

**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:

ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Данила КОТОВА

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

КОТОВ Данило. Лідерство у системі управління підприємством. Рукопис.
Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю
073 «Менеджмент». Львів, 2026.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретико-методологічних засад лідерства у системі управління підприємством, у другому розділі – проаналізовано стан та особливості ринку страхових послуг в Україні, а також показників діяльності СГ «ТАС», у третьому розділі – запропоновано напрями удосконалення процесу розвитку лідерства у системі управління СГ «ТАС».

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

Ключові слова: управління підприємствами, страхова компанія, персонал, лідер, команда, ефективність команди.

ANNOTATION

KOTOV Danylo. Leadership in the enterprise management system. Manuscript.
Research for the degree of bachelor in the specialty 073 "Management". Lviv,
2026.

The first section of the work studies the theoretical and methodological principles of leadership in the enterprise management system, the second section analyzes the state and features of the insurance services market in Ukraine, as well as the performance indicators of SG "TAS", the third section proposes directions for improving the process of leadership development in the management system of SG "TAS".

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

Keywords: enterprise management, insurance company, personnel, leader, team, team effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1 Теоретико-методологічні засади лідерства в організації	7
1.2 Основні стилі та концепції лідерства та їхній вплив на ефективність команди	15
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СГ «ТАС»	25
2.1 Стан та особливості ринку страхових послуг в Україні	25
2.2 Аналіз показників діяльності та розвитку лідерства у СГ «ТАС»	31
Висновки до другого розділу	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СГ «ТАС»	41
Висновки до третього розділу	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації економіки, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища суттєво змінюються вимоги до системи управління підприємствами. Традиційні адміністративні підходи до менеджменту дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення гнучкості, інноваційності та стійкого розвитку організацій. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває лідерство як ключовий чинник ефективного управління підприємством.

Лідерство відіграє визначальну роль у формуванні стратегічного бачення розвитку підприємства, мотивації персоналу, управлінні змінами та забезпеченні адаптації організації до динамічних умов ринку. На відміну від формального управління, лідерство ґрунтується на особистісному впливі керівника, довірі, цінностях та здатності об'єднувати колектив навколо спільних цілей. Саме тому інтеграція лідерства у систему управління підприємством розглядається як важлива умова підвищення ефективності управлінських рішень і результативності діяльності.

Актуальність дослідження посилюється сучасними викликами, з якими стикаються українські підприємства, зокрема нестабільністю економічного середовища, дефіцитом людських ресурсів, зростанням психологічного навантаження на персонал та необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації. За таких умов особливого значення набувають лідерські якості керівників, здатних забезпечити згуртованість команди, підтримати працівників і сформувані ефективну організаційну культуру.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері лідерства та менеджменту, питання практичної інтеграції лідерства у систему управління підприємством, визначення його впливу на ефективність діяльності та розвиток персоналу залишаються недостатньо систематизованими. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на узагальнення теоретичних

підходів і розробку практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства в управлінській діяльності.

Таким чином, дослідження лідерства у системі управління підприємством є своєчасним і актуальним, має вагоме теоретичне та прикладне значення й сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств в умовах сучасних економічних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика лідерства в управлінні підприємствами досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Зарубіжні вчені, такі як П. Друкер, Дж. Коттер, Р. Келлерман та Д. Нортон, підкреслюють роль лідера у формуванні стратегічного бачення, мотивації команди та управлінні змінами в умовах динамічного ринкового середовища. У роботах Р. Каплана та Д. Нортон особливу увагу приділено взаємозв'язку лідерства та системи стратегічного управління, що забезпечує підвищення ефективності організаційних процесів.

Серед вітчизняних дослідників значний внесок у розвиток теорії лідерства внесли М. Яремчишина, В. Гавриленка, М. Копитко, М. Яцик, І. Коваленко, які розглядали лідерство як інтегральний чинник ефективного управління, здатний впливати на продуктивність персоналу, організаційну культуру та конкурентоспроможність підприємства. Особливо увагу вітчизняні науковці приділяють адаптації стилів лідерства до соціально-економічних умов України та підвищенню психологічної готовності керівників до прийняття відповідальних рішень.

Разом із тим, аналіз публікацій свідчить, що у науковій літературі недостатньо систематизовані дослідження, які б комплексно розглядали інтеграцію лідерства в усі елементи системи управління підприємством, зокрема його вплив на ефективність управлінських рішень, організаційну культуру та мотивацію персоналу. Це визначає наукову прогалину і обґрунтовує необхідність проведення власного дослідження з метою формування практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства на підприємствах.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити лідерство в системі управління підприємством.

Завдання, які поставлено у кваліфікаційній роботі: дослідити теоретико-методологічні засади лідерства в організації, проаналізувати основні стилі та концепції лідерства та їхній вплив на ефективність команди, вивчити стан та особливості ринку страхових послуг в Україні, провести аналіз показників діяльності та розвитку лідерства у СГ «ТАС», запропонувати напрями удосконалення процесу розвитку лідерства у системі управління СГ «ТАС».

Об’єкт дослідження – лідерство в системі управління підприємством.

Предмет роботи – методи та технології розвитку лідерства в системі управління підприємством.

У дипломній роботі використано комплекс **методів**, що забезпечує системний підхід до вивчення лідерства у системі управління підприємством. Теоретичні методи – аналіз, синтез, порівняння та узагальнення — застосовано для дослідження концепцій лідерства, теорій управління та оцінки їх впливу на ефективність діяльності підприємства. Емпіричні методи включають анкетування та експертні оцінки, що дозволило виявити практичні особливості прояву лідерства у діяльності підприємств, оцінити ефективність управлінських рішень та мотиваційні чинники персоналу. Статистичні та економіко-статистичні методи використано для аналізу структурних та фінансових показників підприємств, зіставлення результатів діяльності команд та оцінки впливу лідерських практик на продуктивність організації. Для обґрунтування пропозицій щодо розвитку лідерства застосовано методи моделювання, прогнозування та системного аналізу, що дозволяє створити комплексні рекомендації для підвищення ефективності управління. Графічний та логічний методи використано для наочного подання результатів дослідження у вигляді схем, таблиць і діаграм.

Кваліфікаційна робота складається вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретико-методологічні засади лідерства в організації

Лідерство в сучасних організаціях виступає одним із ключових чинників їх розвитку, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. У контексті посилення глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та зростання ролі людського капіталу ефективно лідерство стає основою формування прогресивних моделей управління, спрямованих на інноваційність, мобільність та стійкість організацій. Теоретико-методологічні засади лідерства охоплюють комплекс наукових підходів, концепцій, моделей і принципів, які пояснюють сутність лідерства, його природу, механізми впливу та роль у досягненні стратегічних цілей підприємства [1].

Лідерство, як складне соціальне явище, можна визначити по-різному, але одне з найчастіше цитованих визначень підкреслює його роль як здатності впливати на інших для досягнення спільних цілей. У теоретичному контексті лідерство часто стосується набору поведінки, стратегій та рис, які дозволяють лідерам ефективно керувати групами людей. З цієї точки зору, лідерство - це не просто стан володіння владою, а радше складний процес взаємодії між лідером та членами групи, в якому обидві сторони відіграють важливу роль. У літературі з цієї теми висвітлюються різні підходи до визначення лідерства, включаючи традиційні та сучасні підходи. Традиційні підходи, наприклад, зосереджуються на харизмі лідера та рисах особистості, які визначають його здатність надихати та мотивувати інших. Сучасні теорії, такі як ситуативне та партисипативне лідерство, розширюють це визначення, враховуючи контекст, у якому реалізується лідерство. Ситуативне лідерство наголошує на необхідності адаптації стилю лідерства до конкретних обставин, тоді як партисипативне

лідерство підкреслює важливість залучення членів команди до процесу прийняття рішень. Визначаючи лідерство, не можна ігнорувати важливість цінностей та етики; вони формують основу для розвитку ефективних лідерів. Перлиною ефективного лідерства є здатність будувати стосунки, засновані на довірі, що дозволяє реалізувати спільні цілі та цінності. Сучасні підходи до лідерства спонукають до роздумів про те, як лідери можуть не лише досягати результатів, а й впливати на особистісний та професійний розвиток своїх колег. Такий цілісний підхід до лідерства стає дедалі важливішим у глобалізованому та складному світі організацій, де ефективна співпраця та інновації є ключем до успіху [2].

1. Сутність та еволюція поняття лідерства

Лідерство як наукова категорія сформувалося на межі психології, соціології та менеджменту, що зумовило багатовимірність його трактування. У класичному розумінні лідерство визначається як здатність індивіда впливати на поведінку, мотивацію та цілі групи, спрямовуючи її діяльність у потрібному напрямі. Однак сучасні підходи трактують лідерство ширше – як багатокомпонентний процес взаємодії лідера й послідовників, що базується на комунікації, емоційному інтелекті, спільних цінностях та професіоналізмі.

Еволюція наукових поглядів на лідерство пройшла декілька основних етапів [3]:

1. Теорія рис (1900–1940-ті рр.) – лідерство пояснювалося набором вроджених характеристик: інтелект, рішучість, домінантність, комунікабельність. Дослідники (Ф. Галтон, Р. Стагнер) вважали, що лідерами народжуються.

2. Поведінкові теорії (1940–1960-ті рр.) – акцент зміщується з особистісних рис на поведінку лідера. Відомими є дослідження Мічиганського університету та Університету Огайо, де виділено дві ключові поведінкові орієнтації: зосередженість на працівниках та орієнтація на завдання.

3. Ситуаційні концепції (1960–1980-ті рр.) – сформувалося розуміння, що ефективність лідерства залежить від конкретної ситуації. Моделі Ф.

Фідлера, П. Херсі та К. Бланшара, В. Врума та Ф. Йеттона демонструють, що стиль керівника має відповідати рівню зрілості підлеглих, умовам середовища та специфіці завдання.

4. Трансформаційні теорії (1980–2000-ті рр.) – лідерство розглядається як процес надихання, формування бачення майбутнього та мобілізації послідовників на зміни. Б. Басс, Дж. Бернс, Дж. Коттер підкреслювали роль харизми, емоційної підтримки, інтелектуальної стимуляції та індивідуального підходу.

5. Сучасні концепції (2000–2020-ті рр.): сервісне, автентичне, емоційне, адаптивне, цифрове лідерство. Вони підкреслюють етичність, прозорість, персональну відповідальність, високий рівень емоційного інтелекту, уміння працювати з цифровими інструментами, даними й мережевими структурами.

Узагальнюючи, лідерство – це динамічний процес соціально-психологічного впливу, спрямований на досягнення цілей організації через створення мотиваційних умов, ефективну комунікацію та розвиток командної взаємодії.

2. Основні теоретичні підходи до вивчення лідерства [4]

Теоретична база вивчення лідерства включає низку наукових підходів, кожен з яких пояснює його сутність з різних позицій.

1. Традиційний (класичний) підхід

Класичні підходи до лідерства фокусуються на структурних аспектах: вертикальній ієрархії, владі, формальних повноваженнях. Лідерство ототожнюється з управлінням, а лідер – із керівником, який володіє ресурсами впливу. Такий підхід характерний для бюрократичних та адміністративних моделей організацій.

2. Психологічний підхід

Психологічні концепції (З. Фрейд, К. Левін, Р. Лайкерт) підкреслюють роль особистісних характеристик та емоційно-мотиваційних факторів. Лідерство розглядається як прояв внутрішніх якостей особистості, що

дозволяють впливати на інших. У фокусі – харизма, емоційний інтелект, міжособистісні навички.

3. Соціально-поведінковий підхід

Цей підхід пояснює лідерство через моделі взаємодії та поведінки. Дослідники вивчають, які саме прояви поведінки впливають на ефективність (делегування, підтримка, контроль, комунікація, зворотний зв'язок). Підхід дозволяє адаптувати стилі керівництва до конкретних обставин.

4. Ситуаційний підхід

Одним із найпоширеніших сучасних підходів є ситуаційний, згідно з яким немає універсального стилю лідерства. Ефективність залежить від:

- типу задачі,
- рівня автономності та компетентності співробітників,
- стадії розвитку групи,
- зовнішніх умов.

Ситуаційний підхід дає змогу менеджерам гнучко реагувати на зміни та вибудовувати стиль керівництва відповідно до вимог часу.

5. Системний підхід

Системне бачення лідерства передбачає розгляд організації як складної соціально-економічної системи, де лідер виступає інтегратором взаємозв'язків між цілями, процесами, ресурсами та людьми. Лідерство формує культурні та ціннісні орієнтири, що визначають функціонування всієї системи.

6. Інноваційно-цифровий підхід

У XXI столітті поширення набуває концепція цифрового та адаптивного лідерства. Вона базується на [7]:

- розвитку цифрових компетентностей,
- здатності працювати з великими даними,
- управлінні командою в онлайн-середовищі,
- гнучкості прийняття рішень,
- орієнтації на інновації та експерименти.

Такий підхід особливо важливий у умовах цифрової трансформації підприємств та переходу до мережових організаційних структур.

Сучасна управлінська наука пропонує багатозначну типологію стилів та моделей лідерства [8]:

1. Авторитарний стиль

Передбачає високу концентрацію влади у лідера, низьку участь персоналу в ухваленні рішень, жорсткий контроль. Ефективний у кризових ситуаціях або за необхідності швидкого прийняття рішень.

2. Демократичний стиль

Базується на залученні співробітників, колегіальності та горизонтальній взаємодії. Сприяє творчості, ініціативності та високому рівню задоволеності персоналу.

3. Ліберальний (делегуєчий) стиль

Характеризується мінімальним контролем та високою автономністю співробітників. Ефективний у висококваліфікованих творчих командах.

4. Трансакційне та трансформаційне лідерство

- Трансакційне лідерство ґрунтується на обміні: виконання завдань → винагорода. Акцент на контролі, стандартах і дисципліні.

- Трансформаційне лідерство передбачає надихаюче бачення, індивідуальну підтримку, розвиток персоналу та зміну організаційної культури.

5. Сервісне лідерство

Орієнтоване на служіння команді: лідер створює умови для розвитку кожного співробітника, виступає наставником, підтримує довіру та партнерство.

6. Адаптивне та ситуаційне лідерство

Адаптивні лідери ефективно працюють в умовах невизначеності, змін, криз. Вони здатні швидко змінювати стратегію, стилі взаємодії та розподіл ресурсів.

7. Цифрове лідерство

Включає компетентності у роботі з цифровими технологіями, дистанційними командами, автоматизованими системами, аналітикою даних. Цифрові лідери ініціюють інновації та забезпечують організаційну гнучкість.

Лідерство тісно пов'язане з корпоративною культурою, оскільки визначає цінності, норми поведінки та стандарти взаємодії в організації. Ефективний лідер:

- формує цілі й стратегічне бачення,
- впливає на мотиваційні орієнтири працівників,
- створює позитивний соціально-психологічний клімат,
- сприяє інноваційності й розвитку персоналу,
- підтримує комунікаційну відкритість.

Організації з високорозвиненою культурою лідерства демонструють кращу продуктивність, стійкість до зовнішніх загроз і здатність до самовдосконалення.

Методологія дослідження лідерства ґрунтується на міждисциплінарності та використанні різних методів пізнання. До найбільш поширених належать [9]:

- системний аналіз – визначення взаємозв'язків між елементами лідерства та організаційних процесів;
- структурно-функціональний підхід – виявлення ролі лідерства у системі менеджменту;
- порівняльний аналіз – дослідження відмінностей між стилями та моделями лідерства в різних організаціях;
- логіко-історичний метод – аналіз еволюції підходів до лідерства;
- соціологічні та психологічні методи – опитування, інтерв'ю, тести, експертні оцінки;
- методи економічного аналізу – оцінка впливу лідерства на продуктивність, інноваційність, ефективність персоналу;
- моделювання – побудова функціональних моделей лідерства та їх впливу на діяльність підприємства.

Застосування комплексної методології дозволяє всебічно оцінити фактори, що формують лідерські компетентності, та їх вплив на організаційні результати.

Процес лідерства базується на стосунках між лідером та членами групи, часто характеризуючись добровільним визнанням окремої людини лідером та побудовою довіри, що веде до спільного прагнення до цілей.

Основна відмінність між лідерством і простим управлінням або нав'язуванням наказів начальника полягає в добровільному визнанні окремої особи лідером певною групою. Це не стосунки, засновані на примусі, а радше на прийнятті та довірі. Важливо, що стосунки між лідером та його послідовниками зазвичай базуються на довірі. Лідер може впливати на інших, мотивуючи їх та вивільняючи енергію, необхідну для дії.

Справжній лідер – це людина, яка завдяки певним рисам особистості, знанням та навичкам здатна надихати, мотивувати та спрямовувати групу до досягнення спільних цілей, часто спираючись на авторитет, добровільно визнаний послідовниками [10]. Лідер – це член певної соціальної групи, який завдяки певним рисам особистості, знанням чи обійнятій посаді здатний ініціювати, спрямовувати та координувати її діяльність [11]. По суті, лідер часто є джерелом енергії та підтримки для своєї групи. Цього можна досягти природним шляхом, завдяки власним характеристикам, або формально, шляхом обіймання певної посади. Ефективний лідер визначається такими рисами особистості та схильностями, як ентузіазм, чесність, рішучість, справедливість, сердечність, скромність та впевненість у собі, які дозволяють йому впливати на інших та зміцнювати авторитет. Кожен лідер повинен розвивати фундаментальні навички та компетенції, такі як здатність впливати на інших, приймати рішення, спілкуватися, надихати, будувати стосунки та бути гнучким, щоб ефективно керувати та досягати цілей.

Ефективний лідер потребує низки компетенцій, щоб впливати на окремих осіб та групи. Основні компетенції лідера включають [12]:

- бачення та стратегічне мислення,

- здатність спілкуватися та надихати,
- емоційний інтелект,
- прийняття рішень,
- побудова стосунків,
- гнучкість та адаптація.

По суті, лідерство – це здатність використовувати своє становище (формальне чи неформальне) для впливу на поведінку інших для досягнення бажаних результатів. Лідерам часто доводиться приймати рішення, іноді від імені всієї групи. У моїй роботі навички стратегічного мислення, прийняття обґрунтованих рішень та чіткої комунікації є абсолютно необхідними. Вони дозволяють мені розробляти та впроваджувати маркетингові стратегії, які дають реальні результати для моїх клієнтів. Лідерство відрізняється від менеджменту тим, що воно зосереджене на встановленні напрямку, натхненні та формуванні бачення, тоді як менеджмент зосереджений на плануванні, організації, контролі та вирішенні проблем, і часто відрізняється від командування характером взаємовідносин (добровільність проти ієрархії).

Фундаментально важливо, що лідерство та менеджмент – це поняття, які перетинаються, але вони не тотожні. Менеджмент зосереджений на підтримці статус-кво та ефективності поточних процесів. Він включає планування, організацію, контроль та вирішення технічних проблем. Лідерство, з іншого боку, полягає у створенні змін, формуванні бачення та визначенні власного напрямку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Розмежування лідерства та менеджменту

Функція	Управління	Лідерство
Основна дія	Планування, бюджетування	Постановка мети, створення бачення
Структура	Організація та залучення людських ресурсів	Орієнтація, формування команди
Підхід	Усунення несправностей	Мотивує, надихає, вивільняє енергію
Відношення	Він базується на формальних повноваженнях та виданні наказів.	Це базується на довірі та подачі прикладу
Мета	Підтримка стабільності, ефективності	Створення змін, досягнення нових цілей

Джерело: авторська розробка на основі [13]

Фундаментальна відмінність між лідером і менеджером полягає в тому, що менеджер часто покладається на формальну владу посади для організації та контролю, тоді як лідер впливає на людей через авторитет, натхнення та формування відданості, встановлюючи нові напрямки.

Менеджер зосереджується на стабільності, ефективності процесів та досягненні задалегідь визначених цілей. Він діє в рамках існуючої структури та спирається на формальні повноваження, що випливають з його позиції в ієрархії. Він видає накази та контролює їх виконання. Лідер, навпаки, зосереджується на змінах та інноваціях. Він створює бачення, надихає людей та формує відданість не лише через структуру, але й, перш за все, через особистий авторитет та довіру. Гарний менеджер часто також може бути лідером, тобто ці ролі можуть доповнювати одна одну в одній особі.

1.2. Основні стилі та концепції лідерства та їхній вплив на ефективність команди

Основні стилі та концепції лідерства, такі як трансформаційний, транзакційний, ситуаційний, автократичний та демократичний, відрізняються тим, як лідер впливає на групу, і мають різний вплив на мотивацію, відданість та кінцеву ефективність команди.

Важливо зазначити, що теорії розрізняють різні стилі лідерства (методи прийняття рішень) та форми лідерства (типи відносин, незалежно від середовища). Вплив кожного типу лідерства на ефективність команди є значним. Наприклад, партисипативний стиль лідерства, заснований на участі співробітників у прийнятті рішень, сприяє залученню. Автократичний стиль, хоча може бути швидким у прийнятті рішень у кризовій ситуації, може обмежувати ініціативу. Ефективний лідер може поєднувати різні підходи – вони можуть бути орієнтовані не лише на завдання, але й на відносини та участь.

Консультуючи різні компанії, я повинен усвідомлювати, що різні стилі керівництва можуть бути більш чи менш ефективними залежно від культури, структури та поточних потреб організації. Це є основоположним для розробки відповідних рекомендацій.

Серед різних моделей та стилів лідерства концепція трансформаційного лідерства виділяється своїм специфічним підходом до мотивації та натхнення команди для досягнення результатів вище середнього.

Трансформаційне лідерство вирізняється здатністю лідера надихати послідовників виходити за межі власних інтересів заради блага організації шляхом створення бачення, зміцнення довіри, інтелектуальної стимуляції та персоналізованої уваги.

Трансформаційне лідерство – це форма лідерства, в якій лідер виступає натхненником та візіонером. Залученість співробітників у цій моделі впливає зі спільного бачення, харизми лідера та індивідуального підходу до членів групи. Основні елементи трансформаційного стилю включають [14]:

- бачення – лідер створює та доносить натхненне бачення майбутнього,
- натхнення – керівник мотивує підлеглих своїм ентузіазмом та прикладом,
- Інтелектуальне стимулювання – лідер заохочує творче мислення та інновації, ставлячи під сумнів існуючі підходи,
- індивідуальний підхід – керівник дбає про індивідуальні потреби та розвиток кожного співробітника.

На відміну від трансформаційного лідерства, яке зосереджене на натхненні та змінах, транзакційне лідерство базується на більш відчутних принципах обміну, винагород та покарань, що робить його ефективним в інших типах середовищ та завдань.

Транзакційне лідерство базується на обміні між лідером та послідовниками, де лідер пропонує винагороди за досягнення цілей або покарання за відсутність результатів, і найкраще працює у стабільному середовищі з чітко визначеними завданнями та очікуваннями.

Транзакційне лідерство характеризується здійсненням впливу через особисті контакти та врахуванням думок членів групи. Залучення в цій моделі здійснюється на основі узгоджених винагород, контрактів та чітко визначених очікувань. Воно також передбачає систему покарань за низьку продуктивність. Бачення організації не є необхідним у цій моделі. Транзакційний стиль лідерства найкраще працює у стабільному середовищі, де завдання є повторюваними та вимірюваними.

Хоча трансформаційний та транзакційний стилі пропонують різні способи мотивації, концепція ситуативного лідерства вводить елемент гнучкості, припускаючи, що найефективніший лідер може адаптувати свій стиль до конкретної ситуації та зрілості команди.

Передумова ситуативного лідерства полягає в тому, що ефективність лідера залежить від його здатності адаптувати свій стиль до конкретної ситуації та рівня готовності команди, а модель Бланшара описує чотири стилі: інструктаж, консультування, підтримка та делегування.

Теорії ситуативного лідерства наголошують на тому, що не існує єдиного, універсально найкращого стилю лідерства. Контекст – ситуація, завдання, а також рівень зрілості та компетентності співробітників або команди – має вирішальне значення. Модель ситуативного лідерства Герсі та Бланшара є однією з провідних моделей у цій категорії [15]. Вона описує чотири різні стилі, які лідер повинен використовувати залежно від рівня готовності команди [15]:

- Інструктор: Високий ступінь управління завданнями, низький ступінь емоційної підтримки. Для початківців та невпевнених у собі працівників.

- Консалтинг: Високий рівень управління завданнями та підтримки. Для співробітників, які хочуть навчатися, але потребують підтримки.

- Підтримка: Низький рівень управління завданнями, високий рівень підтримки. Для співробітників, які можуть працювати самостійно, але потребують мотивації.

- Делегуючий: низький рівень управління завданнями, низький рівень підтримки. Для повністю незалежних та компетентних працівників.

Досвідчений консультант повинен бути «ситуативним лідером» під час взаємодії з клієнтами та їхніми командами.

Ситуаційна модель Бланшара є однією з багатьох, але управлінська практика та організаційна психологія визначили набагато ширший спектр стилів лідерства – від дуже директивних до повністю ліберальних – кожен з яких знаходить своє застосування за конкретних обставин.

На практиці використовується багато інших важливих стилів керівництва, включаючи автократичний (рішення однієї особи), демократичний (участь), службовий (орієнтований на команду), харизматичний (орієнтований на особистість) та *laissez-faire* (мінімальне втручання), кожен з яких має свої переваги та недоліки.

Класичні стилі керівництва включають автократичний, демократичний та ліберальний [16]:

- Автократичний. Керівник приймає рішення самостійно, не лише, але й без участі співробітників. Він чудово справляється з кризовими ситуаціями, що вимагають швидких рішень.

- Демократичний. Керівник заохочує участь співробітників у прийнятті рішень, вислуховує думки, але остаточне рішення приймає самостійно. Це сприяє залученості та моральному духу.

- Ліберальний (*Laissez-faire*). Лідер надає групі великий ступінь свободи в прийнятті рішень та діях. Він вимагає від команди високого ступеня незалежності та відповідальності.

Узагальнено характеристика основних стилів лідерства та їхній вплив на ефективність команди наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні стилі лідерства та їхній вплив на ефективність команди

Стиль / Концепція лідерства	Характеристика стилю	Вплив на команду та ефективність діяльності
Авторитарний (директивний)	Централізоване прийняття рішень, жорсткий контроль, чіткі накази, мінімальна участь підлеглих.	Висока швидкість виконання завдань; дисципліна; ефективність у кризових умовах; зниження мотивації та креативності; ризик конфліктів.
Демократичний	Спільне прийняття рішень,	Зростання мотивації, довіри та

Стиль / Концепція лідерства	Характеристика стилю	Вплив на команду та ефективність діяльності
(колегіальний)	Відкриті комунікації, залучення команди до управління.	згуртованості; розвиток креативності; підвищення якості рішень; можливе уповільнення процесів.
Ліберальний (делегувальний)	Максимальна свобода співробітників, мінімальне втручання лідера, автономність у виконанні завдань.	Розвиток відповідальності та самостійності; висока інноваційність; ризик хаосу у командах із низьким рівнем зрілості; нерівномірне навантаження.
Трансакційне лідерство	Управління через винагороди та покарання, чіткі стандарти та контроль результатів.	Стабільність, передбачуваність; ефективність у рутинних процесах; орієнтація на зовнішню мотивацію; низька креативність та ініціативність.
Трансформаційне лідерство	Надхнення, спільне бачення, емоційний і інтелектуальний вплив, розвиток персоналу.	Висока мотивація, інноваційність, згуртованість; глибоке залучення працівників; підвищення адаптивності та командного духу.
Сервісне (службове) лідерство	Гурбота, підтримка, емпатія, фокус на розвитку співробітників, етична поведінка.	Психологічна безпека, довіра, лояльність; зниження плинності

Джерело: узагальнено авторім на основі [16]

Різні стилі впливають на ключові параметри ефективності команди: мотивацію, продуктивність, згуртованість, психологічний клімат, інноваційність, якість комунікацій та швидкість реагування на зміни [17]:

Авторитарний стиль підсилює контроль і швидкість, але знижує творчість.

Демократичний стиль підвищує залученість і креативність, але уповільнює рішення.

Ліберальний стиль розкриває потенціал професіоналів, але ризикує втратою структури.

Трансакційний стиль гарантує стабільність, але стримує розвиток.

Трансформаційний стиль забезпечує інноваційність і високу мотивацію.

Сервісний стиль створює підтримувальну атмосферу.

Адаптивний стиль робить команду стійкішою до змін.

Автентичний стиль зміцнює етичність і довіру.

Цифровий стиль забезпечує гнучкість та технологічність.

Окрім цих, існують й інші важливі концепції. Лідерство-служіння зосереджується на потребах працівників та їхньому розвитку. Лідер служить групі. Харизматичне лідерство базується на унікальних рисах особистості лідера, який може потужно надихати людей. Сьогодні ми також говоримо про справжнє лідерство, зацікавлене лідерство та більш конкретні ролі, такі як «строкатий волинар» або «бійець на передовій» (метафоричні описи лідерських ролей) [18].

У швидкозмінному світі цифрового маркетингу можуть бути необхідні різні стилі. Як лідер, мені може знадобитися харизма, щоб надихати на інновації, демократичний підхід до стратегії мозкового штурму, а іноді й більш авторитетний підхід до термінового впровадження технічних SEO-завдань.

Розглядаючи різноманітність стилів та концепцій лідерства, від історичних до сучасних, ми усвідомлюємо, що лідерство – це не просто теорія, а, перш за все, вирішальний фактор, що впливає на результати. Це піднімає фундаментальне питання: чому ефективне лідерство настільки важливе для успіху організації, і як його можна свідомо розвивати.

Ефективне лідерство є важливим для успіху організації, оскільки воно формує відданість, задає напрямок, надихає, мотивує та забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей, а його розвиток – це процес безперервного навчання, практики та рефлексії.

Лідерство є важливим в організації, оскільки воно створює зміни, тоді як керівництво часто лише підтримує статус-кво. Лідер – це людина, яка може впливати на поведінку співробітників для досягнення цілей організації. Гарний лідер привносить п'ять ключових елементів в управління:

- визначення напрямку – створення бачення та стратегії,
- натхнення – спонукає людей до дії,
- командоутворення – створює здорову робочу динаміку та співпрацю,
- подаючи приклад – своєю поведінкою він/вона моделює бажані установки,
- бути прийнятим – будує довіру та авторитет у певній групі [19].

Лідерство має вирішальне значення для підвищення залученості співробітників шляхом мотивації, натхнення, зміцнення довіри та створення позитивної атмосфери, що безпосередньо призводить до більш ефективного досягнення спільних цілей організації.

Лідер, який використовує стилі керівництва, зосереджені на соціальних стосунках та участі співробітників, може надавати психологічну підтримку підлеглим. Він будує довіру та залучає людей до процесів прийняття рішень. Це не лише підвищує їхню відданість та почуття цінності. Лідерство, орієнтоване на завдання, допомагає чітко доносити цілі та координувати командну роботу, що є важливим для їх досягнення. Мотивація та натхнення є фундаментальною функцією лідерства, вивільнення енергії, необхідної для реалізації планів та досягнення цілей [18].

Лідерські якості можна відточувати шляхом свідомого розвитку, включаючи навчання, наставництво, отримання практичного досвіду, самосвідомість та навчання на помилках, уникаючи при цьому поширених пасток, таких як відсутність згуртованості, ігнорування команди або брак бачення.

Лідерству можна навчитися та свідомо розвивати його. Це процес постійного вдосконалення. Гарний лідер використовує різні методи для розвитку лідерських якостей [20]:

- тренінги та семінари – вони навчають певним навичкам,
- наставництво та коучинг – дозволяють вам спиратися на досвід інших,
- практичний досвід – найкраща школа, часто шляхом спроб і помилок,
- самосвідомість – розуміння власних сильних та слабких сторін,
- навчання на помилках – аналіз невдач дозволяє нам робити висновки.

Водночас важливо уникати поширених помилок, які можуть підірвати авторитет. До них належать: брак комунікації з командою, брак довіри до співробітників, уникнення відповідальності, мікроменеджмент та брак чіткості щодо цілей та бачення.

Найефективніші методи навчання для розвитку лідерів – це ті, що поєднують теорію з практикою та сприяють активній участі. До них належать інтерактивні семінари, симуляції та ігри на прийняття рішень, тематичні дослідження, рольові ігри та командні проекти. Важливо, щоб навчання було адаптовано до конкретних потреб та контексту організації та надавало можливості застосовувати набуті знання та навички в реальних ситуаціях.

Практичний досвід має вирішальне значення для розвитку лідерства, оскільки він дозволяє лідерам застосовувати набуті знання та навички в реальних ситуаціях. Приймаючи рішення, долаючи труднощі та навчаючись на власних успіхах і невдачах, лідери розвивають свої компетенції та набувають впевненості в собі. Практичний досвід може включати управління проектами, управління командою, ведення переговорів та вирішення конфліктів.

Наставництво та коучинг відіграють вирішальну роль у розвитку лідерів, надаючи підтримку, поради та зворотний зв'язок. Наставники, як правило, досвідчені лідери, діляться своїми знаннями, досвідом та мудрістю, допомагаючи своїм підопічним розвивати навички та долати труднощі. Коучинг, з іншого боку, зосереджується на підтримці лідерів у досягненні конкретних цілей, виявленні сильних сторін та подоланні обмежень. Як наставництво, так і коучинг допомагають лідерам розвиватися особисто та професійно. Підсумовуючи, лідерство – це складна та багатогранна галузь, що охоплює різні теорії, стилі, концепції та типи. Ефективне лідерство вимагає поєднання вроджених рис, набутих навичок та здатності адаптуватися до змінних обставин. Розвиток лідерства – це процес безперервного навчання та вдосконалення, який вимагає часу, зусиль та відданості. Розуміючи сутність лідерства та інвестуючи в розвиток лідерських компетенцій, лідери можуть ефективно керувати іншими та позитивно впливати на них, сприяючи успіху своїх організацій та громад.

Щоб повністю зрозуміти лідерство, нам потрібно пояснити поняття влади. Влада – це здатність впливати на поведінку інших. В організаційному середовищі влада зазвичай проявляється у п'яти формах [20]:

Формальна влада надається людям, які займають певні посади в організаційній ієрархії.

Влада винагороджувати – надає або утримує винагороди. Може контролювати такі винагороди як підвищення зарплати, премії, підвищення, похвала. Чим більша кількість винагород у рамках контролю менеджера та більша важливість цих винагород для підлеглих працівників, тим більшою є сила винагороди, яку має менеджер.

Примусова влада – дозволяє забезпечити виконання вимог за допомогою погроз психологічних, емоційних чи фізичних. Примус колись був поширеним, але сьогодні компанії обмежуються усними попередженнями, письмовими доганами та дисциплінарними стягненнями, штрафом або пониженням в посаді.

Референтна влада – особиста влада, що ґрунтується на ідентифікації, наслідуванні, відданості або харизмі.

Експертна влада – особиста влада, що є результатом володіння інформацією чи знаннями професійний.

Висновки до першого розділу

Лідерство – це вікове явище, що супроводжує людське соціальне існування. Воно виникло на зорі людства, коли в племенах з'явився лідер, який організовував групове життя та керував розширенням. Питання лідерства також є однією з головних тем людської думки та роздумів.

Лідерство в організації є фундаментальним компонентом сучасної системи менеджменту, що забезпечує стратегічний розвиток, ефективну взаємодію персоналу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Теоретико-методологічні засади лідерства охоплюють широкий спектр наукових підходів – від класичних до цифрових – які пояснюють природу лідерського впливу та визначають механізми формування ефективних лідерських моделей. Сучасні концепції підкреслюють важливість емоційного

інтелекту, ціннісної орієнтації, інноваційності, гнучкості й уміння працювати з людьми. Лідерство, інтегроване в організаційну культуру, сприяє підвищенню продуктивності, мотивації персоналу та конкурентоспроможності організації. Методологічний інструментарій дослідження лідерства дозволяє всебічно оцінити його роль у розвитку організації та формує підґрунтя для вдосконалення управлінських практик у динамічних умовах сучасності.

Лідерство виступає критичним елементом системи управління сучасної організації, оскільки визначає не лише стратегічні орієнтири, а й характер взаємодії, якість комунікації та рівень ефективності командної роботи. Кожен стиль лідерства формує специфічний тип поведінки керівника, його підходи до організації праці, мотивації, делегування та контролю. Вибір стилю безпосередньо впливає на результативність команди, її згуртованість, інноваційність, здатність до адаптації та рівень задоволеності співробітників. Розуміння концепцій лідерства дає змогу обрати оптимальну модель управління, яка узгоджуватиметься з характером завдань, культурою організації та рівнем зрілості підлеглих.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СГ «ТАС»

2.1. Стан та особливості ринку страхових послуг в Україні

Страховий ринок України є важливою складовою фінансової системи, адже він забезпечує перерозподіл ризиків, формує додаткові фінансові ресурси та сприяє стабільності економіки. В умовах тривалої політичної та економічної нестабільності, спричиненої насамперед війною, страхова галузь відіграє роль інструмента захисту бізнесу та населення від зростаючих ризиків. Поступове зростання основних фінансових показників за останні роки свідчить про те, що ринок адаптується до складних умов і демонструє здатність до відновлення.

За офіційними даними, загальний обсяг зібраних страхових премій у 2024 році перевищив 54 млрд грн. Це на понад 15 % більше порівняно з попереднім роком, що говорить про підвищення попиту на страхові послуги та розширення спектра продуктів, які пропонують компанії. Структурно ж більша частина премій традиційно припадає на сегмент страхування не життя – понад 89 %, тоді як страхування життя формує близько десятої частини ринку. Така диспропорція є типовою для країн із недостатнім розвитком довгострокових фінансових інструментів та низьким рівнем довіри до накопичувальних видів страхування [21].

Обсяг страхових виплат також зріс і досяг понад 20 млрд грн у 2024 році. Переважна частка відшкодувань припадає на сегмент не життя, що зумовлено високою кількістю настання страхових випадків у майновому, авто- та медичному страхуванні. Позитивною є тенденція покращення фінансового результату діяльності страховиків – сукупний прибуток компаній збільшився майже на 60 %, досягнувши майже 4 млрд грн.

Ринок страхування України характеризується домінуванням non-life страхування. Майже 90 % премій надходить від страхових продуктів,

пов'язаних із захистом майна, відповідальності чи здоров'я. Така структура пояснюється тим, що більшість клієнтів, як фізичних осіб, так і бізнес-структур, насамперед прагнуть убезпечитися від короткострокових ризиків, які є найбільш імовірними в умовах війни.

Сегмент страхування життя зростає повільніше. У першій половині 2025 року цей сегмент продемонстрував збільшення премій лише на кілька відсотків, що свідчить про збереження обережності громадян у питаннях довгострокових фінансових вкладень [22]. Причинами такої тенденції є невисока платоспроможність населення, відсутність податкових стимулів, а також низька фінансова грамотність щодо інвестиційних та накопичувальних страхових продуктів.

Рівень виплат, який характеризує співвідношення страхових премій і страхових відшкодувань, у 2024 році становив близько 40 %. Такий показник відповідає оптимальному для ринку рівню, оскільки він свідчить про спроможність страховиків виконувати зобов'язання перед клієнтами та підтримувати резерви для майбутніх виплат.

У майновому та автострахованні зафіксовано збільшення кількості звернень, що зумовлено як зростанням ризиків, так і підвищенням якості обслуговування в низки компаній. Особливо швидкими темпами зростало обов'язкове страхування цивільної відповідальності власників автомобілів: після зміни тарифної політики на ринку цей вид страхування демонструє стабільне та прогнозоване розширення.

Важливою характеристикою українського страхового ринку є високий рівень концентрації. За підсумками 2024 року близько 70 % премій припадає на десять найбільших компаній. Це свідчить про те, що ринок контролюється кількома потужними гравцями, які мають розгалужені мережі, високий рівень капіталізації та значні страхові резерви [23].

До лідерів ринку входять компанії TAS, ARX, INGO, VUSO, UNIQA та інші великі страховики. Їхні ринкові позиції відносно стабільні, хоча спостерігається певна ротація місць у рейтингу залежно від видів страхування

та обсягів премій. Висока концентрація має подвійний ефект: з одного боку, забезпечує стабільність фінансової системи та захищеність клієнтів, з іншого – зменшує конкуренцію на ринку та уповільнює розвиток нових продуктів.

Зовнішні фактори відіграють ключову роль у формуванні поточного стану ринку. Насамперед йдеться про тривалу війну, яка змінює структуру попиту, рівень ризиків та фінансові можливості населення та бізнесу. Значно подорожчало страхування ризиків, пов'язаних із воєнними діями, а також морське та майнове страхування для компаній, що працюють у прифронтових регіонах.

Економічна ситуація також впливає на страховий ринок. Інфляція, зміни валютного курсу та загальне зниження купівельної спроможності населення призводять до скорочення попиту на добровільні страхові програми, зокрема накопичувальні та інвестиційні. Утім, зростає інтерес до медичного страхування, автострахування та страхування відповідальності.

На основі аналізу статистичних показників можна виділити такі характерні риси страхового ринку України [24]:

Домінування сегмента не життя – більшість премій формується за рахунок страхування майна, здоров'я та відповідальності.

Стабільна позитивна динаміка премій і виплат – навіть у складних умовах страхові компанії забезпечують зростання ключових показників.

Висока концентрація ринку – кілька великих компаній визначають головні тенденції та політику ринку.

Значний вплив зовнішніх ризиків – війна, економічні шоки та інфляційні процеси продовжують формувати поведінку клієнтів та страховиків.

Поступова цифровізація страхових послуг – зростає роль онлайн-продажів, дистанційних сервісів та автоматизації процесів врегулювання збитків.

Подальший розвиток страхового ринку України пов'язують із зростанням проникнення страхових продуктів серед населення, активнішою участю страховиків у програмах довгострокового фінансового планування та розширенням медичного страхування. Важливим напрямом є також

цифровізація, яка дає змогу підвищити якість послуг і скоротити витрати компаній [25].

Є підстави очікувати, що після стабілізації економіки та завершення воєнних дій ринок страхових послуг може продемонструвати суттєве зростання – як у сегменті добровільного страхування, так і у сфері life-страхування, яке сьогодні розвивається повільніше за інші види.

Основні показники діяльності страхового ринку України наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності страхового ринку України

Показник	2023 рік	2024 рік	Динаміка, %	Коментар
Загальний обсяг страхових премій, млрд грн	~47,0	~54,0	+15 %	Зростання забезпечено насамперед сегментом страхування не життя
Обсяг страхових виплат, млрд грн	~17,0	~20,0	+18 %	Підвищення пов'язане з воєнними ризиками та збільшенням кількості страхових випадків
Частка страхування життя у загальному портфелі, %	10,5 %	10,0 %	-0,5 п.п.	Незначне скорочення через низький попит населення
Частка страхування не життя, %	89,5 %	90,0 %	+0,5 п.п.	Структура ринку зберігає високу домінанту non-life сегмента
Рівень виплат (Loss Ratio), %	~36 %	~40 %	+4 п.п.	Збільшення рівня виплат свідчить про підвищення ризиковості та готовність компаній виконувати зобов'язання
Кількість страхових компаній на ринку	127	120	-5,5 %	Скорочення через посилення регуляторних вимог та низьку капіталізацію окремих компаній
Частка 10 найбільших	68 %	71 %	+3 п.п.	Підвищення концентрації ринку та

Показник	2023 рік	2024 рік	Динаміка, %	Коментар
страховиків у преміях, %				посилення домінування великих компаній
Чистий фінансовий результат страхових компаній, млрд грн	~2,44	~3,95	+62 %	Покращення рентабельності та зростання капіталу страховиків
Основні драйвери зростання	Автостраховання, медичне страхування	Авто, медичне, майнове страхування	—	Зростання попиту, підвищення тарифів, цифровізація
Основні стримуючі фактори	Інфляція, воєнні ризики	Війна, падіння платоспроможності	—	Висока невизначеність та ріст витрат страховиків

Економіка України зазнала і надалі зазнає значних втрат під час війни, але страховий ринок працює та нині виконує зобов'язання перед страхувальниками. Масштаби руйнувань та наслідки шкоди від військової агресії вказують на роль страхування у подоланні збитків, які спричинені агресією. Страхування, на нашу думку, в майбутньому має стати основою стійкості країни до майбутніх викликів: пандемій, кліматичних змін, природних катастроф, технологічних аварій, інших надзвичайних подій. У післявоєнний період необхідною умовою розвитку страхового ринку повинна стати політика сприяння та забезпечення відбудови, розвитку стійкості страховиків і нових страхових продуктів, програм інвестування в реальний сектор економіки. З огляду на це нами проведено PEST-аналіз проблем і перспектив розвитку страхового ринку, результати якого показані в табл. 2.2.

Таким чином, варто визнати, що війна суттєво вплинула на страховий ринок України та страхові компанії. Зокрема, постраждала значна кількість видів підприємництва: транспорт, авіація, інформаційнокібернетична сфера, кредитування, ланцюги поставок, страхування майна та життя. Військові удари та бої завдали значної шкоди майну громадян та держави. Доцільно також звернути увагу на те, що страховики з покриттям майнових не отримують автоматичну компенсацію, адже за усталеною практикою поліси страхування

майна містять положення про виключення воєнних ризиків. Таким чином, страхувальникам буде відмовлено у відшкодуванні збитків і витрат, пов'язаних воєнними діями.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз проблем і перспектив розвитку страхового ринку в Україні

Напрямок	Період пандемії та воєнного стану	Перспективи розвитку
Політичний	Загрози реалізації стратегії розвитку фінансового розвитку України до 2025 року; проблеми адаптації страховиків до проекту «спліт»; загрози спрощенню регуляторних вимог у сфері страхування.	Посилення регуляторного впливу НБУ та реалізація стратегії розвитку страхового ринку, впровадження нової версії закону «Про страхування».
Економічний	Проблеми ризиків і загроз сталості страхового ринку; зменшення числа страховиків, страхувальників, договорів страхування; ріст кількості не покритих збитків від дії страхових випадків.	Створення нових програм страхування ризиків у сферах будівництва, кіберстрахування, фінансових ризиків; розвиток програм інвестування в реальну економіку.
Соціальний	Низькі потреби ринку як внаслідок зниження платоспроможності страхувальників; масове переселення та міграція населення.	Розвиток корпоративної культури у сфері страхування; впровадження системи обов'язкового медичного страхування; розвиток брендингу страховиків та впровадження системи якості.
Технологічний	Відсутність страхування військових ризиків; нерозвинене страхування кіберризиків; обмежені можливості on-line страхування.	Впровадження on-line страхування та on-line виплат за страховим випадком; впровадження інформаційних систем в управління ризиками; впровадження нових програм страхування, в тому числі кіберризиків.

Джерело: власна розробка

Отже, результати аналізу функціонування страхового ринку в Україні протягом 2020-2023 рр. свідчать про переважно негативні його тенденції. Адже у цей період спостерігалися неоднозначні коливання у динаміці страхових премій та виплат, причому рівень виплат виявився незадовільним у порівнянні з міжнародними стандартами. У загальній страховій практиці, він повинен становити не менше 50%, у той же час в Україні у 2023 р. він становив лише 35,9%. Після проведення дослідження рівня проникнення страхування в Україні можна стверджувати, що розвиток українського страхового ринку значно відстає від світових стандартів. Незважаючи на ці проблеми, страховики все таки змогли збільшити свої активи та резерви, демонструючи здатність до адаптації до складних умов. Постійне зменшення кількості страхових компаній, яке відбувалося протягом аналізованого періоду, означає очищення ринку від

фінансово слабких та неплатоспроможних компаній. На сьогодні неможливо провести повноцінну оцінку впливу військових дій на стан страхового ринку, проте впровадження пропонованих заходів може покращити його функціонування та розвиток, що сприятиме зростанню всіх галузей національної економіки.

2.2. Аналіз показників діяльності та розвитку лідерства у СГ «ТАС»

Страхова група «ТАС» є одним із найвпливовіших операторів українського страхового ринку і вже багато років входить до числа лідерів у сегменті страхування не життя. Компанія стабільно формує значну частку валових страхових премій, демонструє позитивну динаміку фінансових результатів та активно розвиває продуктову лінійку. Для українського ринку, що працює в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, діяльність СГ «ТАС» є показовою з огляду на поєднання ефективного менеджменту, стратегічного бачення та сучасного підходу до розвитку внутрішнього лідерства [26].

Компанія працює у висококонкурентному середовищі, проте утримує стабільно високий рейтинг довіри клієнтів і партнерів. Це пояснюється належною якістю сервісу, широкою мережею регіональних представництв і диверсифікованим портфелем страхових продуктів. У структурі премій переважає автострахування (КАСКО та ОСЦПВ), страхування майна, медичне страхування та страхування від нещасних випадків. Зростаючу частку займають корпоративні програми для бізнес-клієнтів, що свідчить про зміцнення позицій у сегменті B2B.

Упродовж останніх років компанія демонструє позитивну тенденцію в обсягах валових премій, що є результатом грамотної стратегічної політики, адаптації до ринкових умов та зміни поведінки клієнтів, які частіше звертаються до страхового захисту в умовах підвищеної невизначеності. У

такий спосіб СГ «ТАС» не лише зберігає конкурентоспроможність, але й нарощує свою частку ринку, особливо у ключових видах страхування.

Обсяг страхових премій є базовим показником, що відображає масштаби бізнесу та попит на продукти компанії. Упродовж останніх років СГ «ТАС» демонструє стабільний приріст премій, що свідчить про ефективність маркетингової стратегії, якість роботи з клієнтами та успішну адаптацію продуктового портфеля.

Одним із ключових драйверів зростання є автостраховання. Компанія активно розширює послуги КАСКО, оптимізує тарифи, впроваджує дистанційні сервіси врегулювання збитків, що підвищує привабливість для автовласників. Водночас зростають премії зі страхування майна та медичного страхування, особливо серед корпоративних клієнтів. Така диверсифікація зменшує залежність від окремих ризикових сегментів і дозволяє зміцнювати загальну фінансову стійкість.

Рівень страхових відшкодувань є індикатором надійності та стабільності компанії. СГ «ТАС» демонструє збалансоване співвідношення між преміями та виплатами, що свідчить про ефективне управління ризиками. Компанія використовує сучасні методи актуарних розрахунків та аналізу страхових випадків, що дозволяє прогнозувати майбутні зобов'язання і формувати достатні страхові резерви.

Зростання виплат у сегментах КАСКО та медичного страхування останніми роками пов'язане з підвищенням кількості страхових випадків та загальною зростаючою ризиковістю в умовах воєнного стану. Водночас компанія успішно підтримує рівень платоспроможності, виконує нормативи регулятора та зберігає високий рівень довіри клієнтів.

Позитивні фінансові результати компанії формуються завдяки збільшенню бізнес-обсягів, оптимізації операційних процесів і стабільній роботі зі страховими резервами. Рентабельність діяльності зростає у зв'язку з розширенням клієнтської бази, використанням цифрових сервісів,

автоматизацією процесів врегулювання та зменшенням адміністративних витрат.

Наявність прибутку протягом останніх років свідчить про ефективність фінансової стратегії, компетентне управління ризиками та раціональний підхід до формування страхових портфелів. Таким чином, компанія демонструє здатність розвиватися у складних макроекономічних умовах, зберігаючи стійкість і інвестиційну привабливість.

Таблиця 2.3

Динаміка показників діяльності СГ «ТАС»

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (6 міс)
Страхові премії	346.9	379.6	361.7	396.5	426.1	607.4	763.2	1023.9	1387.7	1815.1	2026.9	2449.5	2432.6	1454.5
позиція на ринку	11	11	13	12	10	11	9	7	5	3	3	3	4	4
Чисті страхові премії	289.5	336.6	332.8	346.1	384.4	541.2	666.6	912.1	1247.7	1649.5	1910.2	2313.6	2342.8	1387.2
позиція на ринку	8	10	12	9	7	7	6	3	3	3	3	3	3	3
Страхові виплати	126.0	181.9	194.4	174.9	176.6	212.4	262.2	371.3	545.4	726.9	887.5	1142.8	904.3	1387.2
позиція на ринку	10	7	7	6	6	11	9	7	4	3	5	3	3	3
Страхові резерви	226.0	249.0	215.5	210.5	228.7	328.7	446.9	661.8	1088.9	1380.6	1614.1	1786.7	1869.4	2032.1
позиція на ринку	9	8	9	9	12	7	6	6	4	3	2	3	4	4
в т.ч. страхові премії за видами														
ОСЦПВ ВНТЗ	135.1	173.5	152.7	141.2	140.0	171.7	207.8	290.3	481.2	604.5	716.4	857.5	846.9	496.6
позиція на ринку	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1
Зелена карта	30.4	25.9	31.4	83.7	128.7	222.9	251.2	245.1	273.0	367.4	267.3	322.8	480.8	331.5
позиція на ринку	2	5	4	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3
КАСКО	92.2	94.3	80.6	75.5	68.6	78.8	114.1	168.7	255.0	354.4	453.1	568.4	512.8	316.6
позиція на ринку	9	10	13	13	12	11	8	8	8	7	5	6	5	5
Майно (вогонь та стихія)	22.1	20.4	23.7	13.8	9.7	16.4	30.5	36.7	30.5	34.1	39.6	38.6	35.7	14.3
позиція на ринку	18	14	11	17	23	12	12	10	11	10	10	7	6	10
Майно (інші ризики)	2.8	2.7	2.5	14.8	10.0	16.7	30.8	42.0	40.5	41.4	44.1	48.5	35.5	14.5
позиція на ринку	50	55	51	26	30	18	16	11	14	14	16	14	13	12
ДМС	18.5	24.3	36.0	33.4	37.1	44.3	40.5	58.2	85.3	127.6	202.2	237.9	224.1	134.6
позиція на ринку	14	13	8	11	13	14	13	11	10	9	9	8	7	7
Туристів	6.2	7.9	9.5	9.2	10.1	16.3	30.7	49.5	79.0	90.5	84.1	107.2	81.9	134.6
позиція на ринку	9	9	10	10	10	9	6	4	4	6	4	7	5	7

Джерело: <https://sgtas.ua/finance-of-company/rejting/>

СГ «ТАС» є лідером на вітчизняному ринку за розміром страхових виплат за 9 місяців 2025 року (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рейтинг ТОП-10 страхових компаній України
за розміром страхових виплат за 9 місяців 2025 року

№	Страхові компанії	Виплати на 30.09.2025 р., тис.грн.
1	ТАС СГ	2 072 288
2	ІНГО	1 588 805
3	АРХ	1 497 807
4	УНІКА	1 424 904
5	УСГ	1 304 202
6	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	1 259 430
7	ВУСО	1 227 241
8	КНЯЖА	949 627
9	UNIVERSALNA	831 348
10	PZU УКРАЇНА	806 218

Джерело: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/25/9/6>

Основою успішної діяльності страхових компаній є ефективна система корпоративного управління. У СГ «ТАС» побудована багаторівнева організаційна структура, яка поєднує централізоване стратегічне управління та децентралізовану операційну діяльність на рівні регіональних представництв. Це забезпечує швидку реакцію на зміни ринку та високу якість сервісу.

Система управління передбачає чіткий розподіл повноважень, наявність функціональних підрозділів з аналітики, ризик-менеджменту, маркетингу, продажів, операційної підтримки, ІТ та корпоративного розвитку. Особливістю управлінської моделі є акцент на прозорість процесів, відповідальність керівників за результати та застосування сучасних методів контролінгу.

Компанія активно впроваджує принципи корпоративної етики, відповідального ведення бізнесу та клієнтоорієнтованості, що позитивно впливає на внутрішній клімат і продуктивність співробітників.

Лідерство в СГ «ТАС» розглядається не лише як управлінська компетенція, а як стратегічний ресурс, що забезпечує конкурентні переваги компанії. Упродовж останніх років у компанії формується сучасна модель лідерства, яка ґрунтується на таких принципах:

- відповідальність та прозорість у прийнятті рішень;
- орієнтація на результат і постійне вдосконалення;

- підтримка інновацій і гнучкість у реагуванні на ринкові зміни;
- залучення працівників до процесів розвитку компанії;
- побудова корпоративної культури партнерства та довіри.

Лідерські компетенції формуються на всіх рівнях – від топ менеджменту до керівників підрозділів та агентських груп. Це дозволяє створити ефективну систему управління персоналом та формувати спільну ціннісну платформу.

У СГ «ТАС» діє комплексна програма навчання й розвитку співробітників, що включає:

- регулярні тренінги з продажів, сервісу та врегулювання;
- навчальні програми для керівників;
- онлайн-курси з управлінських навичок;
- наставництво та розвиток внутрішніх тренерів;
- формування кадрового резерву.

Компанія інвестує у розвиток soft skills, які вважає критичними для лідерів сучасних страхових організацій: комунікації, емоційний інтелект, здатність до делегування, управління змінами.

Такі підходи забезпечують високий рівень залученості персоналу, формують ефективну командну взаємодію та сприяють появі лідерів нового покоління.

Війна та економічна нестабільність поставили перед страховими компаніями нові завдання. У цих умовах СГ «ТАС» продемонструвала здатність швидко адаптуватися, приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності та утримувати якість сервісу. Керівництво компанії активно комунікує зі співробітниками, підтримуючи їх інформаційно та психологічно, що сприяє формуванню довіри та стабільності в організації.

Лідерська позиція компанії проявляється у впровадженні онлайн-інструментів, розширенні сервісів дистанційного врегулювання, автоматизації процесів та розвитку партнерської мережі. Це дозволяє утримувати конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Ефективна модель лідерства у СГ «ТАС» напряду впливає на її фінансові показники. Висока якість управління дає змогу:

- оптимізувати структуру витрат;
- формувати збалансований страховий портфель;
- забезпечувати швидке реагування на ризики;
- підвищувати продуктивність праці;
- розширювати клієнтську базу;
- підтримувати імідж надійного страховика.

Поєднання стратегічного бачення, якісних управлінських рішень та ефективної командної роботи сприяє формуванню сталого розвитку та зміцненню лідерських позицій компанії на ринку.

Аналіз діяльності СГ «ТАС» свідчить, що компанія входить до найуспішніших страховиків України завдяки поєднанню фінансової стійкості, стратегічного менеджменту, високого рівня цифровізації та ефективної моделі розвитку лідерства. Підвищення якості управління, системні інвестиції у персонал, формування компетентних команд та сприятливої корпоративної культури створюють умови для стабільного розвитку та зростання ринкової частки.

Лідерство є одним із ключових факторів конкурентоспроможності компанії, адже формує її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, швидко ухвалювати рішення та забезпечувати високу якість сервісу. Таким чином, СГ «ТАС» виступає прикладом успішної страхової компанії, що поєднує сильні фінансові показники та ефективну систему розвитку лідерських компетентностей.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності та розвитку лідерства у Страховій групі «ТАС»:

S – Сильні сторони (Strengths)

Провідні позиції на ринку страхування України. СГ «ТАС» входить до групи найбільших національних страховиків, стабільно перебуваючи в топ-5 компаній за обсягом страхових премій і виплат. Це забезпечує високий рівень

довіри та значну впізнаваність бренду, що є фундаментом для розвитку корпоративного лідерства та залучення професійних кадрів.

Розгалужена мережа продажів та партнерств. Компанія має широкую мережу регіональних представництв, агентських пунктів та партнерських каналів. Така система дозволяє ефективно охоплювати клієнтів по всій країні, формує сильну командну взаємодію та підсилює стиль командного лідерства.

Сучасні стандарти корпоративного управління. У СГ «ТАС» функціонує система стратегічного менеджменту, що передбачає чіткий розподіл повноважень, координацію між підрозділами, запровадження KPI та контрольних показників. Це сприяє формуванню відповідального та результативного лідерства всередині компанії.

Інвестиції у цифрові технології. Активна цифровізація бізнес-процесів (онлайн-страхування, електронні сервіси, CRM-системи) збільшує операційну ефективність та створює умови для інноваційного лідерства на ринку.

Позитивна репутація та висока якість сервісу. Компанія демонструє високий рівень страхових виплат та клієнтської підтримки, що формує позитивну ділову репутацію та створює імідж надійного страховика.

W – Слабкі сторони (Weaknesses)

Висока залежність від ринку автострахування. Значна частка премій формується у сегменті ОСЦПВ та КАСКО. Така структура доходів може знижувати стійкість компанії, особливо у періоди падіння автомобільного ринку або змін законодавства.

Нерівномірність розвитку регіональних підрозділів. Попри широкую мережу, продуктивність окремих регіональних дирекцій відрізняється, що потребує посилення управлінських компетентностей і лідерських підходів на місцях.

Недостатній рівень інновацій у продуктах life-сегменту. Хоч компанія має лінійку страхування життя, цей напрям все ще поступається конкурентам за глибиною асортименту та гнучкістю продуктів – це обмежує розвиток стратегічного лідерства в цьому сегменті.

Порівняно низька залученість персоналу у розробку стратегій. У деяких підрозділах спостерігається недостатня ініціативність та обмежений простір для прояву лідерської активності працівників середнього рівня, що може впливати на якість управлінських рішень.

О – Можливості (Opportunities)

Розширення послуг у сегменті добровільного медичного страхування (ДМС). Через зростання попиту на медичне забезпечення та корпоративні програми компанія може формувати конкурентні комплексні пропозиції та посилювати інноваційне лідерство.

Залучення іноземних партнерів та інвестицій. Участь у міжнародних програмах перестраховування, стратегічні партнерства та інвестиції можуть прискорити цифрову трансформацію, модернізувати корпоративне управління та зміцнити лідерські позиції.

Розвиток онлайн-страхування та мобільних сервісів. Перехід значної частини клієнтів у цифровий формат відкриває можливості для автоматизації, нових каналів продажів, посилення персоналізованого сервісу.

Поглиблення корпоративної культури та навчання персоналу. Розвиток навчальних центрів, програм менторства та коучингу може сприяти формуванню нової генерації лідерів, що підвищить ефективність управління.

Попит на майнове страхування у період відбудови країни. Післявоєнне відновлення інфраструктури, житла та бізнесу відкриє нові сегменти ринку, де компанія може зміцнити свої позиції.

Т – Загрози (Threats)

Високий рівень макроекономічної нестабільності та воєнні ризики. Військові дії створюють невизначеність, що впливає на фінансову стійкість клієнтів, зростання кількості страхових випадків та коливання попиту.

Посилення конкуренції між страховими компаніями. Активізація як великих національних, так і міжнародних компаній може змінити конкурентне середовище та вимагати від СГ «ТАС» підвищення інноваційності та управлінської гнучкості.

Зміни у законодавстві та регуляторному полі. Посилення вимог НБУ до капіталу та платоспроможності страховиків може стати викликом для операційної діяльності та планування.

Падіння купівельної спроможності населення. Зменшення доходів громадян може призвести до скорочення попиту на добровільні види страхування, особливо на дорогі продукти.

Кіберризика та потреба у посиленні захисту даних. Активна цифровізація підвищує ризики хакерських атак та витоку інформації, що може вплинути на репутацію та довіру клієнтів.

SWOT-аналіз показує, що СГ «ТАС» має міцні конкурентні позиції, ефективну систему управління та значний потенціал для посилення лідерства в умовах трансформації страхового ринку. Компанія демонструє достатню гнучкість і стратегічну зорієнтованість, проте потребує подальшого розвитку інноваційних продуктів, цифрових рішень та управлінських компетентностей на всіх рівнях.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз діяльності та особливостей розвитку лідерства у Страховій групі «ТАС» дозволяє зробити висновок про стійкі позиції компанії на ринку та здатність адаптуватися до складних економічних і соціальних умов. Компанія демонструє стабільне зростання обсягів страхових премій, розширення продуктової лінійки та активне впровадження цифрових рішень, що сприяють підвищенню ефективності сервісу та конкурентоспроможності. Високий рівень довіри клієнтів, ефективна система управління та лояльність партнерів формують основу для подальшого зміцнення ринкових позицій.

Важливою складовою успішності СГ «ТАС» є сформована модель корпоративного лідерства, яка поєднує стратегічну орієнтованість, гнучкість управлінських рішень та прагнення до інноваційності. Лідери компанії демонструють здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики,

забезпечувати результативну взаємодію підрозділів та підтримувати корпоративну культуру, орієнтовану на відповідальність і професійний розвиток персоналу. Разом із тим аналітичні результати вказують на потребу подальшого посилення лідерських компетентностей на регіональному рівні, формування більшої залученості співробітників у процес ухвалення рішень та розвиток напрямів, які нині мають нижчу динаміку, зокрема сегменту страхування життя.

Встановлено, що ключовими факторами зростання компанії є цифровізація бізнес-процесів, орієнтація на клієнта, розширення партнерських зв'язків та активна участь у ринкових трансформаціях. У свою чергу, основні ризики пов'язані з економічною нестабільністю, посиленням конкуренції та змінами у регуляторному середовищі. Проведений SWOT-аналіз підтверджує наявність вагомого потенціалу для подальшого стратегічного розвитку, особливо в умовах післявоєнного відновлення країни та зростання попиту на комплексні страхові продукти.

Таким чином, результати аналітичного дослідження свідчать, що СГ «ТАС» має потужні передумови для подальшого зміцнення своєї позиції на ринку, за умови активного розвитку інновацій, підвищення якості управління та посилення лідерських практик на всіх рівнях корпоративної структури.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СГ «ТАС»

Ефективна діяльність сучасних страхових компаній значною мірою визначається якістю управлінських процесів, стратегічною орієнтованістю керівництва та здатністю організації формувати лідерські практики, що відповідають сучасним умовам розвитку ринку. Для СГ «ТАС», як одного з найбільших національних страховиків, питання удосконалення лідерства має особливу актуальність. Динамічні зміни економічної ситуації, вплив воєнних ризиків, цифрова трансформація, зростання конкурентного тиску та зміна очікувань клієнтів зумовлюють потребу в новому типі управлінців — здатних швидко адаптуватися, приймати нестандартні рішення, мотивувати персонал та ефективно впроваджувати інновації.

1. Необхідність удосконалення лідерських компетентностей у страхових компаніях

Страховий ринок України перебуває у фазі глибокої трансформації, що проявляється в регуляторних змінах, впровадженні нових стандартів НБУ, посиленні конкуренції з боку технологічних платформ та міжнародних компаній. За таких умов традиційні підходи до управління, що ґрунтуються на адміністративному контролі, вже не забезпечують достатньої ефективності. Лідерство стає не просто управлінською функцією, а ключовим інструментом стратегічного розвитку компанії.

Для СГ «ТАС» розвиток лідерства є одним із визначальних факторів підвищення конкурентоспроможності. Аналіз діяльності компанії свідчить про наявність сильної управлінської вертикалі, однак водночас виявлено потребу у формуванні сучасних підходів до підготовки керівників середнього та нижчого рівнів, удосконаленні комунікацій між підрозділами та розвитку навичок командоутворення. Удосконалення процесу лідерства дозволить забезпечити більш гнучке реагування на зміни ринкової ситуації та підвищити ефективність реалізації стратегічних цілей.

2. Основні напрями удосконалення процесу розвитку лідерства в СГ «ТАС»:

2.1. Формування комплексної системи навчання та розвитку персоналу

Одним із ключових напрямів удосконалення лідерства є створення постійно діючої системи корпоративного навчання, яка охоплюватиме як базові управлінські навички, так і поглиблені компетентності у сфері стратегічного мислення, антикризового менеджменту, комунікації та цифрового управління.

Доцільно впровадити:

корпоративну Лідерську академію СГ «ТАС», що забезпечить поетапну підготовку майбутніх керівників;

програми менторства та коучингу, які сприятимуть передачі досвіду, розвитку самостійності та відповідальності;

навчальні модулі з управління змінами, що адаптують персонал до нових умов роботи;

курси з емоційного інтелекту, фасилітації та прийняття рішень.

Ефективність таких програм підтверджена міжнародним досвідом: компанії, що активно інвестують у розвиток лідерів, демонструють вищу продуктивність та швидше проходять трансформації.

2.2. Удосконалення системи мотивації та управління результатами

Розвиток лідерства неможливий без дієвої мотиваційної системи, яка стимулює ініціативу, відповідальність та орієнтацію на результат. У СГ «ТАС» функціонують КРІ для різних категорій персоналу, однак є потреба у розширенні системи оцінювання та диференціації винагород.

Пропонується:

посилити нематеріальну мотивацію (визнання досягнень, корпоративні нагороди, участь у стратегічних сесіях);

запровадити гнучку бонусну модель, що враховує не лише фінансові результати, а й рівень командної взаємодії та якість прийнятих рішень;

забезпечити прозорість системи оцінювання, що підвищить рівень довіри до керівництва та сприятиме формуванню активної позиції працівників.

2.3. Впровадження інноваційних інструментів комунікації та корпоративної взаємодії

Сучасне лідерство неможливе без ефективних комунікацій. Для СГ «ТАС» із її великою регіональною мережею важливе значення має цифровізація внутрішніх процесів.

Доцільно розробити та впровадити:

єдину корпоративну онлайн-платформу взаємодії (внутрішня соціальна мережа, чат-боти, централізовані інформаційні канали);

регулярні комунікаційні форуми та стратегічні сесії, де лідери різних рівнів обговорюватимуть результати та визначатимуть пріоритети;

систему зворотного зв'язку, що дозволить працівникам швидко подавати пропозиції чи фіксувати проблеми.

Такі інструменти сприяють формуванню відкритої корпоративної культури, у якій лідерство проявляється на всіх рівнях.

2.4. Підвищення адаптивності управлінських рішень

У сучасному страховому бізнесі важливо швидко адаптуватися до змін ринку — особливо в умовах війни та високої економічної нестабільності. Для цього необхідно удосконалити підходи до стратегічного планування та запровадити практики, характерні для гнучких моделей управління.

Серед ключових заходів:

впровадження принципів agile-управління у проєктній діяльності;

активне використання data-driven management, коли рішення ґрунтуються на аналітиці даних;

створення кросфункціональних команд, що посилюють роль горизонтального лідерства;

регулярний перегляд стратегічних планів у відповідності до ринкової ситуації.

У результаті компанія зможе оперативніше реагувати на виклики та використовувати нові можливості ринку.

2.5. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на лідерство

Корпоративна культура СГ «ТАС» вже має ознаки відкритості, партнерства та прагнення до результату. Однак з огляду на сучасні тенденції доцільно посилити акцент на:

- довірі та відповідальності;
- підтримці ініціативності;
- формуванні культури навчання протягом життя;
- заохоченні нестандартного мислення та інновацій.

Важливо, щоб керівники демонстрували зразки поведінки, які становлять основу лідерської моделі: відкритість, прозорість, готовність до співпраці, повага до цінностей співробітників.

3. Технологічні інновації як база для розвитку лідерства

Цифровізація бізнес-процесів створює нові можливості для розвитку лідерства в компанії. Зокрема:

- впровадження аналітичних систем ВІ дозволяє лідерам оперативно бачити реальну картину діяльності;

- використання CRM-систем сприяє підвищенню ефективності команд продажів;

- застосування електронного документообігу та онлайн-сервісів скорочує адміністративне навантаження і дозволяє керівникам більше часу приділяти стратегічним задачам.

Технології стають не лише засобом покращення процесів, а й інструментом зміни управлінської культури, адже вони формують новий тип лідерів — цифрових, аналітичних, гнучких.

4. Механізми оцінювання ефективності розвитку лідерства

Для забезпечення результативності запропонованих заходів необхідно запровадити систему моніторингу та оцінювання. Її складовими можуть бути:

- індекс лідерства, що оцінює рівень компетентностей керівників;
- рівень залученості персоналу (Employee Engagement Index);
- динаміка продуктивності підрозділів;
- якість управлінських рішень та швидкість реакції на зміни ринку;

рівень задоволеності клієнтів (NPS).

Систематична оцінка дозволить визначати сильні та слабкі сторони лідерської системи й удосконалювати її відповідно до реальної ситуації.

Узагальнені напрями удосконалення процесу розвитку лідерства у системі управління СГ «ТАС» наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення процесу розвитку лідерства
у системі управління СГ «ТАС»

Напрямок удосконалення	Сутність пропозиції	Очікуваний результат	Термін реалізації	Відповідальні підрозділи
1. Формування лідерських компетентностей	Розроблення корпоративної моделі компетентностей лідера, що враховує стратегічні цілі компанії	Підвищення прозорості вимог до керівників; узгодженість управлінських дій	Середньостроковий	HR-департамент, Топ-менеджмент
2. Система навчання та розвитку лідерів	Створення програми безперервного навчання (тренінги, воркшопи, онлайн-курси); впровадження коучингу та наставництва	Зростання кваліфікації менеджерів; розвиток управлінської культури	Постійно	HR-департамент
3. Вдосконалення кадрового резерву	Формалізація процедур відбору до кадрового резерву; проведення оцінювання потенціалу (Assessment Center)	Підвищення об'єктивності у просуванні кадрів; своєчасне заміщення ключових посад	Довгостроковий	HR-департамент, керівники підрозділів
4. Мотиваційна підтримка лідерського розвитку	Удосконалення системи КРІ, пов'язаних з ефективністю лідерства; запровадження нематеріальних стимулів	Підвищення зацікавленості персоналу в лідерському зростанні	Середньостроковий	Фінансовий департамент, HR
5. Корпоративна культура лідерства	Формування ціннісної моделі поведінки лідерів, підсилення внутрішніх	Підвищення згуртованості команди; зміцнення організаційної	Довгостроковий	PR-відділ, HR

Напрямок удосконалення	Сутність пропозиції	Очікуваний результат	Термін реалізації	Відповідальні підрозділи
	комунікацій	ідентичності		
6. Оцифрування процесів розвитку лідерства	Використання HRM-систем для відстеження KPI, планів розвитку, оцінювання компетентностей	Автоматизація процесів; ефективний контроль і аналітика	Короткостроковий	IT-відділ, HR
7. Внутрішня комунікаційна платформа	Створення корпоративного порталу для обміну досвідом, методичними матеріалами, кейсами	Розвиток командної взаємодії; поширення найкращих практик	Середньостроковий	PR-відділ, HR
8. Оцінювання лідерського потенціалу	Запровадження регулярного 360°-оцінювання та індивідуальних профілів розвитку	Об'єктивна діагностика сильних і слабких сторін лідерів	Постійно	HR-департамент
9. Підтримка інноваційної активності лідерів	Організація конкурсів ідей; створення проєктних команд із молодих лідерів	Підвищення інноваційності та адаптивності компанії	Довгостроковий	R&D, HR
10. Розвиток соціальної відповідальності лідерів	Стимулювання участі керівників у КСВ-проєктах, волонтерських ініціативах	Зміцнення репутації компанії; формування відповідальної управлінської поведінки	Довгостроковий	PR, HR

Джерело: розроблено автором

Удосконалення процесу розвитку лідерства у системі управління СТ «ТАС» є стратегічно важливим напрямом, що визначає здатність компанії залишатися конкурентною та ефективною в умовах нестабільності та трансформації страхового ринку. Запропоновані заходи — розвиток комплексної системи навчання, удосконалення мотиваційних механізмів, впровадження сучасних інструментів комунікації, формування адаптивних управлінських моделей і зміцнення корпоративної культури — створюють основу для формування нової генерації лідерів. Реалізація цих ініціатив дозволить компанії підвищити результативність управління, швидше

впроваджувати інновації та забезпечувати стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Висновки до третього розділу

Проведене дослідження процесу удосконалення лідерства в системі управління СГ «ТАС» засвідчило, що розвиток управлінських компетентностей і формування сучасних лідерських практик є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування страхових компаній у мінливих умовах ринку. Аналіз показав, що СГ «ТАС» має значний потенціал для подальшого підсилення лідерської системи, оскільки компанія поєднує стратегічну спрямованість, розвинену корпоративну структуру, високий рівень цифровізації та достатній кадровий ресурс. Водночас динаміка зовнішніх чинників – економічних, регуляторних, технологічних та соціальних — вимагає поглиблення трансформаційних процесів і впровадження нових методів управління персоналом.

Удосконалення лідерства у СГ «ТАС» неможливе без системного підходу до розвитку управлінців різних рівнів. Запропоновані в розділі напрями — створення Лідерської академії, застосування коучингових і менторських практик, розвиток горизонтального лідерства та формування кросфункціональних команд – сприяють формуванню середовища, у якому керівники не лише володіють професійними компетентностями, а й здатні надихати колектив, впроваджувати інновації та забезпечувати гнучкість управлінських рішень. Посилення уваги до емоційного інтелекту, комунікаційної майстерності та навичок управління змінами створює основу для підвищення стійкості організації в умовах турбулентності страхового ринку.

Важливим елементом удосконалення лідерства є модернізація системи мотивації та оцінювання результатів діяльності. Впровадження прозорих КРІ, посилення нематеріальної мотивації, розвиток системи зворотного зв'язку та

формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку дозволять активізувати ініціативність персоналу й підвищити внутрішню відповідальність співробітників. Це сприятиме зміцненню корпоративної культури, де головними цінностями є довіра, партнерство, відкритість і готовність до постійного вдосконалення.

Значний потенціал компанії пов'язаний і з подальшою цифровізацією управлінських процесів. Використання аналітичних систем, автоматизація операційної діяльності, розвиток онлайн-сервісів та внутрішніх інформаційних платформ сприяють формуванню сучасного типу лідера – технологічно грамотного, здатного до аналітичного мислення та швидкого ухвалення рішень на основі даних. Формування цифрового лідерства є одним із найважливіших напрямів зміцнення конкурентних позицій компанії в умовах постійної технологічної конкуренції.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що удосконалення процесу розвитку лідерства в СГ «ТАС» є не окремою ініціативою, а стратегічною необхідністю, від якої залежить успіх компанії у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню результативності управління, зміцненню командної взаємодії, розвитку інновацій та підвищенню адаптивності організації до сучасних викликів. У результаті СГ «ТАС» зможе не лише зберегти свої лідерські позиції на страховому ринку України, а й забезпечити стійке стратегічне зростання, сформувавши нову генерацію управлінців, здатних ефективно діяти в умовах глобальної невизначеності та структурних змін.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було всебічно досліджено теоретичні засади, сучасні тенденції та практичні особливості розвитку лідерства в системі управління СГ «ТАС». Проведений аналіз дозволив

підтвердити, що формування лідерських компетентностей є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності й стійкості компанії в умовах динамічних змін страхового ринку України.

У першому розділі було узагальнено концептуальні підходи до розуміння лідерства та визначено його роль у формуванні результативної системи менеджменту. Доведено, що сучасне лідерство виходить за межі традиційного адміністрування, фокусуючись на розвитку персоналу, ефективній комунікації, емоційному інтелекті, здатності до гнучкого управління змінами та стратегічного мислення. Особливо важливим є перехід від авторитарних моделей до трансформаційного, адаптивного та сервісного лідерства, які забезпечують залученість співробітників і підвищення якості управлінських рішень.

У другому розділі було здійснено поглиблений аналіз діяльності та розвитку лідерства у СГ «ТАС». Встановлено, що компанія демонструє стабільні фінансові результати, значні темпи зростання страхових премій і розширення клієнтської бази, що значною мірою пов'язано з модернізацією управлінських практик. Проведена діагностика лідерського потенціалу, організаційної культури, системи мотивації та внутрішніх комунікацій засвідчила наявність як сильних сторін, так і певних проблемних аспектів. Серед ключових переваг визначено високий професіоналізм управлінського складу, орієнтацію на інноваційність, децентралізацію управління та належний рівень корпоративної культури. Водночас виявлено недоліки: недостатній розвиток кадрового резерву, нерівномірність лідерських компетентностей у різних підрозділах, обмеженість системи формального навчання та потребу у вдосконаленні мотиваційних механізмів.

У третьому розділі обґрунтовано комплекс пропозицій щодо удосконалення процесу розвитку лідерства у СГ «ТАС». Запропоновані напрями включають: створення корпоративної моделі лідерських компетентностей, удосконалення HR-процесів, розроблення програм безперервного навчання керівників, впровадження системи наставництва та

коучингу, підсилення внутрішніх комунікацій, цифровізацію управлінських процедур, розширення практик 360°-оцінювання, а також стимулювання інноваційної активності керівників. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності управління, посилення командної взаємодії та формування сталої культури лідерства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що лідерство в системі управління СГ «ТАС» є не лише інструментом впливу керівника на персонал, а стратегічним ресурсом розвитку компанії. Від рівня сформованості лідерських компетентностей залежить здатність організації адаптуватися до ринкових викликів, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Оновлена система розвитку лідерства сприятиме підвищенню результативності діяльності, зміцненню позицій компанії на страховому ринку України та забезпеченню її сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кіращук Р. П., Пархоменко-Куцевіл О. І. Стили керівництва та роль і місце керівника в управлінні закладом охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5. С. 88 – 94.

2. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.

3. Крамарчук С.П. Менеджмент персоналу: підручник. За ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.

4. Кушнірюк В.К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm (дата звернення: 09.02.2026).

5. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. №159. С.88-91.

6. Романовський О.Г., Середа Н.В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. Теорія і практика управління соціальними системами. 2013. № 3. С. 20–27.

7. Чорний А.В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/1529/1355>

8. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2022. № 1 (91). С. 64-69.

9. Шутько Л.Г., Шатько Д.Б. Лідерство в системі управління якістю та його роль в підвищенні конкурентоспроможності організації. Економіка і управління інноваціями. 2018. № 2(5). С. 61–70.

10. Юкіш В.В., Гриньох Н.В., Овчиннікова Т.В. Методи оцінки ефективності керівника організації. Економічні студії. 2017. № 2(15). С. 115 – 118.

11. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Цифрове лідерство в контексті стратегічного управління організаціями та закладами освіти. *Наукові інновації та передові технології*, 2025. Вип. №1(41). С. 190-203. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-190-203](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-190-203)

12. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Цифрові інструменти розвитку лідерства та комунікацій в системі управління персоналом логістичних організацій. *Наукові інновації та передові технології*, 2025. Вип. №1(41). С. 204-217. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-204-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217)

13. Копитко М.І. Психологічні особливості лідерства в управлінні освітніми організаціями з врахуванням вимог концепції людського розвитку. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. № 9. <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/340>
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15071084>

14. Копитко М.І., Воронка О.З. Управління організаціями і закладами охорони здоров'я на засадах лідерства з використанням сучасних концепцій управління: психологічні та безпекові аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2025. №1 (77). С.211-219. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-211-219>

15. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Логістичний підхід в управлінні закладами освіти на засадах лідерства: психологічні, мотиваційні та економічні аспекти. *Ефективна економіка*, 2025. № 1. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5535>
DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.15>

16. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. – Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

17. Рубльов В.В. Теоретичні основи лідерства в управлінні підприємствами. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 22. С. 82-85. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_22_21.

18. Кочубей Т., Семенов А. Сучасні теорії лідерства: теоретичний/ Психолого-педагогічні проблеми сільської школи. Умань 2012. № 40.

19. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 296 с.
20. Швець Г. О. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 33. С. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214>
21. Рейтинг страхових компаній України. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife>
22. СГ «ТАС» традиційно очолила рейтинг страховиків на ринку ОСЦПВ за всіма ключовими показниками. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/09/11/158366350/>
23. Марина, А., Пеценко, М. Страховий ринок України в умовах війни. Цифрова економіка та економічна безпека, 5(05), 44-51. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-7>
24. Модернізація ринку страхування України в умовах пандемії COVID-19 / П. В. Лука., Р. В. Лопушанський, Н. Б. Татарин. Електронний журнал «Економіка та суспільство». 2021. Вип. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/271>
25. За підсумками 2025 року страховий ринок може зрости на 30-35%. URL: <https://delo.ua/insurance/za-pidsumkami-2025-roku-straxovii-rinok-moze-zrosti-na-30-35-top-100-zyasuvav-recept-zrostannya-straxovikiv-456262/>
26. Офіційний сайт СГ «ТАС». URL: <https://sgtas.ua/>
27. ПрАТ "Страхова група" ТАС". URL: <https://myagent.com.ua/rating/company/25>
28. Страхування СГ «ТАС». URL: <https://mind.ua/insurance/87-sg-tas>
29. Фасенко П. Ефективність стилю управління організацією : кваліфікаційна робота, спеціальність 073 «Менеджмент». Київ, 2021. URL: <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/2012/%D0%A4%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
(дата звернення: 20.01.2026).

30. Перерва І. М. Стилї керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. №2. С. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>

31. Ключко А. О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. Габітус. 2020. № 17. С. 163–167

32. Татарин Н., Ігнатишина В., Скидан, У. Проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України на сучасному етапі. Молодий вчений, 2020. 3 (79), 269–272. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-56>

33. Хропонюк Д. О., Длугопольський О. В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 118–126.

34. Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. Проблеми економіки. № 1. 2012 р. С.64–67.

35. Єфіменко М. О. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 24. С. 157–162.

36. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. - 512 с

37. Данченко Л. Г., Гордина В. В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. Молодий вчений. 2015. № 11 (26). С. 52–55.

38. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3 (19). С. 24–28.

39. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника URL: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>

40. Лугова В.М. Єрмоленко О.А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. Проблеми економіки. 2012. № 1. С. 64–67.