

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту
(назва кафедри)

Тетяна ВЛАСЕНКО

(підпис)

(ПІБ)

« ____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії
підприємства»_____

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

Віра БУТЕНКО

(ПІБ)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

Світлана МОВЧУН

(науковий ступінь та вчене звання)

(підпис)

(ПІБ)

Виконав

Марина АЛЕКСЕЄВА

(підпис)

(ПІБ студента)

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту, к.е.н., доцент

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
« ____ » _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Алексеевій Марині Олексіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи «Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «31» грудня 2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2026.05.25
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії підприємства.
2. Аналіз бізнес-планування в системі стратегічного управління Allianz Україна.
3. Удосконалення бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії Allianz Україна.

Дата видачі завдання «12» січня 2026 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Світлана МОВЧУН
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Марина АЛЕКСЕЄВА
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 60 сторінках, список використаних джерел налічує 54 найменування і викладений на 6 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 20 рисунків і 2 формули.

У вступі бакалаврської кваліфікаційної роботи обґрунтовано актуальність, визначено мету, об'єкт і предмет, а також окреслено завдання та практичне значення роботи.

У першому розділі узагальнено теоретичні основи бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії підприємства. Визначено поняття бізнес-планування та його роль у формуванні стратегії підприємства. Показано класифікацію бізнес-планів і визначено механізми інтеграції бізнес-планування у систему стратегічного управління підприємства.

Другий розділ бакалаврської кваліфікаційної роботи присвячений аналізу бізнес-планування в системі стратегічного управління Allianz Україна. У загальних рисах охарактеризовано Allianz Україна у складі Allianz SE. Надано економічну оцінку діяльності Allianz Україна. Проаналізовано системи бізнес-планування в рамках стратегії Allianz Україна.

У третьому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи удосконалено бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії Allianz Україна. Зокрема, вказано напрями удосконалення бізнес-планування в системі стратегічного управління Allianz, визначено стратегічні пріоритети бізнес-планування для українського офісу Allianz та визначено критерії відповідності стратегії українського офісу Allianz цілям європейської політики.

Ключові слова: Allianz SE, Allianz Україна, бізнес-планування, воєнні ризики, європейська інтеграція, стратегічне управління, страхування.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття бізнес-планування та його роль у формуванні стратегії підприємства	6
1.2. Класифікація бізнес-планів і методи їх складання	9
1.3. Механізми інтеграції бізнес-планування у систему стратегічного управління підприємства	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ALLIANZ УКРАЇНА	21
2.1. Загальна характеристика Allianz Україна у складі Allianz SE	21
2.2. Економічна оцінка діяльності Allianz Україна	27
2.3. Аналіз системи бізнес-планування в рамках стратегії Allianz Україна	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ALLIANZ УКРАЇНА	46
3.1. Напрями удосконалення бізнес-планування в системі стратегічного управління Allianz	46
3.2. Стратегічні пріоритети бізнес-планування для українського офісу Allianz	51
3.3. Відповідність стратегії українського офісу Allianz відповідно до цілей європейської політики	55
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. Формування стратегії розвитку підприємства є однією з найважливіших складових його управлінської діяльності, оскільки правильно визначений напрям впливає на подальше існування та ефективність функціонування компанії. Стратегічне управління дозволяє підприємствам адаптуватися до умов зовнішнього середовища, а бізнес-планування є одним із інструментів стратегії підприємства задля досягнення своїх цілей в сучасних умовах економічних реалій та глобальних викликів сьогодення. У цьому зв'язку, актуалізується питання вивчення стратегічного управління та бізнес-планування підприємств, особливо у сфері надання послуг, зокрема, страхових. Адже умовою функціонування страхових компаній є їх фінансова спроможність й високий рівень задоволення потреб клієнтів, особливо тих, що працюють на міжнародному рівні.

Одна із європейських груп, що працює в Україні – це Allianz SE, в діяльності якої необхідно, з однієї сторони, забезпечити перманентну модернізацію стратегії бізнес-планування, а з іншої – адаптацію до змін умов ринку, враховуючи воєнно-політичні ризики та виклики євроінтеграції. Філією Allianz SE на українському страховому ринку є Allianz Україна. Пріоритетні вектори розвитку останньої розкриваються у відповідності до норм європейського законодавства та в контексті мінімізації ризиків в умовах воєнного стану, а також зміцнення позиції компанії на страховому ринку.

Різні аспекти бізнес-планування досліджувалися в роботах вітчизняних та іноземних учених. Зокрема, варто згадати роботи українських учених В. Годуна, Ю. Гонсьор, М. Деліні, Ж. Жигалкевича, О. Куриліна, З. Милянник, О. Михайленка, Л. Шинкарук, Є. Юхименка та інших. Серед іноземних учених питанням бізнес-планування приділяли увагу С. Гійор, Р. Грант, Х. Накаджіма, П. Рофіа, Т. Сікігучі. Водночас, бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії підприємства потребує подальших досліджень.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні бізнес-планування як інструменту реалізації стратегії підприємства.

Відповідно до мети, сформовано **завдання дослідження**:

- розкрити поняття бізнес-планування та його ролі у формуванні стратегії підприємства;
- обґрунтувати класифікацію бізнес-планів та методів їх складання;
- дослідити механізми інтеграції бізнес-планування у систему стратегічного управління підприємством;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику групи Allianz SE;
- проаналізувати системи бізнес-планування в рамках стратегії Allianz SE;
- удосконалити бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії Allianz Україна;
- визначити стратегічні пріоритети бізнес-планування для українського офісу Allianz;
- розробити рекомендації щодо відповідності стратегії українського офісу Allianz відповідно до цілей європейської політики.

Об’єкт дослідження є сукупність теоретико-методологічних і прикладних аспектів стратегічного розвитку та бізнес-планування страхової компанії на довгострокову перспективу.

Предметом роботи є процес формування та реалізації стратегії бізнес-планування Allianz Україна.

Методи досліджень. Для досягнення поставленої мети використані такі методи: метод узагальнення – при узагальненні підходів до визначення бізнес-планування; метод історичного та логічного – при дослідженні еволюції розвитку Allianz SE та Allianz Україна; метод економічного аналізу – при оцінці діяльності Allianz Україна; метод аналізу зовнішнього середовища та SWOT-аналіз для оцінки факторів впливу на діяльність Allianz Україна та виявлення можливостей і загроз розвитку; метод синтезу і узагальнення для

розробки рекомендацій щодо впровадження комбінованої стратегії бізнес-планування у діяльність Allianz Україна в умовах воєнних ризиків і викликів євроінтеграції.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо стратегічних пріоритетів бізнес-планування Allianz Україна можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та успішної адаптації до вимог європейського страхового простору. Результати дослідження також можуть слугувати основою для вдосконалення управлінських процесів у фінансових організаціях, що працюють в умовах підвищеного ризику.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 59 сторінках, список використаних джерел налічує 54 найменування і викладений на 6 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 20 рисунків, 2 формули.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття бізнес-планування та його роль у формуванні стратегії підприємства

Загальновідомо, що планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів і шляхів їх досягнення. Основна роль планування полягає у зменшенні рівня невизначеності підприємницької діяльності та забезпеченні життєздатності суб'єкта бізнесу. Тому, створення бізнес-плану у цьому контексті виступає як один із найважливіших інструментів стратегічного управління, оскільки він дає можливість підприємцю чітко визначити мету, шляхи її досягнення та ресурси, необхідні для реалізації проєкту.

Процес планування є невід'ємним і природнім елементом управління, створення, функціонування, а також розвитку кожного суб'єкта підприємництва. Він дозволяє не лише передбачити ключові економічні характеристики та параметри господарювання, але й забезпечує узгодження місії, цілей, стратегії та тактики розвитку підприємства, а також ресурсного потенціалу та можливостей його реалізації.

У роботах учених бізнес-план визначається різноманітним чином, але спільним є загальне визнання його важливості для розробки стратегії підприємства. Так, Л. В. Шинкарук разом з колективом вчених визначають бізнес-план як детальним та чітко структурований документ, що характеризує цілі та завдання, які має вирішити підприємство [20]. Саме бізнес-план показує інвесторам якість корпоративного управління та визначає здатність керівництва рухатись до поставлених цілей. Бізнес-план є результатом планування, зафіксованим у стислій та зрозумілій формі документа, і виступає інструментом управління та досягнення мети підприємства.

У роботах О. В. Курилiна, Ю. Р. Гонсьор, З. Б. Милянiк бiзнес-план є активним iнструментом управлiння, що використовується при плануваннi, контролi та оцiнцi результатiв дiяльностi пiдприємства [10]. О. В. Михайленко, В. В. Годун, Є. С. Юхименко визначають бiзнес-план як документ, що обґрунтовує створення пiдприємства, напрями його дiяльностi та ефективнiсть функцiонування [11]. Ж. М. Жигалкевич вбачає у бiзнес-планi систематизований документ, що показує цiлi бiзнесу та шляхи досягнення, а також необхiднi ресурси [3].

Серед iноземних науковцiв при визначеннi бiзнес-планiв увага також придiляється цiлепокладанню при його формуваннi [52], комплексностi [26] та важливостi при веденнi бiзнесу Х. Накаджiма та Т. Сiкiгучi дослiджують важливiсть бiзнес-планування для пiдприємництва [44]. Колектив науковцiв пiд керiвництвом П. Роффiа акцентує увагу на бiзнес-плануваннi як на iнструментi загального планування та побудови стратегiї [46]. На нашу думку, такий пiдхiд є доцiльним та обґрунтованим, тому що саме бiзнес-планування вiдiграє вагомiй роль у формуваннi стратегiї.

На вiдмiну вiд iнших планових документiв суб'єкта пiдприємницької дiяльностi, бiзнес-план стосується:

- започаткування та реалiзацiї окремого бiзнес-проекту;
- планування окремих напрямiв, видiв економiчної дiяльностi або створення окремого стратегiчного пiдроздiлу;
- обґрунтування перспективних напрямiв розвитку пiдприємницької дiяльностi.

Загальнi вимоги до бiзнес-плану включають вимоги до змiсту та форми, а також необхiднiсть написання бiзнес-плану доступною мовою (зрозумiлою всiм членам проектної команди) [47].

Розробка бiзнес-плану може вiдбуватися на рiзних стадiях, наприклад, перед створенням пiдприємства для обґрунтування iнвестицiй та визначення розмiру статутного капiталу, для планування розвитку дiючого пiдприємства,

або для оцінки економічної доцільності започаткування нових видів діяльності та створення стратегічних господарських підрозділів [29].

Бізнес-планування відіграє важливе значення для суб'єктів малого, середнього та великого бізнесу. Особливо актуальним сьогодні є бізнес-план для суб'єктів малого підприємництва, оскільки, діяльність малих підприємств зазвичай обмежується одним або кількома видами економічної діяльності, а життєвий цикл функціонування підприємства є коротшим порівняно з середніми, чи великими підприємствами. У процесі функціонування мале підприємство може або розширюватися до середнього, або змінювати діяльність на більш перспективні види господарювання чи ринкові ніші.

Для середніх і великих підприємств бізнес-планування стає складнішим через масштаб діяльності, кількість структурних підрозділів, обсяги фінансових ресурсів і зовнішні ринкові фактори (рис. 1.1). У будь-якому випадку бізнес-план допомагає:



Рис. 1.1. Роль бізнес-планування у формуванні стратегії підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Бізнес-план виконує одночасно зовнішні та внутрішні функції. Зовнішня функція спрямована на інформування інститутів фінансово-кредитного сектору, інвесторів, партнерів і потенційних співробітників про основні аспекти бізнес-проєкту. Внутрішня – передбачає організацію механізмів самоорганізації, обґрунтування системи управління реалізацією проєкту та контроль за виконанням цілей підприємства.

До основних цілей розробки бізнес-плану належать:

- моделювання системи управління суб'єктом бізнесу та його окремим проєктом;
- передбачення ризиків функціонування та можливі ускладнення;

- залучення позичкового капітал для реалізації проєкту;
- забезпечення комунікації між підприємством і зовнішніми інституціями;
- розвиток управлінських навичок керівництва та персоналу.

Бізнес-план – це інструмент стратегічного управління, який інтегрується у систему стратегічного управління підприємства, оскільки він слугує засобом постановки цілей та визначення пріоритетів розвитку, дозволяє розробити тактичні та оперативні дії для реалізації стратегії, визначає показники ефективності та механізми контролю, і навіть може допомагати адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Наприклад, у малому підприємстві планування може детально описувати виробничий процес, маркетингову стратегію та фінансові потреби, тоді як у великому підприємстві бізнес-план включатиме координацію діяльності численних підрозділів та інтеграцію стратегічних цілей у загальну політику компанії.

Таким чином, бізнес-планування є ключовим інструментом забезпечення життєздатності та стійкого розвитку підприємства. Воно поєднує стратегічне планування та управління ресурсами, забезпечує мінімізацію ризиків, контроль за виконанням цілей і створює основу для взаємодії з інвесторами та партнерами. Бізнес-план не лише відображає поточні цілі підприємства але й слугує керівництвом до дії для всіх рівнів управління, інтегруючи внутрішні та зовнішні функції підприємницької діяльності.

1.2. Класифікація бізнес-планів і методи їх складання

Для підготовки бізнес-плану необхідно зібрати дані з внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У нас є внутрішні джерела, такі як фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку, виробничі показники, досвід персоналу. А зовнішніми джерелами є

маркетингові дослідження, статистичні бюлетені, нормативно-правові акти, огляди ринку та інформація про конкурентів.

Інформація, зазвичай зібрана за такими напрямками, як маркетинговим, виробничим, фінансовим, загальноекономічним і галузевим, утворює основу для економіко-математичних розрахунків і прийняття управлінських рішень.

Маркетингова інформація дозволяє оцінити попит на продукцію та визначити цільові ринки, виробнича – передбачає планування закупівлі сировини та забезпечення технологічних процесів, а фінансова прогнозує потребу в інвестиціях і рух грошових потоків.

Класифікація бізнес-планів і методи їх складання забезпечують системний підхід до планування підприємницької діяльності. Вони дозволяють підприємству не лише чітко визначити свої цілі та ресурси, а й зменшити невизначеність, підвищити ефективність управління та обґрунтовано оцінити доцільність бізнес-проектів.

Використання комбінованих методів, наприклад, оптимізація, цільовий прибуток, індикативний, балансовий, нормативний та дослідно-статистичний методи дозволяє врахувати специфіку підприємства, ринкові та економічні умови

У практиці господарської діяльності бізнес-плани класифікують за різними ознаками, а саме: залежно від мети, сфери застосування та часових горизонтів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація бізнес-планів

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Ефективність бізнес-планування значною мірою залежить від правильного вибору бізнес-плану. Так, інвестиційні бізнес-плани призначені для залучення фінансування та обґрунтування інвестиційних проєктів. Вони вміщують детальний опис підприємницької ідеї, маркетингового середовища,

організаційної структури, фінансових потреб і містять опис прогнозованих результатів.

Внутрішні бізнес-плани розробляються для використання всередині підприємства й орієнтовані на управління процесами, планування ресурсів, контроль за реалізацією проєктів, а також підвищення ефективності діяльності всередині кампаній.

Стратегічні – охоплюють середні і довгострокові цілі підприємства, визначають стратегію розвитку, оцінюють ризики та пропонують шляхи досягнення конкурентних переваг.

Оперативні – містять детальні розрахунки та заходи на короткий період (півроку – рік), які допомагають виконати стратегічні завдання на практичному рівні.

Водночас, існує класифікація бізнес-планів за масштабом проєкту. Наприклад, за часовим горизонтом бізнес-плани поділяють на короткострокові, середньострокові та довгострокові. При цьому, короткострокові бізнес-плани зазвичай охоплюють період до одного року і орієнтовані на оперативне планування, тоді як довгострокові бізнес-плани тісно пов'язані зі стратегічними цілями підприємства.

Залежно від об'єкта планування виділяють бізнес-плани підприємства в цілому, бізнес-плани інвестиційних проєктів, інноваційні бізнес-плани, а також бізнес-плани розвитку окремих напрямів діяльності. Кожен із цих видів має свої особливості структури та методи розрахунку показників ефективності.

У науковій літературі визначено чимало методів складання бізнес-планів (табл. 1.1.). При цьому загальноприйнятим вважається, що бізнес-план завжди складається з використанням економічного аналізу, прогнозування та моделювання. Найпоширенішими методами бізнес-планування є методи фінансового планування, аналізу беззбитковості, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також сценарний підхід. Їх застосування дозволяє комплексно оцінити

внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішніх факторів на реалізацію бізнес-ідеї. [20]

Таблиця 1.1

Види бізнес-планів

Назва бізнес-плану	Характеристика	Використання
Повний бізнес-план	Містить усі основні розділи: маркетинговий аналіз, виробничий план, фінансові розрахунки, організаційну структуру, оцінку ризиків	Використовується для залучення інвесторів, отримання кредитів або реалізації масштабних проєктів
Скорочений бізнес-план	Включає лише ключові показники та основні розділи, подається у стислому вигляді	Використовується для попередньої оцінки доцільності проєкту або презентації бізнес-ідеї потенційним партнерам
Проєктний бізнес-план	Розробляється для реалізації конкретного підприємницького проєкту (новий продукт, відкриття об'єкта тощо)	Використовується для обґрунтування ефективності окремого проєкту та управління його реалізацією
Корпоративний бізнес-план	Охоплює діяльність підприємства в цілому або окремого стратегічного підрозділу, включає всі напрями розвитку	Використовується для стратегічного планування та управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі [21]

Загалом, застосування відповідних методів складання бізнес-планів забезпечують адаптацію процесу бізнес-планування до стратегічних потреб підприємства. Основні методи бізнес-планування представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Методи бізнес-планування

Джерело: [6]

Серед найрозповсюдженіших методів – це метод оптимізації, який передбачає проведення розрахунків за різними сценаріями діяльності підприємства та обрання найбільш оптимального варіанту. Критеріями оптимальності можуть бути максимізація прибутку, мінімізація витрат або ефективне використання ресурсів. Варто відмітити метод цільового прибутку,

який базується на визначенні планового розміру прибутку, після чого визначають необхідні ресурси та обсяги діяльності для його досягнення.

Що стосується індикативного методу, то він застосовується для визначення критичних обмежень обсягів діяльності, при яких забезпечується беззбитковість або мінімальна рентабельність. Цей метод допомагає передбачити межі ефективності підприємницького проекту. Водночас, балансовий метод передбачає ув'язку бажаних результатів діяльності підприємства з наявними ресурсами шляхом складання умовного балансу. Це дозволяє зрозуміти, чи достатньо ресурсів для досягнення запланованих показників, чи ні.

Важливе значення мають нормативний та дослідно-статистичний методи. Нормативний метод є найбільш точним, але трудомістким, що включає використання науково-обґрунтованих норм і нормативів для розрахунку планових показників. Водночас, дослідно-статистичний метод застосовується тоді, коли неможливо використати попередні методи. Передбачає проведення експериментів, спеціальних дослідів і тестувань для отримання необхідних даних.

Отже, гармонійне поєднання різноманітних методів бізнес-планування дозволяє скласти бізнес-план, який відповідає цілям проєкту. Обрання методів бізнес-планування також залежить від наявних ресурсів.

1.3. Механізми інтеграції бізнес-планування у систему стратегічного управління підприємства

Бізнес-план є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, оскільки формалізує, конкретизує та реалізує стратегію розвитку. Саме бізнес-план слугує специфічним «містком» між стратегічним баченням, тобто тим, куди ми рухаємося та практичними діями, тобто тим як ми це робимо. Вітчизняні та зарубіжні дослідження підтверджують, що

ефективність стратегічних рішень значною мірою залежить від якості бізнес-планування як процесу та як задокументованого напрямку руху підприємства.

При прийнятті стратегічних рішень бізнес-план дозволяє моделювати сценарії: базовий, оптимістичний і песимістичний. Менеджери можуть з легкістю порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та обирати оптимальний шлях у невизначеності. Існують також і практичні аспекти, до прикладу, правильне бізнес-планування концентрує ресурси на пріоритетах, та адаптує стратегію до змін і підвищує довіру інвесторів.

Для досягнення стратегічних цілей організації повинні бути готовими до несподіванок і розробити чіткий план дій для подолання викликів і використання нових можливостей. Однак, бізнес-планування в сьогоdnішніх умовах є більш непередбачуваним, ніж будь-коли, з огляду на коливання споживчого попиту, перебої в ланцюгах постачання та інтенсивну конкуренцію. Планування в рамках окремих відділів вже не є достатнім. Конкурентна стратегія повинна враховувати всі фактори. В таких умовах успішні компанії застосовують інтегроване бізнес-планування (далі – ІВР), яке передбачає більш комплексний підхід, гармонізуючи стратегічні, операційні та фінансові плани. Усі бізнес-функції – маркетинг, фінанси, ланцюги поставок, закупівлі та людські ресурси – узгоджують свої цілі та процеси. Ця згуртована структура руйнує організаційні бар'єри, сприяючи прийняттю рішень з урахуванням загальної картини.

Впровадження ІВР дає суттєві переваги, зокрема комплексний аналіз даних і прогнозування, покращене розподілення ресурсів і зменшення ризиків. Завдяки цим перевагам компанії можуть оптимізувати ефективність та швидко адаптуватися до змін на ринку. Врешті-решт, ІВР дає організаціям можливість робити обґрунтовані та гнучкі вибори, забезпечуючи їхню стійкість в умовах невизначеності. Процес ІВР включає шість компонентів, які представлені на рисунку 1.4.

Фундаментом ефективного інтегрованого планування є якісна інформаційна база. Централізований підхід до збору та обробки інформації

дозволяє поєднати різноманітні потоки даних – від ринкових індикаторів до внутрішніх показників компанії. Завдяки цьому, керівництво отримує можливість точніше передбачати майбутні зміни, своєчасно ідентифікувати потенційні виклики та постійно вдосконалювати бізнес-процеси.



Рис. 1.4. Компоненти процесу інтегрованого бізнес-планування

Джерело: розроблено автором на основі [17]

Зібрана та проаналізована інформація стає основою для розробки стратегічного плану компанії. Такий план визначає напрям руху всієї організації, допомагає впевнено діяти в умовах невизначеності та підтримувати сильні позиції на ринку.

Будь-яка стратегія має бути економічно обґрунтованою. Інтеграція фінансового планування включає розробку бюджетів, створення фінансових прогнозів та регулярний аналіз досягнутих результатів. Це забезпечує раціональне використання коштів, підвищує фінансову стійкість організації та створює умови для довгострокового зростання.

При застосуванні інтегрованого бізнес-планування стратегічні цілі трансформуються в конкретні завдання для кожного підрозділу компанії. Операційне планування охоплює оптимізацію використання ресурсів, налагодження робочих процесів та організацію виробництва, що дозволяє перетворити задумане на реальні досягнення.

Важливою є командна робота представників всіх підрозділів. Успіх інтегрованого планування неможливий без активної взаємодії різних відділів та ефективного лідерства. Налагоджений обмін інформацією координує роботу всіх ланок організації, стимулює колективне прийняття рішень, підтримує інноваційну діяльність та прискорює вирішення проблемних ситуацій. Інтегроване бізнес-планування вимагає здійснення постійного контролю та оцінки результатів. Тому важливою частиною процесу є

систематичне відстеження виконання планів через аналіз ключових метрик та актуальних даних. Регулярна звітність дозволяє вчасно виявляти відхилення, вносити необхідні корективи та використовувати нові можливості для розвитку.

Завдяки впровадженню інтегрованого бізнес-планування компанії отримують вигоди. Зокрема, впровадження інтегрованого бізнес-планування суттєво покращує загальну результативність та внутрішню узгодженість організації. Координована діяльність усіх підрозділів забезпечує наступні переваги (рис. 1.5).

Покращена якість прогнозування - об'єднання інформації з різних джерел підвищує точність передбачень ринкових змін та зменшує рівень невизначеності.

Виважені управлінські рішення - доступ до повної картини з комплексним аналізом даних підтримує керівників на всіх організаційних рівнях.

Міцніший фінансовий фундамент - систематична робота з бюджетуванням, прогнозуванням та фінансовим контролем покращує економічне управління.

Стимулювання інноваційної активності - взаємодія фахівців різних напрямків сприяє генерації нових ідей та безперервному вдосконаленню процесів.

Підвищена стійкість до загроз - регулярний моніторинг, прогностична аналітика та планування різних сценаріїв дозволяють завчасно виявляти та мінімізувати ризики.

Максимальна ефективність використання ресурсів - синхронізація роботи всіх відділів оптимізує витрати, усуває марнотратство та запобігає дублюванню функцій.

Здатність до адаптації та росту - компанії швидше реагують на ринкові зміни завдяки покращеному відстеженню показників та тісній співпраці.

Відповідальність перед довкіллям - ефективніше планування скорочує надмірні запаси та неоптимальні процеси, зменшуючи екологічний вплив.

Підвищення лояльності клієнтів - координація всіх бізнес-функцій забезпечує стабільність і якість поставок продукції чи послуг.

Рис. 1.5. Переваги інтегрованого бізнес-планування

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Механізми інтеграції включають узгодження цілей, KPI-контроль, циклічність процесу, ґрунтовний аналіз, сценарне моделювання та практичне застосування. Бізнес-планування перетворює стратегічні ідеї на контрольовані дії, підвищуючи ефективність управління та досягнення довгострокових цілей.

Загалом, інтегроване планування бізнесу (IBP) є еволюцією, пропонуючи ширший, стратегічно орієнтований підхід, що об'єднує всі підрозділи компанії навколо довгострокових цілей. Завдяки комплексній інтеграції даних, фінансів, операцій та міжфункціональній співпраці IBP не лише балансує постачання й попит, а й забезпечує стійкість до ризиків, інновації та зростання в умовах волатильного ринку. Впровадження IBP дозволяє підприємствам перетворювати виклики на можливості, оптимізуючи ресурси, підвищуючи прибутковість і задоволеність клієнтів для сталого успіху.

Ефективні технологічні рішення є необхідними для успішного виконання інтегрованого бізнес-планування: від оптимізації співпраці до відстеження показників ефективності. За допомогою відповідних інструментів організації можуть краще узгодити свою діяльність та процес прийняття рішень.

При побудові технологічної інфраструктури інтегрованого бізнес-планування слід враховувати такі фактори як крос-функціональність та ERP (Enterprise Resource Planning). Системи ERP пропонують централізовану платформу для інтеграції різних бізнес-функцій, включаючи фінанси, ланцюг поставок, людські ресурси та операції. Цей гармонізований підхід забезпечує обмін даними та прозорість в масштабах всього підприємства. Також можна використовувати різноманітні платформи для співпраці, зокрема, комунікаційні платформи, підтримують міжфункціональний діалог, дозволяючи різним відділам координувати бізнес-процеси та обмінюватися інформацією.

Варто також використовувати такий інструмент як моделювання бізнес-процесів. Даний інструмент візуалізує та документує бізнес-процеси

організації, часто представлені у вигляді комплексних діаграм або блок-схем. Ця візуальна структура допомагає зацікавленим сторонам стандартизувати процеси та усунути вузькі місця в організації.

Не можна також нехтувати питаннями оптимізації процесів, зокрема, процесом управління ланцюгами поставок. Рішення щодо управління ланцюгами поставок допомагають синхронізувати попит і пропозицію шляхом оптимізації планування ланцюга поставок, логістики та запасів. Ці інструменти включають відстеження даних у реальному часі та аналітику для підвищення ефективності та оперативності в усьому ланцюзі поставок.

Водночас, рішення S&OP (Sales and Operations Planning) включають рішення щодо процесів інтегрованого планування бізнесу. Це дозволяє керівництву компанії підтримувати баланс між попитом і пропозицією. Рішення S&OP залишаються важливою частиною процесу інтегрованого бізнес-планування, гармонізуючи прогнози продажів з оперативними планами. Цей оптимізований підхід допомагає узгодити управління продажами, виробництвом та запасами.

Важливою складовою інтегрованого бізнес-планування є фінанси. Система фінансового менеджменту може доповнити процес інтегрованого бізнес-планування комплексними інструментами для бюджетування, прогнозування, фінансової звітності та управління ризиками.

При інтегрованому бізнес-плануванні постійно здійснюється аналітична діяльність. Аналітичні дані збирають, контекстуалізують та використовують для складання аналізів, прогнозів і планування сценаріїв. Перетворюючи необроблені дані на практичні висновки. Це дає змогу підприємству здійснювати процес управління ефективністю. Адже, ефективне бізнес-планування вимагає регулярної оцінки ефективності. Інструменти управління ефективністю підтримують цей процес шляхом відстеження ключових показників ефективності (KPI). Інтегровані інформаційні панелі та інструменти звітності відстежують прогрес та забезпечують відповідність стратегічним цілям. Інструменти прогнозової аналітики використовують

статистичні методи та алгоритми машинного навчання для прогнозування майбутніх результатів на основі історичних та поточних даних. Це дозволяє організаціям передбачати зміни на ринку та активно коригувати стратегії. Успішні практики інтегрованого бізнес-планування дозволяють навіть здійснювати процес прескриптивної аналітики. Прескриптивну аналітику можна визначити як «вищий пілотаж» у роботі з даними. Відповідаючи на питання «Що нам треба зробити, щоб отримати найкращий результат?» цей інструмент аналізу даних дозволяє вивести прогнозну аналітику на новий рівень, рекомендуючи конкретні дії для досягнення бажаних цілей. Використовуючи машинне навчання, моделювання та оптимізацію, прескриптивна аналітика оцінює різні сценарії, щоб знайти найкращий курс дій [2].

У сучасних умовах, інтегроване бізнес-планування продовжує розвиватися під впливом технологічних досягнень та змін у глобальних пріоритетах. У міру того, як організації прагнуть до більшої гнучкості, ефективності та стратегічної узгодженості, кілька ключових майбутніх тенденцій готові сформувати ландшафт ІВР. Наприклад, останні досягнення в галузі штучного інтелекту впливають на всі аспекти процесу ІВР, від автоматизації завдань до генерації сценаріїв аналізу. Ці інструменти можуть оптимізувати бізнес-процеси, прискорити аналіз даних і підвищити точність прогнозів. Інтегруючи штучний інтелект у своє бізнес-планування, компанії можуть швидше адаптуватися до ринкових тенденцій та перешкод. У міру накопичення величезних обсягів інформації, агрегація та аналіз даних стають все більш важливими. Новітні інструменти інтеграції даних дозволяють компаніям консолідувати потоки даних у комплексні, практичні висновки, що сприяє кращому прогнозуванню та прийняттю рішень. Ця тенденція дозволяє здійснювати більш цілісне та точне планування. Зокрема, тенденція до міграції до хмарних рішень змінює підхід підприємств до інтегрованого планування. Масштабована зв'язність хмари забезпечує більш гнучку співпрацю між різними функціями. Компанії можуть краще отримувати доступ до даних у

реальному часі з різних джерел та синхронізувати складні бізнес-процеси. Ця зміна обіцяє зменшити витрати на ІТ, одночасно підтримуючи більш динамічне та адаптивне планування.

Загалом, все більше організацій додають показники сталого розвитку до своїх цілей бізнес-планування, оскільки все більше споживачів і зацікавлених сторін вимагають більшої екологічної відповідальності. Важливі ключові показники ефективності, які слід відстежувати, включають вуглецевий слід, використання ресурсів і прозорість ланцюга поставок. Узгоджуючи бізнес-цілі зі стійкими практиками, компанії не тільки сприяють досягненню екологічних цілей, але й отримують конкурентні переваги та лояльність до бренду.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ALLIANZ

2.1. Загальна характеристика Allianz

Згідно з даними, Allianz SE є ключовим суб'єктом глобального фінансового ринку, що займає лідируючі позиції у сферах страхування та управління активами. Як материнська компанія Групи (Allianz Group), вона функціонує у формі Європейського товариства (Societas Europaea), що відображає її інтегрований статус у межах міжнародного правового та економічного поля. На сучасному етапі компанія забезпечує страховим захистом понад 125 млн клієнтів у 70 країнах світу, використовуючи диверсифіковану бізнес-модель [22].

Заснування Allianz відбулося у 1890 році в Берліні (ініціатори – Карл фон Тіме та Вільгельм фон Фінк). Початкова стратегія була зосереджена на нішових сегментах – страхуванні від нещасних випадків і транспортних ризиків. Процес інтернаціоналізації розпочався вже у 1893 році з відкриття філії в Лондоні, що стало передумовою формування транснаціональної структури.

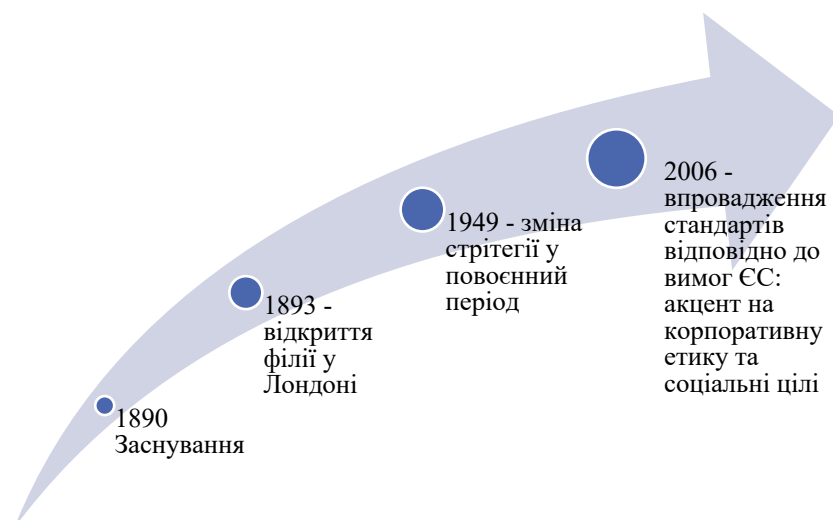


Рис. 2.1. Еволюція розвитку Allianz SE у світі

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Важливою віхою в архітектурі бренду став 1906 рік, коли внаслідок землетрусу в Сан-Франциско компанія Allianz продемонструвала виняткову фінансову стійкість, виконавши всі зобов'язання перед страхувальниками. Цей кейс увійшов до світової практики страхового менеджменту як приклад успішної реалізації стратегії довіри.

У повоєнний період (1949) відбулася зміна вектора територіального управління: штаб-квартиру було перенесено з Берліна до Мюнхена через геополітичні зміни в Європі.

Новітній етап розвитку пов'язаний із трансформацією в Allianz SE (2006), що дозволила оптимізувати корпоративну структуру та систему корпоративного врядування на рівні ЄС. Акцент тепер змістився в напрямку корпоративної етики та соціальної репутації, що повністю відповідала новим трендам європейського розвитку. В цей період у межах стратегії сталого розвитку Allianz SE приділяє значну увагу питанням корпоративної відповідальності, хоча потрібно відмітити, що ще з 1990-х років компанія впроваджувала політику повної прозорості щодо своєї діяльності в період 1930–1940 років, зокрема, здійснюючи заходи з вшанування пам'яті жертв нацистського режиму та підтримку постраждалих клієнтів. Такий підхід до «політики пам'яті» став невід'ємним елементом сучасної системи стратегічного управління репутаційними ризиками в рамках загальної стратегії.

Сьогодні географічна диверсифікація Allianz SE продемонстрована присутністю її філій у понад 70 країнах та у всіх населених континентах, а сама компанія позиціонує себе як справжній глобальний фінансовий центр. Присутність групи на ринку стратегічно збалансована між трьома ключовими регіонами – Європа, Америка та Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Європа лишається основним ринком, однак, через дочірні компанії Allianz займає певні позиції як у США, так й у Індії та Китаї. При цьому, всі офіси є організаційно взаємопов'язаними, а стратегія під назвою «Сила єдиного» є основною корпоративною стратегією компанії. Це дозволяє забезпечити

взаємопов'язаність між штаб-квартирою в Мюнхені та сотнями регіональних офісів є не лише адміністративною, а й глибоко інтегрованою завдяки кільком стратегічним механізмам. Масштаби Allianz додатково підтверджуються її стабільним лідерством у міжнародних фінансових рейтингах. Станом на 2025 рік фінансова стійкість Групи підтверджується найвищими рейтингами в галузі Standard & Poor's (AA), що відображає «дуже сильну» здатність виконувати фінансові зобов'язання, та A.M. Best (A+), що конкретно підтверджує високу кредитоспроможність страхової діяльності. Стратегічна цінність Групи також відображається в її брендовій вартості. Згідно з доповіддю Interbrand Best Global Brands, Allianz стабільно утримує позицію найціннішого страхового бренду в світі, з оцінкою бренду, що перевищує 20 мільярдів доларів.

Досвід показує, що Allianz SE постійно входить до рейтингу системно важливих фінансових установ. Згідно з рейтингом Interbrand, компанія неодноразово визнавалася страховою компанією № 1 у світі. Високий рівень кредитоспроможності підтверджується найвищими рейтингами таких агентств, як Standard & Poor's (AA) та Moody's (Aa3), що є критично важливим фактором для залучення інвестицій та забезпечення стабільного довгострокового стратегічного планування.

Інституційна структура управління Allianz SE базується на складній дворівневій моделі управління, що є вимогою для європейських компаній (SE) німецького походження. Ця структура забезпечує суворе розділення виконавчого управління та нагляду. До «Правління» (Vorstand) входять ключові керівники (наприклад, генеральний директор, фінансовий директор та члени регіональних правлінь), які відповідають за визначення корпоративної стратегії Групи, затвердження річних бізнес-планів і розподіл ресурсів між дочірніми компаніями. До «Наглядової ради» (Aufsichtsrat) входять 12 членів (рівне представництво акціонерів та співробітників), які контролюють діяльність Правління та затверджують масштабні стратегічні зміни, забезпечуючи захист довгострокових інтересів зацікавлених сторін. [23]

На українському ринку Allianz працює з 2005 року. Саме в цей період було створено українську філію Allianz Україна, яка одразу була міцно інтегрована у європейський страховий простір. Сьогодні компанія позиціонується як універсальний ризиковий страховик, що пропонує портфель із 30 видів ліцензованих послуг для корпоративного та приватного секторів.

Allianz Україна має класичну корпоративну структуру: наявні загальні збори, наглядова рада, дирекція (виконавчий орган) та функціональні керівники, рис. 2.2.

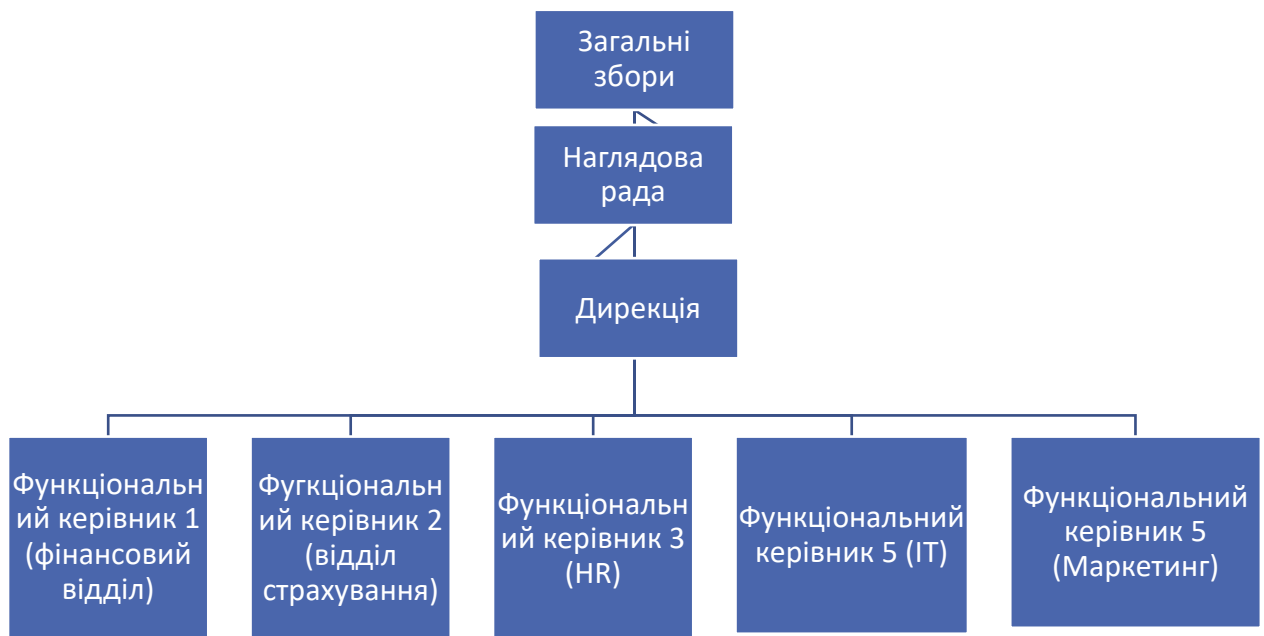


Рис. 2.2. Організаційна структура Allianz Україна

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Вищим органом управління Allianz Україна є загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку компанії. Контроль за діяльністю виконавчого органу здійснює наглядова рада, яка представляє інтереси власників та забезпечує дотримання корпоративної етики. Поточне управління діяльністю компанії покладено на дирекцію (виконавчий орган), яка відповідає за реалізацію стратегії, оперативне управління та досягнення

фінансових результатів. Функціональні підрозділи здійснюють безпосередньо діяльність за заявленими напрямками.

Allianz Україна офіційно не публікує дані щодо загальної кількості співробітників, однак дане число сягає приблизно 200 осіб. При цьому в компанії здійснюється підтримка молодих співробітників, яких часто починають відбирати та навчати вже студентами. Найбільша частка персоналу зосереджена у відділах страхування, продажах та врегулюванні збитків, хоча порівняно чисельними є також фінансовий відділ та відділ продажів (B2B).

Для забезпечення безперебійної роботи впроваджується стандартизована цифрова архітектура. Це дозволяє офісу в Києві використовувати ті самі аналітичні інструменти та стандарти продукції, що й офісу в Лондоні чи Сінгапурі, забезпечуючи «глобальну узгодженість з урахуванням місцевих особливостей».

Allianz Україна, як і кожна регіональна дочірня компанія, підключена до центральної системи «Управління ризиками та дотримання вимог» у головному офісі. Це дає змогу забезпечувати постійну відповідність локальних бізнес-планів глобальним вимогам Solvency II та стандартам ESG, встановленим керівництвом SE в Мюнхені. Структурна інтеграція Allianz характеризується моделлю «хаб-і-спиці». Мюнхенський «хаб» забезпечує капітал, технології та стратегічне бачення, а регіональні «спиці» (місцеві офіси) – специфічні для ринку знання та відносини з клієнтами. Ця синергія дозволяє Allianz діяти як місцевий страховик для фізичних осіб, зберігаючи при цьому фінансову потужність глобального інституційного гіганта.

Сьогодні Allianz SE структурує свою діяльність за трьома стратегічними напрямками, які включають страхування майна та відповідальності (P&C), страхування життя та здоров'я (Life/Health) та управління активами (Asset Management, зокрема через суббренди PIMCO та AllianzGI) (рис. 2.3).

Поєднання столітніх традицій із сучасними інструментами прескриптивної аналітики та цифровізації дозволяє компанії утримувати статус глобального системно важливого фінансового інституту. Основним

джерелом доходу Allianz є страхові внески зі страхування майна, а також страхування від нещасних випадків (P&C). Водночас дохід зосереджений на роздрібних продуктах з великим обсягом продажів (автомобільне страхування, страхування житла) та комплексному корпоративному страхуванні для глобальних промислових клієнтів (Allianz Commercial).

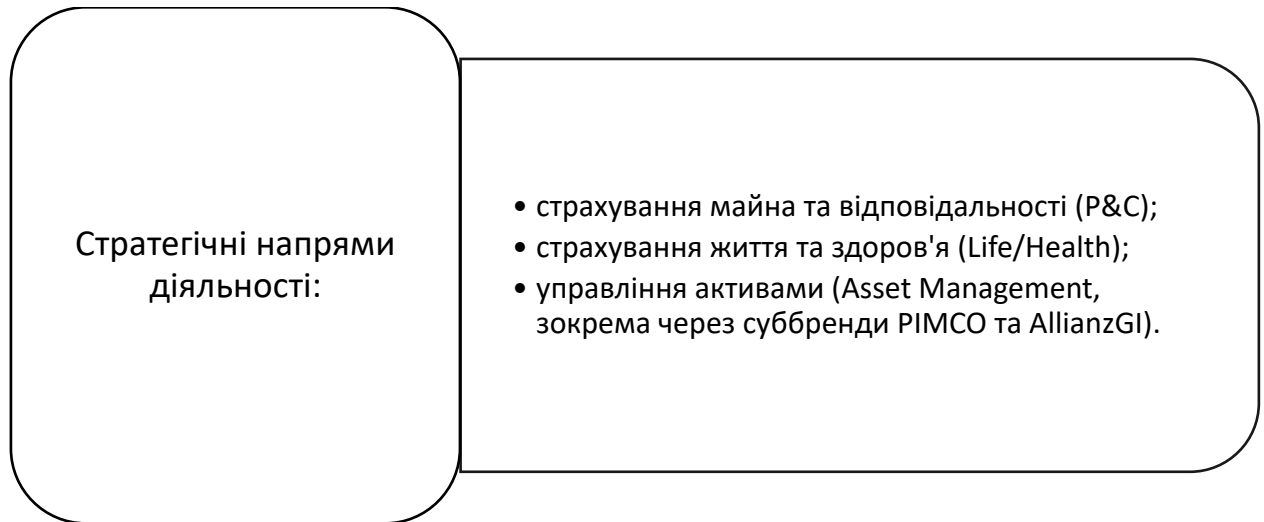


Рис. 2.3. Стратегічні напрями діяльності Allianz Україна

Джерело: побудовано автором на основі [22]

У сегменті страхування життя та здоров'я (L/H) бізнес-планування є довгостроковим і охоплює період від 20–40 років. Воно передбачає використання складних актуарних моделей для управління пенсійними зобов'язаннями та страховими преміями за медичне страхування. Управління активами відіграє цінну роль для Групи, оскільки цей сегмент, працює переважно через PIMCO (спеціаліст з фіксованого доходу) та Allianz Global Investors (спеціаліст з мультиактивів), управляє активами третіх осіб на суму понад 1,7 трлн євро, що робить Групу ключовим гравцем на глобальних ринках капіталу. Корпоративний напрям охоплює холдингові функції, підрозділи цифрової трансформації (Allianz Technology) та внутрішній центр «перестраховування» Групи, який оптимізує ефективність капіталу.

Український підрозділ за період свого розвитку продемонстрував високу адаптивність до місцевих ризиків. Наприклад, на початок 2013 року страхові резерви компанії перевищували 153 млн грн, а статутний капітал становив

приблизно 81 млн грн. Коли в Україні під впливом війни суттєво змінилася структура страхового ринку, змінилися і підходи до страхування в Allianz. На разі найбільший попит мають такі види страхування як автострахування, страхування майна, медичне страхування, страхування ризиків сільськогосподарських товаровиробників та страхування відповідальності. При цьому система страхування практично абсолютно не працює на окупованих територіях, а на територіях, де тривають бойові дії, страхування є обмеженим та дуже дорогим. При цьому спостерігається загальне зростання попиту на військові ризики.

Отже, компанія Allianz Україна однією з провідних страхових компаній на українському ринку, що входить до складу міжнародної фінансово-страхової групи Allianz SE. Організаційна структура компанії має ієрархічний характер і поєднує корпоративне управління із функціональним розподілом підрозділів, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень.

2.2. Економічна оцінка діяльності підприємства

Економічна оцінка стану Allianz SE базується на аналізі ключових показників ефективності (KPI), що включають обсяг виручки, операційний прибуток, чистий прибуток та коефіцієнт платоспроможності.

Економічна оцінка Allianz SE [22, с. 192] базується на аудитованих фінансових даних за 2024 фінансовий рік. Показники Групи демонструють високу стратегічну стійкість та операційну ефективність у всіх сегментах бізнесу, незважаючи на складність глобального макроекономічного середовища та підвищені геополітичні ризики. У 2024 році Allianz Group досягла рекордних результатів за обсягом бізнесу та прибутковістю.

У табл. 2.1 наведено порівняльний аналіз основних показників ефективності (KPI) за 2023 та 2024 фінансові роки.

Таблиця 2.1

**Аналіз основних показників ефективності (KPI) Allianz Group
за 2023-2024 фінансові роки**

Фінансові показники	Одиниці вимірювання	2023	2024	Зміна (%)
Загальні обсяги виробництва	млн євро	161,7	179,778	+11,2
Операційний прибуток	млн євро	14,746	16,023	+8,7
Чистий прибуток	млн євро	9,032	10,54	+16,7
Основний чистий дохід акціонерів	млн євро	9,101	10,017	+10,1
Коефіцієнт капіталізації за принципом платоспроможності II	%	206	209	+3,0
Базова рентабельність власного капіталу (RoE)	%	16,1	16,9	+0,8
Основний прибуток на акцію	Євро	22,61	25,42	+12,4
Дивіденд на акцію	Євро	13,80	15,20	+10,1

Джерело: складено автором за [22]

Зростання загального обсягу бізнесу до 179,8 млн євро було зумовлене переважно внутрішнім зростанням (+11,2 %). Ключовими факторами були сегменти страхування життя/здоров'я у таких країнах, як Німеччина, США та Італія, а також сегменти страхування майна та управління активами.

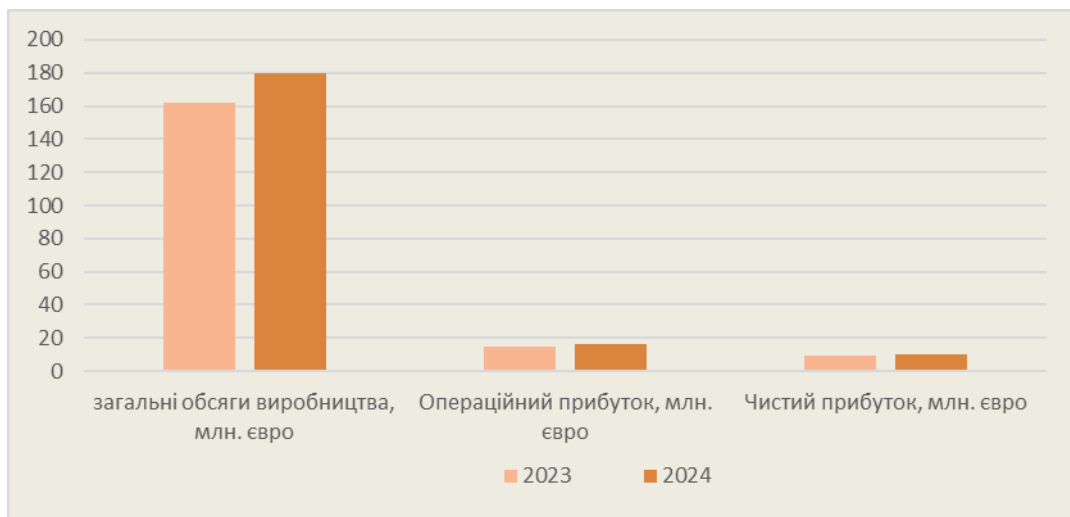


Рис. 2.4. Показники ефективності Allianz Group за 2023 та 2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі [22]

Як видно, операційний прибуток зріс на 8,7 % до 16 023 млн євро. Цей результат був підтриманий усіма сегментами бізнесу. При цьому, сегмент

«Майно та нещасні випадки» залишився найбільшим джерелом доходу завдяки вищим операційним результатам страхових послуг і сприятливим інвестиційним результатам, сегмент «Життя/Здоров'я» отримав вигоду від позитивних ринкових змін і дисциплінованого розподілу капіталу, а сегмент «Управління активами» продемонстрував стійкість завдяки стабільним активам, що перебувають під управлінням третіх осіб. Аналітики Allianz Group визначили, що операційний інвестиційний результат (за вирахуванням витрат на фінансування страхування) зріс незначно на 0,1 млрд євро до 4,8 млрд євро, і це було досягнуто завдяки тому, що чистий операційний інвестиційний дохід ефективно компенсував чистий фінансовий результат страхування.

Насамперед, чистий дохід, що належить акціонерам, зріс до 10,5 млрд євро. Неопераційний результат покращився на 1,2 млрд євро, хоча й залишився збитковим на 2,0 млрд євро. Основна рентабельність капіталу (RoE) у розмірі 16,9 % значно перевищує вартість капіталу Групи, що підкреслює її ефективність у створенні вартості.

Загалом, Allianz SE зберіг домінуюче становище на світових ринках страхування та управління активами. Рекордний операційний прибуток у розмірі 16,02 млрд євро та міцний коефіцієнт платоспроможності на рівні 209 % свідчать про високий рівень операційної стабільності та фінансової гнучкості. З точки зору стратегічного планування ці результати слугують міцним фундаментом для майбутнього зростання та технологічної трансформації.

Не можна ігнорувати той факт, що за звітний період спостерігається позитивна динаміка доходів від страхування, які зросли з 91 251 млн євро у 2023 році до 97 675 млн євро у 2024 році. Після вирахування витрат на страхові послуги (82 085 млн євро) та врахування результатів перестраховування, підсумковий показник склав 12 287 млн євро. Це свідчить про високу якість андеррайтингу та здатність компанії ефективно контролювати страхові виплати навіть в умовах інфляційного тиску. Інвестиційна діяльність Групи

продемонструвала суттєве покращання, що стало одним із ключових драйверів загального успіху.

Чистий інвестиційний дохід у 2024 році сягнув вже 35 949 млн євро (проти 24 528 млн євро у 2023 році). Таке зростання було забезпечене високим результатом оцінки активів, який склав 13 470 млн євро, що відображає професійне управління портфелем в умовах відновлення фінансових ринків.

Із загального чистого прибутку Групи у розмірі 10 540 млн євро, частка, що належить безпосередньо акціонерам материнської компанії, склала 9 931 млн євро. Це значне зростання порівняно з 8 541 млн євро у попередньому році (+16,3 %), що підтверджує орієнтованість менеджменту на підвищення акціонерної вартості.

З погляду стратегічного планування, ці результати створюють надійний фундамент для подальшого розвитку. Стабільний приплив капіталу та висока рентабельність дозволяють компанії продовжувати масштабні інвестиції в цифрову трансформацію, впровадження штучного інтелекту в операційні процеси та подальшу експансію на перспективні ринки, що розвиваються. Таким чином, Allianz SE демонструє зразкову модель поєднання фінансової консервативності та інноваційного зростання.

Згідно з консолідованим балансом [22, с. 225], капітальна база компанії залишається надзвичайно міцною. Загальні активи Групи станом на 31 грудня 2024 року становили 1 044,578 млрд євро, що більше, ніж 983,174 млрд євро на кінець 2023 року. Основні складові включають інвестиції (752,815 млрд євро) та активи страхування, пов'язані з інвестиційними фондами (146,470 млрд євро).

Як наслідок, загальний власний капітал зріс до 60,287 млрд євро (з 58,239 млрд євро у 2023 році). Це зростання було зумовлене чистим доходом, незважаючи на виплату дивідендів та програми викупу акцій.

Аналіз ефективності сегмента страхування майна та відповідальності (Property-Casualty) [22, с. 193] є ключовим компонентом операційної стабільності Групи Allianz. У 2024 році цей сегмент продемонстрував стійкість

до інфляційних викликів і здатність до нарощення обсягів прибутку через стратегічне управління ціноутворенням.

Як результат, загальний обсяг бізнесу в сегменті P&C зріс на 8,3 % у номінальному вираженні порівняно з попереднім роком, досягнувши 82,883 млрд євро.

На внутрішній основі (без урахування валютних коливань та ефектів консолідації) зростання склало 8,2 %. Основними чинниками стали позитивний ціновий ефект (+6,3 %) та ефект збільшення обсягів (+1,8 %).

Структура управління ризиками та система внутрішнього контролю: Allianz розглядає менеджмент ризиків, включаючи систему внутрішнього контролю (СВК), як базову компетенцію та невід’ємну частину бізнес-процесів. Ця методологія охоплює всі підрозділи Групи пропорційно до рівня ризику їхньої діяльності. Фундаментальними елементами СВК є, по-перше, культивування міцної культури ризик-менеджменту та надійна структура управління, та, по-друге, послідовне застосування моделі ризикового капіталу для захисту капітальної бази. Здійснюється інтеграція факторів ризику в процес прийняття рішень через розподіл капіталу між сегментами, продуктами та стратегіями.

Система менеджменту ризиків тримається на чотирьох «стовпах»:

1. Ідентифікація, оцінка та андерайтинг: створення бази для обґрунтованих рішень. Сюди належать стандарти оцінки, схвалення транзакцій та нових продуктів, а також аналіз операційних та нових ризиків.
2. Стратегія та готовність до ризику (Risk appetite): визначення межі допустимого ризику відповідно до бізнес-завдань, що гарантує адекватність винагороди за прийнятті ризики.
3. Звітність та моніторинг: забезпечення прозорості через дашборди та звіти про використання лімітів, що дозволяє менеджменту вчасно виявляти нові загрози.

4. Комунікація та прозорість: надання стейкхолдерам чіткої інформації про стратегію та результати, що позитивно впливає на репутацію та фінансування.

Опис факторів, які впливають на фінансовий стан (інфляція, ринкові ризики) [22, с. 211]. Пріоритетним вектором діяльності Allianz є гарантування постійної та адекватної капіталізації Групи. Головна мета полягає в тому, щоб Allianz SE та всі її дочірні підприємства не просто виконували, а й перевищували встановлені регуляторні норми капіталу. Це забезпечує надійний захист інтересів як акціонерів, так і власників страхових полісів.

Що стосується української філії Allianz Україна, то тут також спостерігається зростання ключових показників ефективності, незважаючи на воєнний стан та активні військові дії в країні впродовж останніх понад чотирьох років (табл. 2.2, рис. 2.5)

Таблиця 2.2

Узагальнені показники ефективності Allianz Україна

Показник (млн грн)	2021	2022	2023	2024
Активи	381,8	420	450	480
Страхові премії	227,1	250	270	300
Страхові виплати	106,5	120	140	155
Власний капітал	110,9	120	130	140

Джерело: узагальнено автором на основі [19]

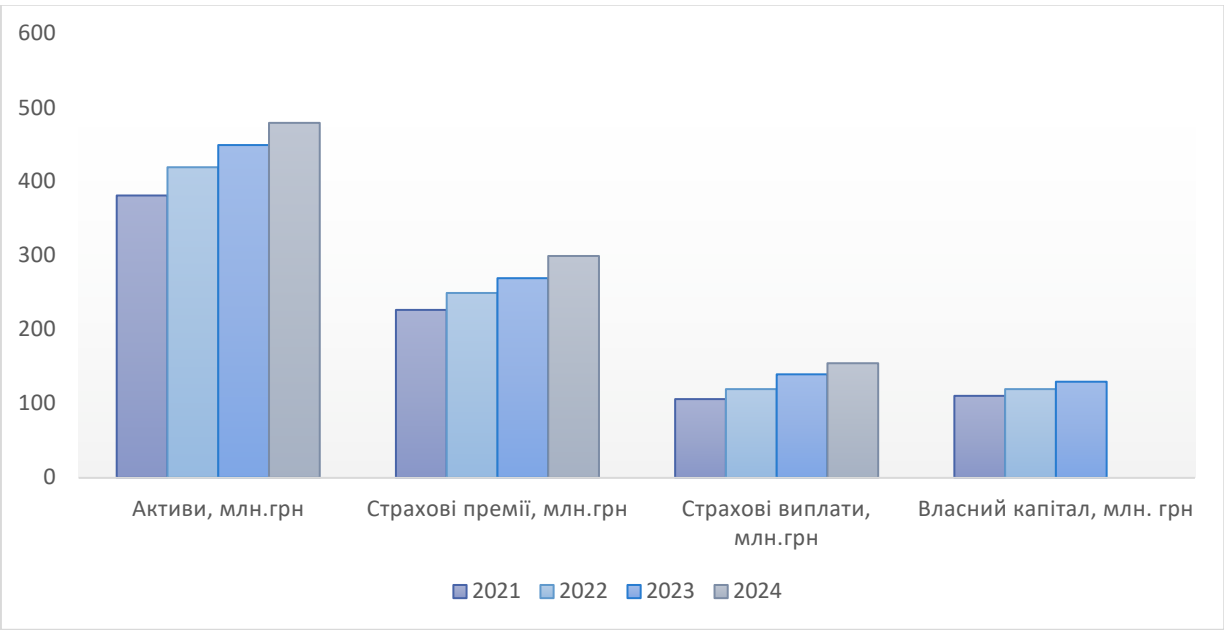


Рис. 2.5. Узагальнені показники ефективності Allianz Україна

Джерело: узагальнено автором на основі [19]

Використовуючи дані, подані в табл. 2.2 розрахуємо темпи зростання страхових премій за формулою 2.1, та занесемо їх у таблицю 2.3.

$$T = ((P_t - P_{t-1}) / P_{t-1}) \times 100 \% \quad (2.1)$$

Таблиця 2.3

Темпи зростання страхових премій

Роки	Розрахунок	Зростання, %
2022	$(250 - 227,1) / 227,1$	10,1
2023	$(270 - 250) / 250$	8
2024	$(300 - 270) / 270$	11,1

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Бачимо, що відбувається стабільне зростання страхових премій навіть в умовах війни, рис. 2.6.

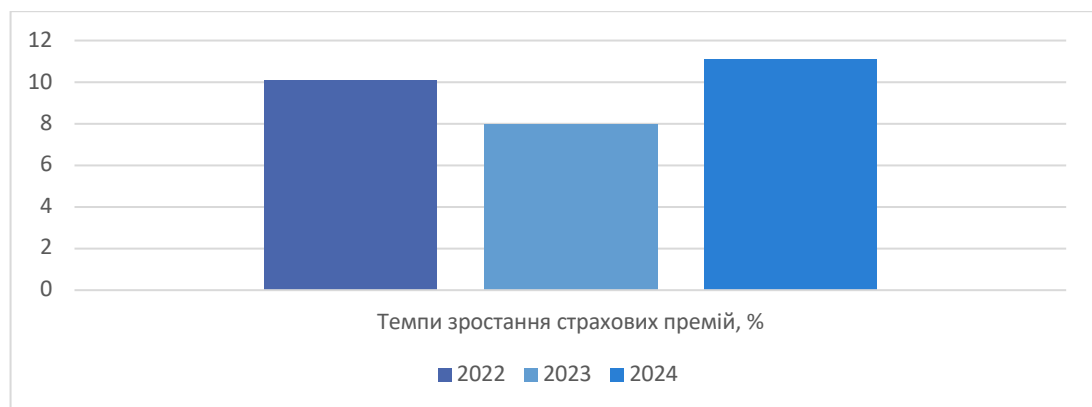


Рис. 2.6. Темпи зростання страхових премій

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Розрахуємо показники рівня страхових виплат за формулою (2.2):

$$\text{Рівень страхових виплат} = \text{Виплати} / \text{Премії} \quad (2.2)$$

Результати розрахунків подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники страхових виплат

Роки	Розрахунок	Результат	Результат у %
2021	$106,5 / 227,1$	0,47	47

2022	120/250	0,48	48
2023	140/270	0,52	52
2024	155/300	0,52	52

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Можемо бачити, що виплати зростають. Швидше за все, зростання виплат відбувається через компенсацію воєнних ризиків. Нормою цього показника є 40–60 %, тому однозначно рівень страхових виплат на високому рівні, рис. 2.7.

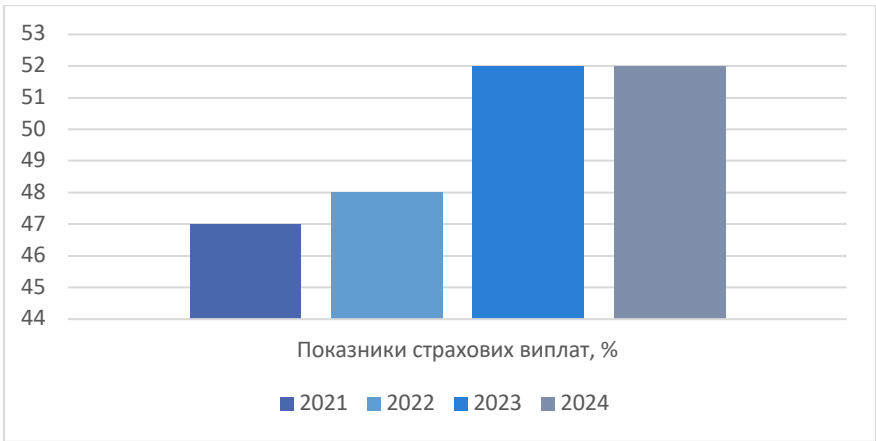


Рис. 2.7 Показники страхових виплат

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Проведемо оцінку рентабельності Allianz Україна через співвідношення прибутку до страхових премій у відсотковому значенні. Для страхових компаній прибуток сягає 10–15 % від премій, тому перемножимо усереднено на 0,12.

Таблиця 2.5

Оцінка рентабельності Allianz Україна

Роки	Премії	Рентабельність	Сума прибутку
2021	227,1	0,12	27,25
2022	250	0,12	30
2023	270	0,12	32,4
2024	300	0,12	36

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Прибуток компанії становить близько 27 млн грн, що відповідає рівню рентабельності приблизно 12 %. Це свідчить про достатню ефективність діяльності страхової компанії та стабільну прибутковість.

Розрахуємо показники фінансової незалежності української філії шляхом співставлення власного капіталу та активів компанії впродовж досліджуваного періоду, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансової незалежності: співвідношення власного капіталу та активів

Показники, млн грн	2021	2022	2023	2024
Активи	381,8	420	450	480
Власний капітал	110,9	120	130	140
Значення	0,29	0,29	0,29	0,29

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Бачимо, що компанія зберігає свою фінансову незалежність в умовах воєнного часу, адже даний показник є в межах від 0,2 – 0,5, що говорить про нормальний рівень фінансової стійкості, рис. 2.8.

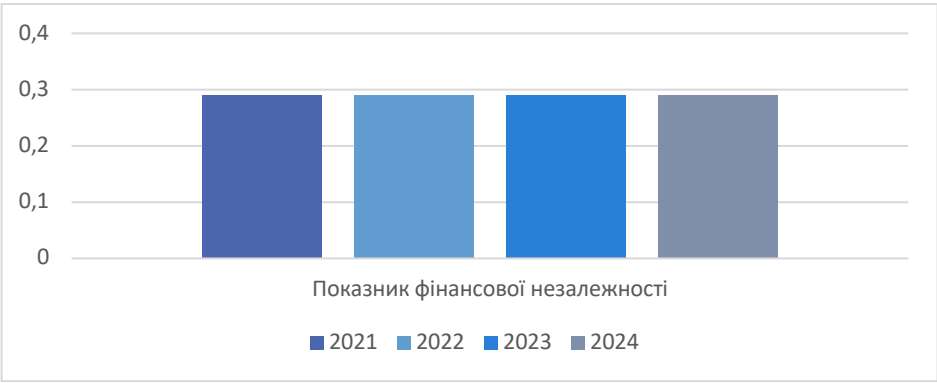


Рис. 2.8. Показник фінансової незалежності

Джерело: побудовано автором на основі [19]

У цілому Allianz Україна демонструє позитивну динаміку розвитку навіть у наявних умовах воєнного стану. Компанія є фінансово незалежною з нормальним значення даного показника - 0,29, рівень виплат є оптимальним та сягає 47 % при стабільній рентабельності 12 %. Отже, компанія загалом

розвивається стабільно, є фінансово незалежною та стійкою, демонструє нарощування обсягів діяльності.

2.3. Аналіз системи бізнес-планування в рамках стратегії Allianz

Система бізнес-планування в Allianz SE є багаторівневим процесом, що інтегрує стратегічне бачення Групи з жорстким фінансовим контролем та управлінням ризиками.

Планування в Allianz SE базується на стратегії «Elevate», яка визначає цілі на 3-річні цикли. Процес побудований за принципом «Dialogue-based planning». Існує 2 рівні: груповий та операційний. На груповому рівні Рада правління встановлює загальні KPI (рентабельність капіталу RoE, прибуток), а на операційному рівні дочірні компанії розробляють плани, що враховують специфіку місцевих ринків. [22, с. 192, 165]. Взаємодія стратегії «Elevate» та діалогової структури в Allianz SE являє собою складну інтеграцію довгострокового бачення та операційної гнучкості. Центральним елементом цієї системи є стратегія «Elevate», яка слугує стратегічним дороговказом для групи на трирічні цикли. Як зазначено в розділі «Стратегія та управління» [22, с. 192], програма «Elevate» покликана стимулювати вертикальне зростання та оперативну досконалість.

Основою філософії планування Allianz є процес «планування на основі діалогу». На відміну від традиційних моделей управління та контролю, цей підхід функціонує як спільні переговори між штаб-квартирою Групи та її глобальними дочірніми компаніями. Правління ініціює цикл, визначаючи схильність групи до ризику та високі фінансові амбіції. Ключові показники ефективності (KPI), такі як операційний прибуток та основна рентабельність капіталу (RoE), встановлюються як орієнтири, щоб гарантувати, що капітал використовується лише там, де він може принести максимальну цінність для акціонерів [22, с. 165]. Місцеві підрозділи проводять детальний аналіз своїх

ринків, враховуючи зміни в законодавстві, нестабільність місцевої економіки та конкурентний тиск. Вони пропонують місцеві цілі, які потім «перевіряються» та вдосконалюються під час двосторонніх діалогів з Групою. Це гарантує, що остаточний трирічний план не є теоретичною вправою, а є дорожньою картою, підтриманою місцевим керівництвом [22, с. 192].

Ефективність та інтеграція за принципом «оплата за результати» – це система планування, що підсилюється її прямим зв'язком з відповідальністю керівництва. Як детально описано у Звіті про винагороду [22, с. 165], цілі, встановлені під час діалогових сесій, перетворюються на конкретні показники ефективності для керівних команд.

Унікальність планування Allianz полягає в його повній інтеграції з моделлю капіталу. Компанія не планує зростання без підтвердження наявності «вільного капіталу». Ресурси спрямовуються лише в ті сегменти, де прогнозований дохід перевищує вартість ризику. Плани проходять перевірку через історичні та реверсивні стрес-тести для оцінки стійкості до криз [22, с. 203–204].

Особливість архітектури бізнес-планування Allianz SE полягає в її безперервній інтеграції з капітальною моделлю Групи, що ефективно перетворює управління ризиками з другорядної функції дотримання вимог на основний стратегічний фактор. В основі цієї системи лежить витончений підхід до розподілу капіталу, який діє як фільтр для всіх стратегічних ініціатив. Як детально описано в розділі «Цільові показники та стратегія управління ризиками та капіталом» [22, с. 203], затверджена внутрішня модель Solvency II, що забезпечує кількісну основу для управління всім бізнес-портфелем.

Для перевірки життєздатності та надійності своїх трирічних бізнес-планів Allianz використовує комплексну систему стрес-сценаріїв та аналізу чутливості [22, с. 204]. Процес планування не обмежується «базовим сценарієм» або оптимістичними прогнозами, а включає в себе сувору «оборонну» перспективу. Зокрема, це історичні та стандартизовані стрес-

тести. Вони оцінюють, як запропоновані бізнес-плани будуть працювати в ринкових умовах, ідентичних попереднім глобальним фінансовим кризам (наприклад, криза 2008 року або волатильність, спричинена пандемією 2020 року). Також це зворотне стрес-тестування: важливий і просунутий компонент внутрішньої моделі Solvency II. На відміну від стандартних тестів, зворотне стрес-тестування визначає конкретні, екстремальні комбінації подій, які потенційно можуть порушити регуляторні вимоги до платоспроможності Групи. Це дозволяє керівництву виявляти «критичні точки» в стратегії до того, як вони виникнуть. Аналіз ситуаційних сценаріїв забезпечує гнучкість для тестування плану на предмет нових загроз у режимі реального часу, таких як раптові геополітичні зміни або швидкі зміни темпів інфляції [22, с. 204].

Постійне узгодження стратегії управління ризиками з бізнес-цілями забезпечує виявлення на ранній стадії будь-яких стратегічних відхилень від затвердженого «ризикового апетиту». Як зазначено на сторінці 204, такий узгодженості сприяють надійні процеси управління, що забезпечують прийняття бізнес-рішень у межах чітко визначених меж ризику. Ця проактивна методологія забезпечує надійну безпечну мережу для стратегічних амбіцій Групи, дозволяючи Allianz підтримувати цільовий діапазон коефіцієнта платоспроможності (209 %) навіть в умовах значної макроекономічної нестабільності.

Слід зазначити, що інтеграція системи Solvency II в цикл планування має подвійну мету. Вона захищає капітальну базу Групи і водночас забезпечує перевагу конкуретоспроможності завдяки високій ефективності капіталу. Саме така архітектура планування, орієнтована на ризики, дозволяє Allianz збалансувати належну винагороду акціонерам з основною метою створення економічної вартості для всіх зацікавлених сторін, зберігаючи свою репутацію однієї з найстійкіших фінансових установ у світі.

Реалізація стратегії Allianz здійснюється через систему деталізованого планування, де для кожного бізнес-напрямку встановлюються специфічні ключові показники ефективності (KPI). Згідно з «Оглядом бізнес-сегментів»

[22, с. 193–197], такий підхід дозволяє управляти різними потоками доходів відповідно до їхнього ризикового профілю та потреб у капіталі.

Для забезпечення виконання стратегічних завдань та гарантування надійності фінансового планування Allianz SE використовує комплексну Систему внутрішнього контролю (Internal Control System – ICS). Згідно з матеріалами звіту [22, с. 205], ця система виступає «захисним щитом» Групи, що забезпечує сувору відповідність операційної діяльності затвердженій бізнес-стратегії та регуляторним вимогам.

Ключовою функцією ICS у циклі планування є не просто констатація фактів, а виявлення відхилень від прогнозів у режимі реального часу. Це дозволяє менеджменту перейти від ретроспективного аналізу до проактивного управління:

Квартальні огляди ефективності (Quarterly Performance Reviews – QPR): Ці сесії є критично важливим елементом зворотного зв'язку. Під час QPR фактичні результати порівнюються з плановими показниками. У разі недосягнення цілей (наприклад, через інфляцію страхових виплат або ринкову волатильність), процес QPR дозволяє негайно вносити тактичні корективи для повернення бізнес-одиниці до виконання річних планів.

Операційна інтеграція. Контрольні механізми інтегровані безпосередньо в організаційну структуру, що забезпечує регулярну перевірку кожної транзакції та бізнес-процесу [22, с. 205].

Надійність даних, що використовуються для планування, є фундаментом довіри до Групи. ICS гарантує, що вся звітність відповідає міжнародним стандартам COSO та COBIT. Ця внутрішня прозорість створює базу для незалежного зовнішнього аудиту.

Як зазначено у звіті незалежного аудитора [22, с. 340], зовнішні експерти оцінюють ефективність внутрішніх контролів, особливо щодо складних оцінок страхових зобов'язань. Такий дворівневий контроль (внутрішній моніторинг + зовнішній аудит) підтверджує, що планові припущення ґрунтуються на реальних показниках.

Поза межами фінансових метрик, система ICS забезпечує безперервність бізнесу та відповідність етичним нормам. Завдяки формуванню сильної «культури ризику» серед персоналу, внутрішній контроль стає спільною відповідальністю всіх працівників. Це є критичним для успіху стратегії Elevate, оскільки навіть за умов масштабної технологічної трансформації основні цілі – захист капіталу та підтримання довіри стейкхолдерів – залишаються незмінними.

Тож можемо визначити, що аналіз системи бізнес-планування Allianz SE виявляє складну, багатовимірну архітектуру, яка виходить за межі традиційного фінансового прогнозування. Ця система характеризується високим ступенем цифровізації та суворим, симбіотичним зв'язком між управлінням ризиками та розподілом капіталу. Використовуючи передові методи прогнозного аналізу та внутрішню модель Solvency II, Allianz успішно перейшла від статичного бюджетування до динамічного, скоригованого на ризики механізму управління. Такий інтегрований підхід є важливим стратегічним фактором. Він дозволяє Групі встановлювати амбітні, провідні на ринку цілі зростання в рамках стратегії «Elevate», одночасно забезпечуючи, що кожна мета підкріплена надійним фінансовим забезпеченням. Вимога перевірки «вільного капіталу» перед будь-яким стратегічним розширенням є важливим запобіжним заходом, що запобігає надмірному розширенню ресурсів і забезпечує стійкість Групи навіть у періоди крайньої макроекономічної невизначеності.

Крім того, ефективність системи планування базується на її прозорості та підзвітності. Поєднання планування на основі діалогу, моніторингу ключових показників ефективності для конкретних сегментів та суворої системи внутрішнього контролю (ICS) створює прозоре середовище, в якому результати діяльності постійно порівнюються зі стратегічними цілями. Це гарантує, що домінуюче становище Групи на ринку є не лише результатом її масштабів, а й прямим наслідком високої операційної дисципліни та ефективності використання капіталу.

Відповідно система бізнес-планування Allianz SE слугує фундаментальною основою для її сталого розвитку. Вона забезпечує фінансову гнучкість та стратегічну маневреність, необхідні для подолання глобальної нестабільності, гарантуючи, що Група може збалансувати конкурентні інновації з непохитною фінансовою стабільністю, якої вимагають її зацікавлені сторони.

В рамках стратегії бізнес-планування Allianz SE проаналізуємо стратегію бізнес-планування для Allianz Україна, яке спрямоване на зміцнення ринкових позицій на ринку страхування, розширення клієнтської бази, підвищення ефективності та адаптацію до умов воєнного часу.

Зміцнення позицій на страховому ринку України

- розширення частки ринку;
- посилення конкурентоспроможності.

Розвиток корпоративного сегменту (B2B)

- залучення великих клієнтів;
- укладання довгострокових контрактів.

Диверсифікація страхового портфеля

розвиток нових видів страхування:

- аграрного;
- кіберстрахування;
- страхування воєнних ризиків (за можливості).

Цифровізація діяльності

- впровадження онлайн-сервісів;
- автоматизація бізнес-процесів.

Забезпечення фінансової стійкості

- ефективне управління резервами;
- використання перестрахування.

Рис. 2.9. Стратегічні цілі Allianz Ukraine

Джерело: побудовано автором на основі [35]

Для аналізу наявної стратегії спочатку визначимо місію досліджуваної компанії та стратегічні цілі. Місією Allianz Ukraine є забезпечення надійного страхового захисту клієнтів шляхом надання якісних страхових послуг, ефективного управління ризиками та впровадження міжнародних стандартів діяльності з урахуванням досвіду глобальної групи Allianz SE. Стратегічні цілі Allianz Ukraine включають зміцнення позицій на страховому ринку, розвиток корпоративного сегменту B2B, диверсифікацію страхового портфеля в напрямку розвитку нових видів страхування, цифровізацію та забезпечення фінансової стійкості, рис. 2.10.

Тактичні цілі Allianz Ukraine включають збільшення страхових премій, оптимізацію витрат, розвиток партнерських програм, підвищення якості обслуговування та управління ризиками.

Збільшення страхових премій на 8–12%

- активізація продажів;
- розширення клієнтської бази.

Оптимізація витрат

- зниження операційних витрат на 5–7%;
- автоматизація процесів.

Розвиток партнерських програм

- співпраця з банками та брокерами;
- залучення нових каналів продажу.

Підвищення якості обслуговування

- скорочення часу врегулювання збитків;
- покращення клієнтського сервісу.

Управління ризиками

- удосконалення андеррайтингу;
- адаптація до воєнних умов.

Рис. 2.10. Тактичні цілі Allianz Україна

Джерело: побудовано автором на основі [40]

Побудуємо таблицю для проведення SWOT-аналізу Allianz Україна, табл. 2.7. SWOT-аналіз Allianz Україна свідчить про наявність значного потенціалу розвитку завдяки підтримці міжнародної групи, високій фінансовій надійності та ефективній системі управління ризиками.

Таблиця 2.7

SWOT-аналізу Allianz Україна

Сильні сторони	Слабкі сторони
Входження до міжнародної групи Allianz SE; високий рівень фінансової надійності; доступ до міжнародного досвіду та технологій; ефективна система управління ризиками; стабільна клієнтська база (B2B)	орієнтація переважно на корпоративний сегмент; відносно вузька продуктова лінійка; обмежена регіональна присутність; обмежена впізнаваність серед фізичних осіб; залежність від великих клієнтів
Можливості	Загрози
розвиток агрострахування цифровізація страхових послуг зростання попиту на страхування бізнесу розширення продуктового портфеля міжнародні програми страхування (донорські)	воєнні ризики та бойові дії економічна нестабільність зниження платоспроможності клієнтів посилення конкуренції регуляторні зміни

Джерело: побудовано автором на основі [42]

Однак, компанія стикається з викликами, пов'язаними з воєнними ризиками, обмеженою диверсифікацією клієнтської бази та високою конкуренцією на страховому ринку.

Аналіз буде неповним, якщо ми не проаналізуємо фактори зовнішнього середовища. PEST-аналіз середовища подано в табл. 2.8. Здійснений PEST-аналіз Allianz Україна свідчить про значний вплив політичних та економічних факторів, зумовлених воєнними умовами, що формують підвищений рівень ризиків у діяльності компанії. Водночас технологічні та соціальні фактори створюють можливості для розвитку цифрових страхових послуг, а також забезпечують захист особистої інформації клієнтів. Зазначене сприяє довірі та розширенню клієнтської бази, що позитивно впливає на подальший розвиток і конкурентоспроможність Allianz Україна.

Таблиця 2.8

PEST -аналізу Allianz Україна

P — Політичні (Political)	E — Економічні (Economic)
Державне регулювання страхового ринку Контроль з боку Національний банк України Зміни законодавства у сфері страхування Євроінтеграційні процеси	Зниження платоспроможності клієнтів Нестабільність бізнес-середовища Зростання попиту на страхування ризиків Відновлення економіки після війни
S — Соціальні (Social)	T — Технологічні (Technological)
Зростання потреби у страхуванні безпеки Підвищення обізнаності щодо ризиків Міграція населення та бізнесу Зміна поведінки клієнтів (онлайн-сервіси)	Впровадження CRM та онлайн-платформ Розвиток InsurTech Кіберризики та потреба у кіберстрахуванні Автоматизація бізнес-процесів

Джерело: побудовано автором на основі [40]

Територіально точки розміщення офісів Allianz Україна – Київ (головний офіс), Львів, Ужгород, Дніпро та Одеса, тобто це великі міста та відповідно ключові економічні центри країни, де напряду ведеться співпраця з крупним бізнесом щодо страхування. Найбільша кількість страхових проєктів зосереджена у сфері майнового страхування (до 40 % портфеля), значну частку також займають медичне страхування та страхування транспорту (25 % та 10 % відповідно). Решта видів страхування є допоміжними.

В рамках загальної стратегії Allianz Ukraine бізнес-планування є системним процесом інтегрованим у власне саму стратегію компанії. Алгоритм дій включає такі етапи як визначення стратегічних цілей, оцінку ринку та аналіз середовища, обрання пріоритетів та визначення бізнес орієнтирів, формування фінансових планів, розробка тактичних бізнес-планів, контролінг та управлінський облік щодо виокремлення планів, інтеграція з корпоративною стратегією Allianz SE. Зокрема, відбувається постійне узгодження цілей діяльності Allianz Ukraine з Allianz SE у процесі бізнес планування, зокрема щодо цифровізації, відповідності соціальним цілям та корпоративної етики.

Загалом, для таких великих компаній як Allianz Україна процес бізнес-планування не можна зводити до «оформлення» певного документу, а потрібно розуміти, що це є інтеграційним процесом із залученням представників регіональних офісів при постійному моніторингу з боку «батьківського» офісу у Німеччині та з урахуванням особливостей макросередовища в Україні.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ALLIANZ

3.1. Напрями удосконалення бізнес-планування в системі стратегічного управління Allianz SE

Удосконалення системи бізнес-планування Allianz SE в сучасних умовах має відбуватися за трьома стратегічними векторами: технологічна трансформація (Technological transformation), підвищення гнучкості (Agility) та поглиблення інтеграції сталого розвитку (ESG), рис. 3.1.



Рис. 3.1. Вектори удосконалення системи стратегічного планування Allianz SE

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Розглядаючи технологічну трансформацію Allianz SE, варто зауважити, що перехід від описового до предиктивного аналізу є не просто технічним оновленням, а фундаментальною зміною філософії управління ресурсами. Сучасна модель планування Групи, попри свою аналітичну потужність, все ще значною мірою спирається на екстраполяцію історичних

трендів, що в умовах радикальної ринкової нестабільності створює ризик «планування в дзеркало заднього виду». Впровадження предиктивної аналітики та штучного інтелекту дозволяє змінити цей вектор, фокусуючи увагу менеджменту на майбутніх подіях через використання алгоритмів машинного навчання та обробку масивів Big Data.

Суть такої пропозиції полягає в інтеграції складних кліматичних моделей та поведінкових алгоритмів безпосередньо в процес формування фінансових планів. Замість того, щоб закладати статичні очікування щодо збитковості на основі минулорічних показників, система на базі ШІ може динамічно моделювати ймовірність страхових випадків, аналізуючи супутникові дані, геополітичні зрушення та мікротренди споживчого попиту. Це перетворює бізнес-план із жорсткого документа на живу екосистему, яка здатна адаптуватися до змін ще до того, як вони стануть очевидними у фінансових звітах. Використання ШІ дозволить суттєво зменшити похибку при формуванні страхових резервів, що має прямий економічний ефект: компанія отримує можливість вивільнити значні обсяги «надлишкового» капіталу, який раніше резервувався під непередбачувані збитки через низьку точність прогнозів. Таким чином, удосконалення системи планування через предиктивні інструменти не лише підвищує надійність стратегії Allianz, а й безпосередньо оптимізує структуру капіталу, перетворюючи управління ризиками на активний інструмент створення доданої вартості.

Традиційний річний бюджет часто стає неактуальним вже через квартал через волатильність ринків. Аналізуючи шляхи підвищення адаптивності стратегічного управління Allianz SE, стає очевидним, що традиційне річне бюджетування в умовах сучасної волатильності ринків часто перетворюється на статичний механізм, який втрачає актуальність уже після першого кварталу. Головним напрямом удосконалення тут вбачається перехід від жорсткого річного планування до впровадження системи ковзних прогнозів (Rolling Forecasts). Така модель передбачає відмову від прив'язки до фінансового року

на користь безперервного циклу, наприклад, планування на 5 кварталів вперед із обов'язковим щоквартальним оновленням даних.

Дискусійним моментом цього переходу є докорінна зміна ролі бізнес-плану в системі реалізації стратегії. Замість того, щоб бути «застиглим» документом, план перетворюється на динамічну дорожню карту, яка дозволяє компанії миттєво реагувати на макроекономічні шоки або зміни в регуляторному середовищі. Це створює підґрунтя для набагато ефективнішого управління капіталом. Менеджмент Allianz отримує інструментарій для оперативного перерозподілу ресурсів між ключовими сегментами, наприклад, спрямовуючи капітал із напрямку страхування майна до управління активами залежно від того, де на даний момент спостерігається вища очікувана прибутковість.

Важливо підкреслити, що такий підхід знімає часові бар'єри, які зазвичай накладає завершення фінансового року. Замість очікування нового бюджетного циклу, Група може коригувати свої стратегічні пріоритети в режимі реального часу, що забезпечує безперервність реалізації стратегії «Elevate». У підсумку впровадження ковзних прогнозів дозволяє перетворити бізнес-планування з інструменту фінансової звітності на гнучкий важіль стратегічного управління, який гарантує, що капітал Allianz завжди працює з максимальною віддачею, незалежно від зовнішніх коливань ринку.

Продовжуючи аналіз удосконалення системи бізнес-планування, критично важливим аспектом для Allianz SE стає інтеграція кліматичних ризиків у довгострокове фінансове моделювання. Очевидно, що природні катастрофи (NatCat) та фізичні наслідки зміни клімату є домінуючими факторами ризику для капіталу Групи. Проте, сучасна практика планування часто розглядає екологічні чинники як окремий нефінансовий звіт, тоді як напрям удосконалення полягає у їхній безпосередній дескриптивній та кількісній інтеграції у фінансові плани кожного регіонального підрозділу.

Суть запропонованих змін полягає у впровадженні сценаріїв глобального потепління, розроблених згідно з протоколами робочої групи з

питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом, безпосередньо в бізнес-моделі дочірніх компаній. Це означає, що під час формування плану прибутку на трирічний цикл, кожен підрозділ повинен враховувати не лише історичну статистику виплат, а й прогнозовану зміну частоти стихійних лих у своєму регіоні. Такий підхід дозволяє трансформувати кліматичну невизначеність у прогнозовану фінансову величину, що безпосередньо впливає на стратегію формування технічних резервів та політику перестраховування.

Результатом такої інтеграції є створення прямої кореляції між плануванням чистого прибутку та інвестиційною стратегією компанії. Удосконалена модель бізнес-планування передбачає, що довгострокова стійкість капіталу забезпечується через переспрямування інвестицій у «зелені» активи та проекти з декарбонізації. Таким чином, бізнес-план Allianz SE перестає бути лише інструментом фінансового моніторингу, а стає стратегічним механізмом переходу до «чистої» економіки. Це гарантує, що капітал Групи не лише захищений від фізичних ризиків клімату, а й активно працює на випередження регуляторних змін, забезпечуючи стабільну прибутковість у довгостроковій перспективі.

Завершальним вектором удосконалення системи стратегічного управління Allianz SE є технологічна модернізація самого процесу взаємодії між різними рівнями корпоративної ієрархії. Поточна модель базується на «діалоговому плануванні», що передбачає постійні ітерації та узгодження цілей між головним офісом і регіональними дочірніми компаніями. Проте в умовах глобальної цифровізації цей традиційний формат комунікації потребує прискорення та автоматизації, оскільки часовий лаг між подачею локального плану та його консолідацією на рівні Групи може знижувати оперативність прийняття стратегічних рішень.

Напрямом змін у цьому контексті пропонується створення та впровадження єдиної інтегрованої хмарної платформи для планування (на базі рішень SAP Analytics Cloud або аналогічних систем нового покоління).

Впровадження такого інструменту дозволить перевести «діалог» у режим реального часу: будь-які зміни в операційному плані локального підрозділу, наприклад, Allianz Ukraine, будуть миттєво відображатися на консолідованому плані всієї Групи. Це усуває необхідність у численних ручних звітах і проміжних етапах перевірки даних, створюючи єдине «джерело істини» для всіх учасників процесу планування, рис. 3.2.

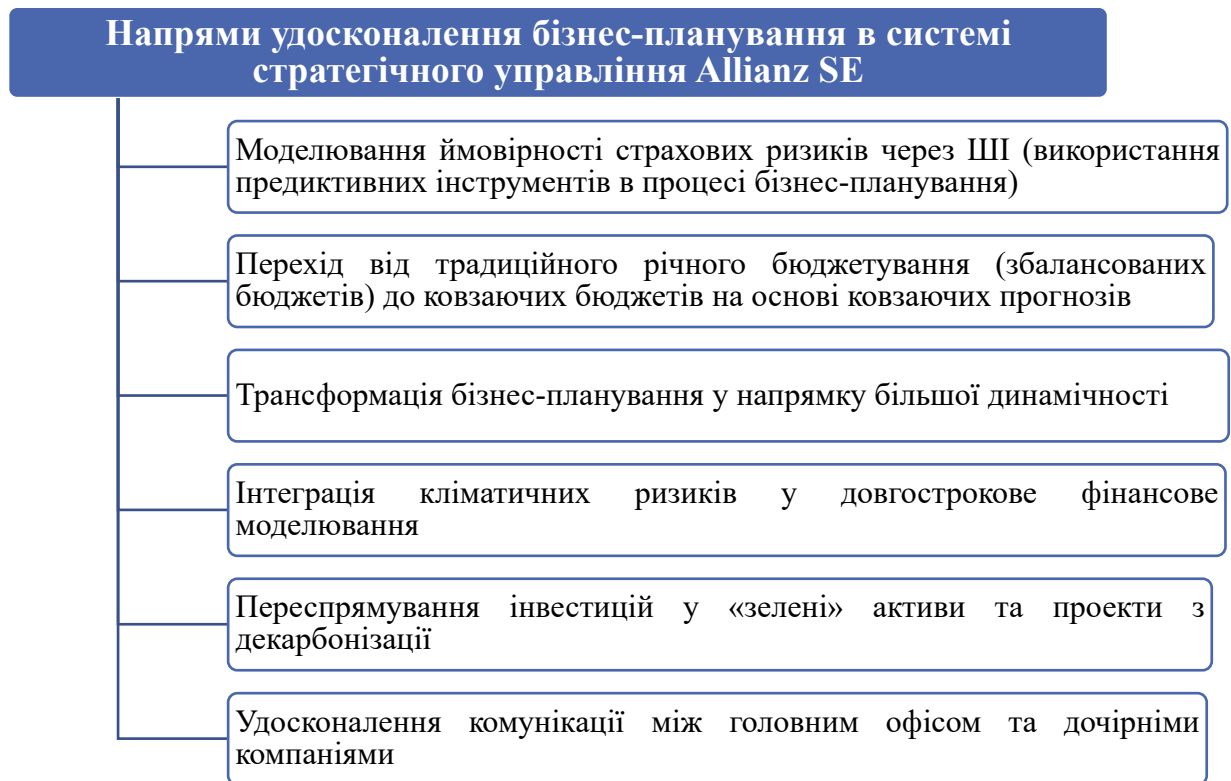


Рис. 3.2. Напрями удосконалення бізнес-планування в системі стратегічного управління Allianz SE

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Основним результатом такої автоматизації є радикальне скорочення часу на узгодження бюджетів та повне усунення «людського фактора» при передачі та консолідації фінансових показників. Оптимізація цього процесу дозволяє менеджменту зосередитися не на технічному зборі даних, а на їх якісному аналізі та стратегічному моделюванні. Таким чином, автоматизоване діалогове планування забезпечує вищу прозорість та синхронність дій усіх підрозділів Allianz, що є критично важливим для підтримання системної

єдності Групи та швидкої реалізації стратегічних пріоритетів на кожному локальному ринку.

Загалом, напрямки удосконалення системи бізнес-планування в рамках стратегії Allianz SE визначаються тенденціями глобального розвитку у напрямку поглиблення цифровізації та інтеграції екологічних цілей в систему стратегічних пріоритетів.

3.2. Стратегічні пріоритети бізнес-планування для українського офісу Allianz

Для українського підрозділу Allianz стратегічні пріоритети планування зміщуються з класичного «зростання частки ринку» на «забезпечення безперервності бізнесу та збереження реальної вартості капіталу». Враховуючи глобальні стандарти Групи, український офіс має адаптувати свою систему планування за такими напрямками:

Головним пріоритетом має стати перехід від єдиного прогнозу до мультисценарного моделювання. У бізнес-план мають бути закладені три сценарії: «стабілізація», «тривала війна» та «відбудова». На відміну від Мюнхена, де планують на 3 роки, український офіс має оперувати «короткими циклами» (місяць/квартал) для операційного управління, зберігаючи стратегічний вектор Групи лише як загальний орієнтир. Це дозволяє компанії залишатися ліквідною навіть у разі раптової ескалації чи інфраструктурних шоків. Окрім того, в умовах девальваційного тиску та інфляції пріоритетом стає захист страхових резервів. У такому випадку, бізнес-планування повинно включати механізми динамічного перегляду страхових сум. Якщо вартість активів (автомобілів, нерухомості) зростає через інфляцію, план має передбачати автоматичне пропонування клієнтам дострахування. Це дозволяє уникнути недострахування та гарантувати, що виплат вистачить на реальне відновлення збитків, що підтримує репутацію Allianz як надійного бренду.

Також український офіс має корелювати свої плани з глобальною стратегією Allianz щодо зменшення капіталомістких продуктів. Пріоритет у плануванні доходів варто віддавати продуктам з високою оборотністю (медичне страхування, страхування вантажів). Окремим пунктом має стати розробка планів щодо впровадження страхування від воєнних ризиків у партнерстві з міжнародними фінансовими інституціями. Це дозволить Allianz Україна стати драйвером відбудови, залучаючи іноземних інвесторів, які потребують гарантій під захистом глобального бренду.

Сьогодні особливістю Allianz Ukraine є переважна орієнтація на страхування корпоративних ризиків, а бізнес-планування формується через портфель клієнтів, страхові програми та перестрахування. Тому вважаємо, що обрання та розробка стратегії бізнес-планування повинна відповідати сучасним викликам. Відтак це може бути комбінована стратегія бізнес-планування, яка поєднує риси відомих стратегій бізнес-планування – стратегії зростання, стратегії диверсифікації та стратегії цифровізації, рис. 3.3.



Комбінована стратегія бізнес-планування для Allianz Україна

Рис. 3.3. Сутність комбінованої стратегії бізнес-планування для Allianz Україна

Джерело: побудовано автором на основі [22, 23, 34, 35,36, 40]

У цьому випадку вдасться максимально адаптуватися до поточних ризиків в Україні та забезпечити комплайєнс з цілями, які ставить центральний

офіс Allianz SE. Розберемо, чому саме таке поєднання стратегій буде релевантним у рамках комбінованої стратегії для Allianz Україна. Оскільки, для України все-таки пріоритетом залишається мінімізація фізичних витрат, то при бізнес-плануванні варто здійснити максимальний перехід на цифровий спосіб оброблення даних. Це не лише вимога часу, а й спосіб знизити коефіцієнт витрат, що є критично важливим для виконання жорстких фінансових нормативів материнської компанії Allianz SE.

Аналіз фінансової звітності ТДВ «Альянс Україна» за 2024 рік та оглядів страхового ринку від НБУ (станом на 2025 рік) дозволяє конкретизувати зазначені пріоритети через призму реальних економічних показників. Зокрема, стратегічна орієнтація на великий корпоративний бізнес (майно, відповідальність, вантажі) замість агресивного роздрібного розширення є свідомим кроком для підтримки стабільності в умовах, коли ринок ризикового страхування в Україні демонструє волатильне зростання (понад 40 % за окремими сегментами у 2024–2025 роках).

Одним із ключових аспектів аналітичного планування є синхронізація локальної моделі андеррайтингу з глобальними інфляційними очікуваннями Групи. Оскільки Allianz Україна працює переважно з корпоративним сектором, пріоритетом у 2025 році стає страхування логістичних ланцюгів та експортно-імпортних операцій. Це корелює зі зростанням попиту на міжнародне перестраховальне покриття, де український офіс виступає провідником капіталу материнської компанії, забезпечуючи захист, який недоступний локальним гравцям без потужних іноземних партнерів.

Дискусійним питанням залишається виконання нормативів Solvency II, які Україна планує повністю імплементувати до середини 2026 року [16]. Для українського офісу Allianz стратегічним пріоритетом планування є дострокове приведення маржі платоспроможності (SCR) у відповідність до цих стандартів. Згідно з даними НБУ, страховий сектор продемонстрував високу адаптивність до нових вимог капіталізації, і Allianz Україна, спираючись на

групову методологію, використовує це як конкурентну перевагу для залучення міжнародних інвесторів, що готуються до участі у відновленні країни.

Стосовно забезпечення довгострокового зростання, то його можна забезпечити шляхом розширення клієнтської бази. Однак, нагадаємо, що поки що слабкими сторонами Allianz Україна є відносно вузька продуктова лінійка, обмежена регіональна присутність, обмежена впізнаваність серед фізичних осіб та залежність від великих клієнтів. Це ми вияснили в рамках проведення SWOT-аналізу Allianz Україна у п. 2.2 роботи. У випадку збільшення клієнтської бази, можна відповідно очікувати зростання загальних доходів компанії.

Застосування стратегії диверсифікації є важливим для збільшення спектру ризиків, які страхуються. В умовах України варто максимально диверсифікувати діяльність в напрямі страхування воєнних ризиків і ризиків аграрного сектору. Здійснюючи страхування воєнних ризиків, компанія активно долучається до дискусій щодо створення багатостороннього агентства зі страхування воєнних ризиків під егідою Єврокомісії. Пріоритетом бізнес-планування є підготовка інфраструктури для адміністрування таких ризиків через власну платформу. Окрім того, що стосується воєнних ризиків, то тут постійно зростає попит на страхування як з боку військових, так і з боку цивільних. Зокрема, страхування рухомого та нерухомого майна в умовах воєнного часу потребує нових підходів, адже в умовах повітряних та енергетичних атак ризику руйнування є високими. Змінюються також підходи до медичного страхування. Хоча поступово медичні чекапи поширюються для всіх, незалежно від наявності або відсутності страхування, в умовах випробувань та стресів, викликаних війною, зростає кількість інфарктів та інсультів серед цивільного населення. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, тривалий психоемоційний стрес є одним із ключових факторів розвитку таких патологій [27].

У свою чергу, аграрний сектор є ключовою галуззю національної економіки, і в умовах війни він довів свою стратегічну важливість не тільки

для України, але й для забезпечення світової продовольчої безпеки. Однак, саме тут наявні високі ризики, пов'язані як з кліматичною та погодною залежністю, так і з ризиками, які виникли внаслідок європейської інтеграції та вимогами САП [1].

Сьогодні українському офісу Allianz вдається підтримувати прибутковість навіть при високих витратах на перестрахування воєнних ризиків. Отже, можна стверджувати, що бізнес-планування в Україні активно трансформується в систему «швидкого реагування», де пріоритетом є не точність трирічного прогнозу, а здатність компанії зберігати платоспроможність та довіру стейкхолдерів за будь-яких сценаріїв розвитку воєнно-політичної ситуації.

Таким чином, стратегічні пріоритети бізнес-планування для українського офісу Allianz мають комбінувати елементи стратегії цифровізації, зростання та диверсифікації.

3.3. Відповідність стратегії українського офісу Allianz цілям європейської політики

У контексті отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС, стратегічне планування локального офісу Allianz має базуватися на гармонізації внутрішніх процесів із вимогами європейського регуляторного середовища. Це не лише вимога материнської компанії Allianz SE, а й необхідна умова для функціонування в межах єдиного європейського страхового простору. Сьогодні український офіс Allianz активно інтегрується в європейську фінансову систему.

Тому стратегія Allianz Україна має відповідати трьом великим європейськими векторам єдиного європейського страхового простору, рис. 3.4. По-перше – це Solvency II для забезпечення системної фінансової

стійкості, по-друге, – це, так зване ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) і по-третє, це – цифровізація.

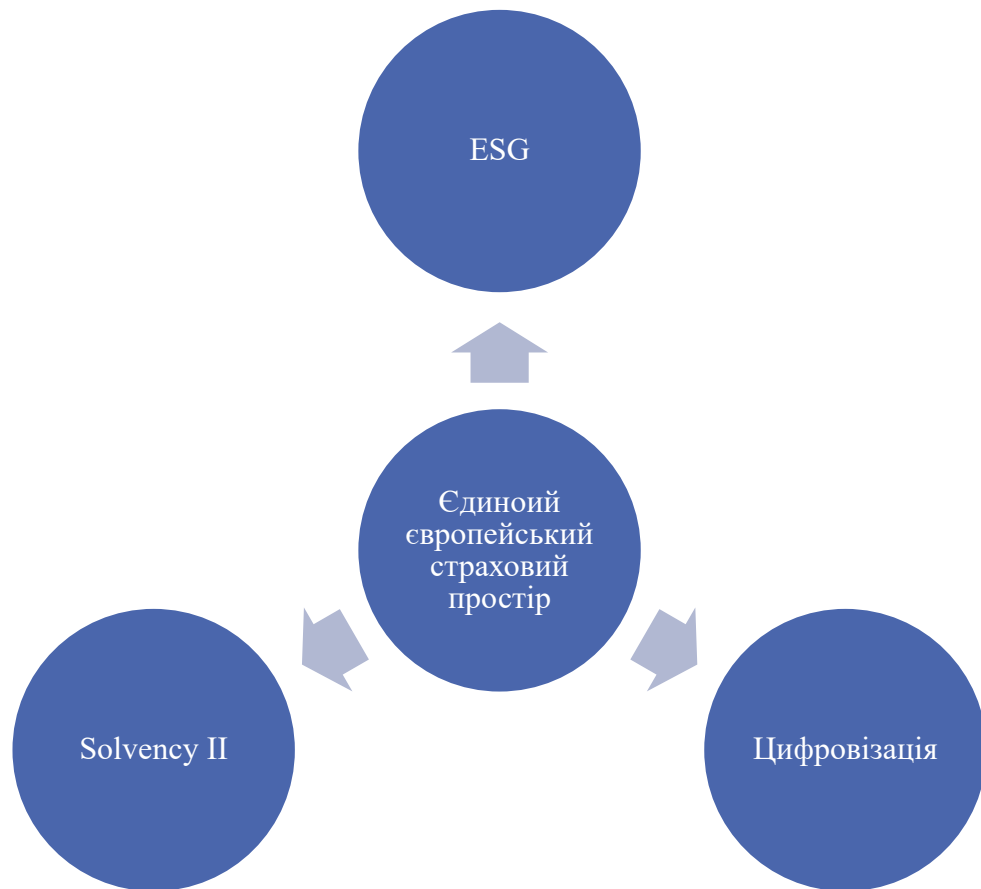


Рис. 3.4. Складові єдиного європейського страхового простору

Джерело: побудовано автором на основі [16]

Для українського офісу Allianz це означає фундаментальний перехід від формального дотримання статичних нормативів платоспроможності до впровадження повноцінного ризико-орієнтованого планування капіталу, рис. 3.5.

Водночас, згідно з Національною стратегією доходів і зобов'язаннями перед МВФ, Україна планує завершити імплементацію норм Solvency II до середини 2026 року. У цьому контексті Allianz Україна вже зараз інтегрує ці вимоги, базуючись на трирівневій структурі директиви: перший стовп – кількісні вимоги, другий – система управління та власна оцінка ризиків і платоспроможності, третій – звітність і прозорість.

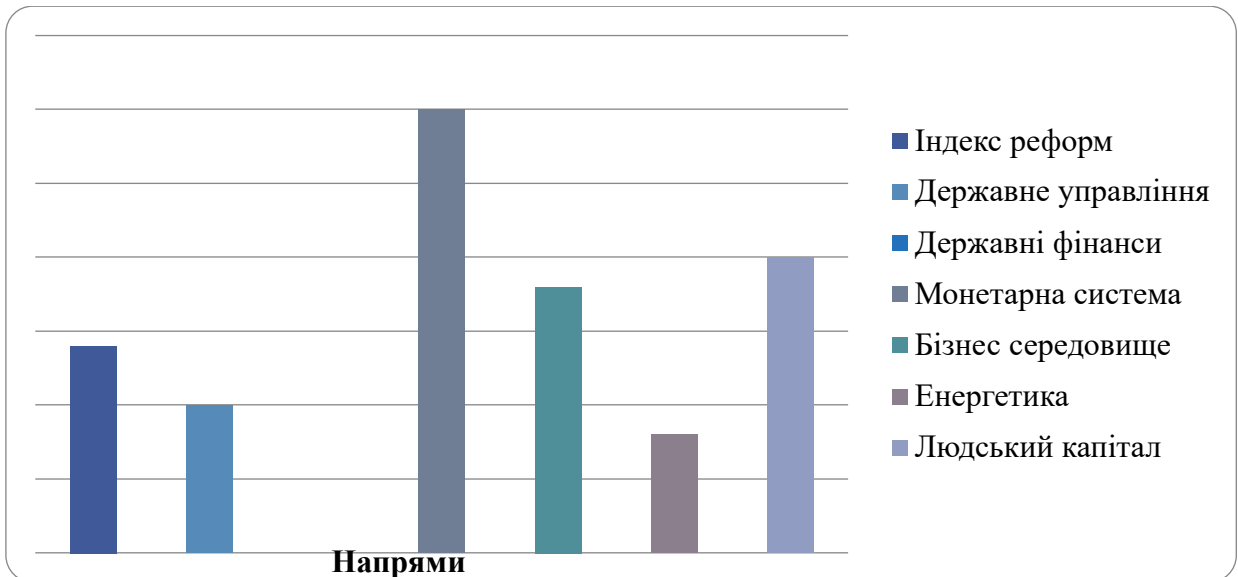


Рис. 3.5. Індекс реформ за напрямками [22]

Щодо першого стовпу – кількісні вимоги – то компанія використовує внутрішні групові моделі Allianz SE для розрахунку необхідного капіталу під ризиком. Це дозволяє враховувати не лише страхові, а й ринкові, кредитні та операційні ризики, що є особливо актуальним в умовах воєнного часу. З приводу другого стовпу – система управління та власна оцінка ризиків і платоспроможності – то менеджмент прогнозує потреби в капіталі на 3–5 років уперед, моделюючи стресові сценарії (наприклад, різка девальвація гривні або зростання збитковості через бойові дії). Відтак, третій стовп – звітність і прозорість – це вимоги до прозорості інформації. Відмітимо, що сьогодні Allianz Україна вже відповідає європейським стандартам прозорості, що підвищує довіру як міжнародних перестраховиків, так і корпоративних клієнтів.

Загалом, відповідність Solvency II стає для українського офісу не обтяжливим регуляторним обов’язком, а інструментом стратегічної стійкості, що гарантує виконання зобов’язань перед клієнтами за найвищими європейськими стандартами ще до офіційного завершення реформи в країні.

Другою вимогою єдиного європейського страхового простору є орієнтація на сталий розвиток та впровадження ESG – Environmental, Social, Governance стандартів. Напрями адаптації Allianz Україна включають урахування екологічних ризиків, розвиток соціально відповідальних

страхових продуктів, також прозоре корпоративне управління. Акцентуємо увагу на тому, що така робота вже активно ведеться, і Allianz Україна інтегрує ESG у свою стратегію. Наприклад, існує глобальна стратегія Allianz SE, яка базується на концепції «Sustainable Insurer» і передбачає інтеграцію екологічних і соціальних факторів у кожен етап бізнес-циклу. Для українського офісу Allianz це трансформується у конкретні стратегічні пріоритети та реалізується шляхом екологічного скринінгу портфеля, впроваджуючи значні обмеження на страхування вуглемістких галузей. У довгостроковому плануванні це означає поступове виведення з портфеля клієнтів, які не мають плану переходу до «чистої» енергії. Також при страхування будівництва стимулюється енергоефективність. Стратегічним пріоритетом у плануванні страхових продуктів для промисловості є надання преференцій об'єктам, що будуються за стандартами енергоефективності. Все це безпосередньо корелює з цілями європейського плану відновлення України.

Третім стовпом європейського єдиного страхового простору є цифровізація. Відповідно до політики ЄС необхідно розвивати цифрові фінансові послуги та впроваджувати InsurTech-рішення у діяльність страхових компаній. Для Allianz Україна це означає прискорення автоматизації бізнес-процесів, розвиток онлайн-сервісів та використання CRM-систем.

Allianz Україна користується перевагами «ефекту масштабу» материнської групи, тому поки локальні страховики лише готуються до нових вимог, Allianz вже використовує апробовані в ЄС IT-рішення для моніторингу капіталу. Це створює ситуацію, де компанія виступає «маркет-мейкером» європейських стандартів в Україні. Таке випереджальне впровадження дозволяє компанії оптимізувати структуру активів та уникати надлишкового «заморожування» капіталу в неліквідних інструментах, спрямовуючи його на підтримку стратегічних напрямів бізнесу. Також Allianz Україна впроваджує уніфікований набір цифрових стандартів, який дозволяє українському клієнту отримувати сервіс того ж рівня, що й у Німеччині чи Франції, – Allianz Customer Model (ACM).

Окрім того, говорячи про цифровізацію, не можна обійти стороною найгостріші ризики даного процесу – кіберстійкість та питання захищеності даних. Перехід на хмарні обчислення є стратегічним рішенням Allianz Україна для мінімізації ризиків фізичного знищення серверів. Це також повністю в контексті інтеграції в ЄС, оскільки відповідає вимогам європейської директиви DORA (Digital Operational Resilience Act), яка спрямована на посилення кібербезпеки фінансового сектору. До речі, поки в Україні захисту даних тільки розвивається, Allianz Україна уже активно співпрацює з міжнародними корпораціями (міжнародними банками та ІТ-гіганти), для яких безпека даних є критичною умовою контракту.

Загалом, сьогодні Allianz Україна виступає стратегічною сполучною ланкою між державним сектором ЄС і приватним капіталом. Роль у відбудові України в межах європейських інструментів підтримки наразі є одним із важливих питань.

Таким чином, Allianz Україна перестає бути просто дочірньою компанією Allianz SE, а перетворюється на еталонний кейс того, як український страховий бізнес може адаптувати стратегію до екстремальних умов, одночасно готуючи підґрунтя для повноправного членства країни в єдиному європейському страховому ринку.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження системи бізнес-планування як ключового інструменту реалізації стратегії міжнародної групи Allianz SE та її українського підрозділу Allianz Україна. Результати проведеного аналізу дозволяють сформулювати такі висновки:

1. У теоретичному аспекті розкрито сутність поняття «бізнес-планування» та його роль у формуванні стратегії підприємства. Встановлено, що бізнес-планування – це важливий елемент системи стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує узгодження стратегічних цілей із практичними механізмами їх реалізації. Відтак, бізнес-план виступає не лише інструментом прогнозування та оцінки перспектив розвитку, а й засобом координації ресурсів, контролю результатів діяльності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Доведено, що ефективність бізнес-планування значною мірою залежить від правильного вибору методів його складання та рівня інтеграції у систему стратегічного управління.

2. Дослідження класифікації бізнес-планів і методів їх складання дало змогу визначити, що використання комбінованих методів бізнес-планування, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу, сценарного підходу, фінансового прогнозування та методів оптимізації, дозволяє підприємствам підвищити якість управлінських рішень, мінімізувати ризики та забезпечити гнучкість стратегічного розвитку.

3. Обґрунтовано, що інтегроване бізнес-планування (IBP) є сучасним напрямом розвитку стратегічного управління, який забезпечує координацію між усіма функціональними підрозділами підприємства. Встановлено, що впровадження IBP сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, посиленню фінансової стійкості, покращенню процесів прогнозування та адаптації підприємства до умов невизначеності.

4. Надано загальну характеристику Allianz SE та Allianz Україна в складі Allianz SE. Показано еволюцію розвитку Allianz SE та Allianz Україна. У процесі своєї діяльності Allianz SE підтвердив репутацію компанії як одного з найбільш стійких фінансових інститутів світу, що досягається завдяки жорсткій системі бізнес-планування, орієнтованій на прибутковість андеррайтингу та диверсифікацію інвестиційного портфеля. Створення та розвиток Allianz Україна стало логічним рішенням щодо розширення сфери діяльності Allianz SE в Європі та поширення європейських страхових цінностей. Організаційна структура Allianz Україна має ієрархічний характер і поєднує корпоративне управління із функціональним розподілом підрозділів, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень

5. Аналіз системи бізнес-планування в рамках стратегії Allianz SE виявив, що наразі доречно здійснити перехід компанії від традиційного річного бізнес-планування до моделі ковзаючого бізнес-планування. Це дозволяє Allianz SE оперативно перерозподіляти ресурси між ринками, що розвиваються та зрілими ринками, мінімізуючи вплив глобальної інфляції та волатильності валютних курсів. У ході надання економічної оцінки діяльності Allianz Україна виявлено, що компанія є фінансово незалежною та рентабельною в умовах воєнного часу.

6. У роботі запропоновано напрями удосконалення бізнес-планування для Allianz Україна, шляхом запровадження комбінованої стратегії бізнес-планування, яка включає різні аспекти стратегій, зокрема, зростання, диверсифікації та цифровізації. Саме таке гармонійне поєднання дозволяє компанії не лише успішно адаптуватися до екстремальних умов воєнної економіки, а й стати критерієм європейської якості на вітчизняному страховому ринку, сприяючи його прозорості та інвестиційній привабливості.

7. Визначено стратегічні пріоритети бізнес-планування для українського офісу Allianz, що включають: по-перше, запровадження стандартів Solvency II для забезпечення системної фінансової стійкості; по-друге – це інтеграція ESG-принципів у стратегічне планування та підвищення рівня

міжфункціональної координації управлінських процесів; по-третє – розвиток цифрових страхових продуктів, розширення програм страхування воєнних ризиків, удосконалення клієнтоорієнтованих сервісів. За таких умов стане можливим зміцнення фінансової стійкості компанії в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів.

8. Розроблено рекомендації щодо відповідності стратегії українського офісу Allianz, що корелюються з цілями європейської політики. Доведено відповідність стратегії Allianz Україна цілям європейської політики шляхом впровадження стандартів Solvency II, інтеграції ESG-принципів у бізнес-планування та активним впровадженням процесів цифровізації. Все це разом є не лише вимогою материнської компанії, а й необхідним кроком для інтеграції українського фінансового сектору в єдиний європейський простір.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом Allianz Україна для підвищення ефективності стратегічного управління, вдосконалення системи бізнес-планування та забезпечення довгострокового розвитку компанії відповідно до сучасних європейських вимог і тенденцій розвитку страхового ринку.

Отже, бізнес-планування в сучасних умовах виступає ключовим інструментом реалізації стратегії підприємства, який забезпечує ефективне управління ресурсами, адаптацію до зовнішніх викликів та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева К., Остапчук А. Розвиток інститутів для зниження ризиків сільськогосподарських виробників України в умовах САП. *Актуальні проблеми економіки* № 1. 2026. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Kateryna-A.-Alekseieva-Anatolii-D.-Ostapchuk-158-165.pdf
2. Васюткіна Н. В., Криленко Є. С. Формування інтегрованого економічного потенціалу підприємств в умовах економіки знань з посиленням впливу конкуренції. *Бізнесінформ* № 10. 2024. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-285_294.pdf
3. Бізнес-план. Навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад. Ж. М. Жигалкевич. Електронні текстові дані. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 38 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45016>
4. Бізнес-планування підприємницької діяльності. Навчальний посібник за ред. проф. Т. Г. Васильціва. Львів. ЛТЕУ, 2020. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf (дата звернення: 18.02.2026).
5. Біла книга «Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні». Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 18.02.2026).
6. Гнип Д. В., Кавтиш О. П. Процес та методи здійснення бізнес-планування на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Збірник наукових праць. 2020. Вип. 25. С. 96–102. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45978>

7. Дорожня карта впровадження Solvency II в Україні. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 18.02.2026).
8. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік. *Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції. Розділ «Фінансові послуги»*. URL: <https://eu-ua.org/> (дата звернення: 18.02.2026).
9. Звіт про фінансову стабільність. *Національний банк України*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/reports> (дата звернення: 18.02.2026).
10. Куриліна О. В., Гонсьор Ю. Р., Милянник З. Б. Бізнес-план як складова успішного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9489>
11. Михайленко О., Годун В., Юхименко Є. Розробка бізнес-плану підприємства. *Молодий вчений*, 6 (94), 2021. С. 211-214. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>
12. Огляд небанківського фінансового сектору. *Національний банк України*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial> (дата звернення: 18.02.2026).
13. Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності страховика. *Постанова НБУ від 29.12.2023 № 201*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/legislation/> (дата звернення: 18.02.2026).
14. Про компанію та новини Allianz Україна. *Офіційний веб-сайт*. URL: <https://www.allianz.ua/pro-kompaniu/novyny.html> (дата звернення: 18.02.2026).
15. Профіль ТОВ «Альянс Україна». *ForInsurer: журнал про страхування*. URL: <https://forinsurer.com/insurers/allianz> (дата звернення: 18.02.2026).
16. Розпочинається імплементація директиви ЄС Solvency II щодо платоспроможності страховиків. *Національний банк України*. 2023. URL: <https://surl.li/ntjqpv>

17. Розуміння інтегрованого процесу бізнес-планування. *Prosperro*. URL: <https://www.goprospéro.com/blog/uk/understanding-the-integrated-business-planning-process/>
18. ТОВ «Альянс Україна» на порталі Business Guide. URL: <https://allianz.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 18.02.2026).
19. Фінансова звітність ТОВ «Альянс Україна» за 2024 рік. *Allianz в Україні*. URL: <https://www.allianz.ua/pro-kompaniu/finansova-zvitnist.html> (дата звернення: 18.02.2026).
20. Шинкарук Л.В., Деліні М.М., Суханова А.В., Алексеєва К.А. Управління бізнес-проектами: навчальний посібник для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: НУБіП, 2021. 325 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021_posibnik_ubp.pdf
21. Як скласти бізнес-план – покрокова інструкція. URL: <https://raiffeisen.ua/uk/aem/blog/biznesu/yak-sklasty-biznes-plan.html?>
22. Allianz Group Annual Report 2024. Allianz SE. 218 p. URL: https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/investor-relations/en/results-reports/annual-report/ar-2024/en-allianz-group-annual-report-2024.pdf (дата звернення: 18.02.2026).
23. Allianz Group History and Company Overview. Allianz SE. URL: <https://www.allianz.com/en/about-us/company/history.html> (дата звернення: 18.02.2026).
24. Beinsure Digital Media. *Insurance Market Analysis and Emerging Markets*. URL: <https://beinsure.com/> (дата звернення: 18.02.2026).
25. Building a Better Future: World Bank Support for Ukraine's Reconstruction. *The World Bank*. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 18.02.2026).
26. Business plan. EBSCO. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/business-plan>

27. Cardiovascular diseases (CVDs). World health organization. URL: [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/cardiovascular-diseases-\(cvds\)](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/cardiovascular-diseases-(cvds))
28. Dziak M. Business plan. EBSCO. 2024. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/business-plan>
29. Comprehensive guide to crafting a winning business plan. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>
30. Cummins J. D., Venard B. Handbook of International Insurance: Between Global Dynamics and Local Contingencies. Springer Nature, 2023. 640 p.
31. Digital Operational Resilience Act (DORA). European Banking Authority. URL: <https://www.eba.europa.eu/> (дата звернення: 18.02.2026).
32. Directive 2009/138/EC (Solvency II). *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/> (дата звернення: 18.02.2026).
33. EIOPA Financial Stability Report. European Insurance and Occupational Pensions Authority. 2025. URL: <https://www.eiopa.europa.eu/> (дата звернення: 18.02.2026).
34. EIOPA Insurance Risk Dashboard: Quarterly Report 2025. European Insurance and Occupational Pensions Authority. URL: <https://www.eiopa.europa.eu/> (дата звернення: 18.02.2026).
35. ESG Regulation in Europe and Investment Strategy. Allianz Global Investors. URL: <https://www.allianzgi.com/en/sustainability> (дата звернення: 18.02.2026).
36. European Commission. The Ukraine Facility: EU's financial support for Ukraine's recovery. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/> (дата звернення: 18.02.2026).
37. Financial Strength Rating: Allianz SE. S&P Global Ratings. 2025. URL: <https://www.spglobal.com/ratings> (дата звернення: 18.02.2026).
38. General Data Protection Regulation (GDPR) : Regulation (EU) 2016/679. URL: <https://gdpr-info.eu/> (дата звернення: 18.02.2026).
39. Global Insurance Report 2025. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 18.02.2026).

40. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 11th Edition. Wiley, 2021. 480 p.
41. Insurer Financial Strength Rating: Allianz SE. S&P Global Ratings. 2025. URL: <https://www.spglobal.com/> (дата звернення: 18.02.2026).
42. Moody's Investors Service. Credit Opinion: Allianz SE. URL: <https://www.moody.com/> (дата звернення: 18.02.2026).
43. Munich Re. Natural Catastrophe Review 2024: Implications for Global Insurers. 2025. URL: <https://www.munichre.com/> (дата звернення: 18.02.2026).
44. Nakajima H., Sekiguchi T. Is Business Planning Useful for Entrepreneurs? A Review and Recommendations. *Businesses* 2025, 5, 10. DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses5010010>
45. Pucheta-Martínez M. C., Lopez-Perez M. V. ESG reporting and financial performance in the European insurance sector. *Journal of Cleaner Production*. 2024.
46. Roffia P., Gieure C. From utility to necessity: the business plan as a multi-user tool for planning. *Int Entrep Manag J* 22, 53 (2026). <https://doi.org/10.1007/s11365-026-01181-1>
47. Shynkaruk L., Dielini M., Alekseieva K., Artiukh T., Sukhanova A. Project management: study guide of the specialty 073 "Management". Kyiv: NULES of Ukraine, 2022. 318 p. URL: <https://drive.google.com/file/d/14zCR3RNua6uPJz0tmCYZcDSluJILfPl0/view>
48. Swiss Re Institute. Sigma Report: World insurance - staying resilient. 2025. URL: <https://www.swissre.com/> (дата звернення: 18.02.2026).
49. The EU Taxonomy for Sustainable Activities. European Commission. URL: <https://finance.ec.europa.eu/> (дата звернення: 18.02.2026).
50. The Geneva Association. Climate Change and the Insurance Industry. 2025. URL: <https://www.genevaassociation.org/> (дата звернення: 18.02.2026).
51. War Risk Insurance for Ukraine. Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA). URL: <https://www.miga.org/> (дата звернення: 18.02.2026).

52. What is a business plan? URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/business-plan?>
53. World Bank. Building a Better Future: Support for Ukraine's Reconstruction. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 18.02.2026).
54. World Economic Forum. Global Risks Report 2026. URL: <https://www.weforum.org/> (дата звернення: 18.02.2026).