	Зниження опору змінам; підвищення компетентності працівників	Підвищення кадрової безпеки; збереження знань та досвіду компанії

Систематичний моніторинг результатів змін та їх адаптація	Використання KPI; регулярний аналіз фінансових та операційних показників; коригування стратегії впровадження змін	Своєчасне виявлення відхилень; підвищення ефективності управлінських рішень	Підтримка довгострокової стійкості; забезпечення економічної безпеки
---	---	---	--

*Джерело: авторська розробка*

## **Висновки до третього розділу**

Проведений аналіз показав, що процес управління змінами в СГ «ТАС» потребує вдосконалення з урахуванням економічної безпеки компанії, динаміки ринку, технологічних інновацій та кадрового потенціалу. Неєфективне впровадження змін може призвести до операційних, фінансових та репутаційних ризиків.

Основними напрямками удосконалення процесу управління змінами визначено: цифровізацію та автоматизацію процесів, інтеграцію ризик-менеджменту на всіх етапах змін, системне планування і координацію між підрозділами, розвиток кадрового потенціалу та посилення комунікаційних механізмів.

Запропоновані заходи дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень, зменшити вплив негативних факторів і мінімізувати внутрішні та зовнішні загрози для діяльності СГ «ТАС».

Систематичний моніторинг результатів змін та адаптація управлінських рішень забезпечує гнучкість компанії у реагуванні на зміни ринкового середовища та підвищує економічну безпеку на довгостроковій перспективі.

Удосконалення процесу управління змінами дозволяє СГ «ТАС» зберегти конкурентні позиції на страховому ринку, підвищити фінансову стійкість та сформувані передумови для сталого розвитку, що є ключовим фактором забезпечення стабільності компанії в умовах нестабільного економічного та безпекового середовища.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз наукових підходів до управління змінами дозволив встановити, що ефективна трансформація організації є ключовим елементом забезпечення її економічної безпеки. У сучасних умовах нестабільності, зростання ризиків і загроз, зміни мають бути системними, стратегічно спрямованими та інтегрованими з управлінням ризиками. Теоретичні положення підтверджують необхідність поєднання стратегічного планування, контролінгу, ризик-менеджменту та кадрового розвитку для підтримки стабільності організації.

Аналіз діяльності та управління змінами у СГ «ТАС». Аналітичний розділ показав, що СГ «ТАС» є стабільним учасником страхового ринку, який успішно адаптується до змін зовнішнього середовища. Проте процес управління змінами має певні проблемні аспекти, зокрема недостатню цифровізацію, фрагментарність управлінських рішень, неповне використання ризик-менеджменту та опір персоналу змінам. Виявлено, що ефективне управління трансформаціями є критично важливим для збереження фінансової стійкості, операційної ефективності та економічної безпеки компанії.

У рекомендаційній частині були запропоновані ключові напрямки удосконалення процесу управління змінами в СГ «ТАС»:

- впровадження цифрових платформ та автоматизації управлінських процесів;
- інтеграція ризик-менеджменту на всіх етапах трансформацій;
- системне планування та координація між підрозділами;
- розвиток кадрового потенціалу та мотиваційних механізмів;
- моніторинг результатів змін та їх адаптація.

Очікувані результати впровадження рекомендацій. Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- підвищити ефективність управлінських рішень та оперативність реагування на зміни;

- знизити операційні, фінансові та кадрові ризики;
- оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та підвищити прозорість управління;
- зміцнити економічну безпеку та фінансову стійкість компанії;
- забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток СГ «ТАС».

Дослідження підтвердило, що ефективне управління змінами є стратегічним фактором забезпечення економічної безпеки організації. СГ «ТАС» має всі необхідні ресурси та потенціал для впровадження системних трансформацій, що дозволяє зберігати стабільність діяльності навіть у умовах нестабільного ринкового та економічного середовища. Удосконалення процесу управління змінами забезпечує не лише оперативну адаптацію до зовнішніх і внутрішніх викликів, а й формує основу для довгострокової стабільності, розвитку та підвищення конкурентних переваг компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
2. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с
3. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
4. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
5. Кузьмін О. Є. Управління змінами. Навчальний посібник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
6. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
7. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
8. Стелюк Б. Моделі й методи управління організаційними змінами при реалізації портфеля проектів: автореф. дис. канд. техн. наук Нац. аерокосм. унт ім. М.Є.Жуковського "Харк. авіац. ін-т". Х., 2008. 19 с.
9. Копитко М.І., Заверуха Д.А. Конкурентоспроможність промислових підприємств та їх адаптивність до викликів у процесі управління змінами під впливом індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2022. № 3. С. 62-67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-79-9>
10. Копитко М.І., Бабій Л.І., Співак С.І., Сарана А.О. Фінансово-безпекова та інвестиційна складові вибору інноваційно орієнтованого підприємства-аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8 (254–255). С. 68-73. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7323307>
11. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. № 3 (19). 2012. С. 71–75.

12. Порудеєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 568– 572.
13. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119 – 126.
14. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 714. С. 155 - 161
15. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content>
16. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122–132.
17. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3(19). С. 71 – 75.
18. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204–209.
19. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. 420 с.
20. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
21. Пономаренко В.С., Кавун С.В. Концептуальні основи економічної безпеки: монографія. Харківський національний економічний університет. Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. 255 с.

22. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б., Копитко М.І., Гук О.В., Шимечко Г.І., Живко М.О. *Економічна безпека підприємств: Підручник*. К.: Алерта, 2011. 704 с.
23. *Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія* / С.М. Лаптев, В.Г. Алькема, В.С. Сідак, М.І. Копитко. За ред. Копитко М.І. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.
24. Копитко М.І. Чинники системи гарантування економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Науковий журнал. Луганськ, 2011. № 3 (157). Ч. 2. С. 122-125.
25. Копитко М.І. Дослідження системи економічної безпеки промислових підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. Збірник наукових праць / головний редактор М.М. Цимбалюк. Львів: ЛьвДУВС, 2013. Вип. 2. С.260-266.
26. Показники діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 11.01.2026 р.).
27. Паращак О. Страховий ринок України -підсумки 2024: премії +15%, прибуток +31%, частка ТОП-10 страховиків зросла до 71%. URL: <https://forinsurer.com/news/25/04/01/44775> (дата звернення: 11.01.2026 р.)
28. «Страхові компанії –джерело стабільного капіталу, що працює на економічний розвиток», -Віктор Берлін. URL: <https://uainsur.com/strakhovi-kompanii-dzherelo-stabilnoho-kapitalu-shcho-pratsiuie-na-ekonomichnyy-rozvytok-viktor-berlin> (дата звернення: 15.01.2026 р.).
29. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2021/03/37.pdf>. (дата звернення: 11.01.2026 р.)
30. Страховий ринок України: сучасний стан і тренди URL: <https://taslife.com.ua/blog/strahovyj-rynok-ukrayiny-suchasnyj-stand-i-trendy> (дата звернення: 11.01.2026 р.)

31. Трансформація страхового ринку України в світлі сучасних економічних викликів : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Миколаїв, 15-16 квітня 2025 р. Миколаїв : МНАУ, 2025. 33 с.

32. Проблеми розвитку страхування в Україні : Науковий студентський збірник. Випуск 6. / За заг. ред. проф. Плиси В. Й. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2025. 106 с.

33. Національний банк України. Наглядова статистика. Показники діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervisionstatist> (дата звернення: 11.01.2026 р.)

34. Показники діяльності страхових компаній. Наглядова статистика. НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6> (дата звернення: 11.01.2026 р.)

35. Кириченко О.А., Сідак В.С., Лаптев С. М., Захаров О.І., Пригунов П.Я. та ін. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія / під ред. д. е. н., проф. О.А. Кириченка; д. і. н., проф. В.С. Сідака. Київ: ЗАТ «Дорадо», 2008. 403с.

36. Алькема В. Г. Модель управління змінами в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання. Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки : збірник тез доповідей учасників III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 27 – 28 березня 2015р.). Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2015. 374с. URL : <http://eprints.cdu.edu.ua/451/1/conf27-28-03-2015.pdf>.

37. Управління змінами в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності [Електронний ресурс] / В.Г. Алькема, О.С. Кириченко. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2014. Вип. 38. С. 112-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2014\\_38\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2014_38_17)

38. Дуфенюк О. М., Коць Д. В. Ключові аспекти процесу оцінювання управління змінами: вплив на фінансову безпеку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3(31). С. 413-420.

39. Мельник С. І., Коць Д. В. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2483>  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>.

40. Коць Д. В. Теоретичні засади управління змінами в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи : матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (23 березня 2023 р., м. Львів). Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. С. 66–68.