

УДК [336:368] [339.1]

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2023-1-9>**Супрун А.А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
декан факультету інформаційних технологій,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Державного університету економіки і технологій*

**Супрун Н.В.**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Державного університету економіки і технологій*

**Петрішина Т.О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри управління бізнесом  
Державного університету економіки і технологій*

**Suprun Anatolii**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Dean of the Faculty of Information Technologies,  
Associate Professor at the Department of Finance,  
Banking and Insurance  
State University of Economics and Technology*

**Suprun Nataliia**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
at the Department of Finance, Banking and Insurance  
State University of Economics and Technology*

**Petrishyna Tetiana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head at the Department of Business management  
State University of Economics and Technology*

## **ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ФІНАНСОВИЙ БЕНЧМАРКІНГ НА СТРАХОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ**

### **FUNCTIONAL FINANCIAL BENCHMARKING IN THE INSURANCE MARKET OF UKRAINE**

#### **АНОТАЦІЯ**

У статті на реальних даних сектору страхування, іншого, ніж страхування життя у періоді першого півріччя 2022 року, проведено функціональний бенчмаркінг фінансових параметрів страхових компаній, що належать до переліку TOP10. Період роботи ринку під час війни є показовим, оскільки усі учасники страхового ринку понесли важкі ринкові і фінансові втрати. Проведений фінансовий аналіз показує глибину цих втрат. Автори окреслили проблему статистики страхового ринку, визначили основні фінансові параметри, що мають порівнюватися, і розробили процедуру проведення бенчмаркінгу. Виходячи з проведеного теоретичного дослідження, сформовано підхід функціонального бенчмаркінгу фінансових параметрів. Проведений аналіз дозволив сформулювати ряд висновків щодо впливу військових дій на страховий ринок України та виявити слабкі місця системи в цілому. Аналіз показав наявність двох фінансових проблем, які притаманні усім учасникам страхового ринку України. Перша проблема – низька капіталізація, яка сформувалася вже дуже давно. І друга проблема – низька ефективність діяльності, яка сформувалася в останні місяці під впливом військових дій. В статті представлено можливе розв'язання цих проблем та формування фінансової та ринкової стратегії учасників страхового ринку на воєнний та повоєнний періоди.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, власний капітал, активи, перестрахування, рівень виплат, оборотність активів, докапіталізація.

#### **ANNOTATION**

The article determines the importance of benchmarking as a tool for forming strategic decisions in the insurance business at the current stage. Functional benchmarking of financial parameters was chosen as an applied component of the study. Insurance companies as financial institutions operate exclusively with cash flows, which explain the approach chosen. Each sector of the Ukrainian economy has suffered from the war with Russia. But the depth of losses and the time of the fall in individual industries differed significantly. The conducted analysis showed that the losses of the insurance business were immediate and very significant. Inefficiency and low financial stability were characteristic of most insurers in Ukraine even in the pre-war period. The market falls during the war only emphasized the previously accumulated problems. Benchmarking of financial parameters of TOP10 insurance companies was carried out based on real data of the non-life insurance sector. The first half of 2022 was chosen for the analysis, which is explained by heavy market and financial losses (related to the war) of all insurance market participants. A methodological problem (formation of statistical data and their systematization) was identified during the research. The methodological approach of conducting functional financial benchmarking, which was formed by the authors, made it possible to eliminate this problem. The main compared financial parameters, sources of initial information and presents the benchmarking procedure are defined. The basic financial parameters in comparison allow us to identify the strengths and weaknesses of the activities of insurers in today's

difficult conditions. The analysis showed that the market is in the conditions of a liquidity gap, which arose due to a sharp decrease in the receipt of insurance premiums and an increase in insurance payments. The problem of low capitalization, which is a common threat to all market participants, was identified. The problem of low efficiency also occurred in the pre-war period and worsened during the war. It is possible to predict a decrease in the number of market participants under the influence of the outlined problems in the near future. A number of solutions for overcoming crisis manifestations in the insurance market in the war and post-war periods are suggested in the article.

**Key words:** benchmarking, equity, assets, reinsurance, payout level, asset turnover, recapitalization.

**Постановка проблеми.** Сьогодні уся фінансово-економічна система переживає кризу, що є наслідком військових дій російської федерації проти незалежної Української держави. Попередні дослідження, які проводилися авторами статті, дозволяють стверджувати, що під час ринкових потрясінь український страховий ринок показує темпи падіння вищі за більшість інших галузей. Під час стабілізації ситуації і відновлення в країні економічного зростання страховий ринок показує кращі темпи відновлення. Але сьогодні склалася дуже важка ситуація, оскільки російсько-українська війна 2022 року почалася, коли страховий ринок ще не відновився після спаду пов'язаного з пандемією COVID-19. Проблема, яку необхідно дослідити, пов'язана з симбіозом негативних явищ – зменшенням надходження страхових премій за збереження виплат та низькою фінансовою надійністю учасників ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фінансові параметри, оцінка платоспроможності та фінансової надійності, фінансове управління в страхових компаніях досліджувалися в працях авторів Гаманкової О.О. [1], Мурашко О.В. [2], Осадця С.С. [2], Ткаченко Н.В. [3], Фурмана В.М. [2] та ін., які сформували базові підходи до розв'язання проблеми. У дослідженні представлено новий підхід щодо застосування функціонального фінансового бенчмаркінгу для виявлення слабких і сильних сторін діяльності страховиків у надзвичайно кризових умовах воєнного стану.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вперше розглядається функціонування страхового ринку під час війни, коли, по суті, ставиться питання про його подальше існування.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка процедури функціонального фінансового бенчмаркінгу з використанням обмежених даних з відкритих джерел та оцінка основних фінансових параметрів компаній-лідерів страхового ринку, формування бачення конкурентних фінансових переваг, спільних для учасників ринку проблем та перспектив їх розв'язання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Страховий бізнес в Україні розвивався проблематично упродовж усієї історії існування держави. Після демонополізації ринку і банкрутства системи республіканського Держстраху СРСР,

надмірно велика кількість нових приватних компаній початку 90-х років не спромоглася забезпечити надання українцям якісних страхових послуг. Відсутність державного нагляду за страховим бізнесом викликала фінансові зловживання, відверті шахрайства, коли за страховиками приховувалися справжні фінансові піраміди. Сповільнення інфляції у 1994 році спричинило хвилю банкрутств у страховому секторі.

Відбудова ринку, як і усієї української економіки, почалася в 2000 роках. Страховий ринок упродовж майже десятиріччя зростав швидшими темпами, ніж багато інших галузей і став інвестиційно привабливим. У цьому періоді на ринку з'явилися відомі світові страхові бренди Aigon, AXA, PZU, VienaInsurance та інші. До 2008 року материнські структури активно інвестували у розвиток мереж страхового бізнесу в Україні.

Початок Глобальної фінансової кризи 2008–2009 років змінив усе. Емісії нових акцій припинилися. Більшість страховиків впровадили режим жорсткої економії коштів, оскільки акціонери вимагали переходу до самофінансування і прибуткової діяльності. Припинилося відкриття нових офісів і точок продажу, скорочувався персонал.

Група страховиків, переважна більшість яких і сьогодні входять до TOP-10, спромоглася вийти з глобальної кризи і навіть наростити обсяги діяльності. Далі страховий ринок перебував вже під впливом локальних криз. Зокрема, у доларовому еквіваленті після кризи, пов'язаної з першим етапом війни росії проти України у 2014–2015 роках, обсяги національного страхового ринку зменшилися до рівня 2005 року. Далі була криза, пов'язана з COVID-19, яка не нанесла суттєвих втрат ринку – зменшення надходження страхових премій були в межах 5%. Сьогоднішня криза, яка пов'язана з широкомасштабним вторгненням, вже нанесла і ще нанесе значних збитків страховикам, оскільки відбувається кумуляція ризиків і негативний синергетичний ефект.

Проводити дослідження страхового ринку і в умовах сьогодення і в довоєнний період є достатньо важко через відсутність якісно зведених статистичних даних про основні фінансові параметри ринку. Регулятором страхового ринку України з липня 2020 року є Національний банк України, який поки не наладив необхідний формат страхової статистики. Для проведення цифрового аналізу ми скористалися рейтингами найбільш відомого в Україні спеціального періодичного видання про страховий бізнес – Forinsurer.

Страховий ринок України за січень-червень 2022 року показав суттєве зниження обсягів діяльності. В середньому обсяги надходження страхових премій в сегменті іншому, ніж страхування життя, зменшилися на 25% (травень-червень) у порівнянні із 40-50% у перші місяці військової агресії (березень-квітень), при цьому

падіння обсягів страхових виплат залишається співмірним (-26%) [4]. Негативний синергетичний ефект формується за рахунок одночасного поєднання таких факторів:

- зменшення кількості осіб, що проживають в Україні;

- значні площі охоплені бойовими діями, на яких апріорі неможливе ведення страхового бізнесу;

- зупинка бізнесу і втрата звичних доходів багатьма громадянами.

Загальні підписані премії у I півріччі 2022 року у порівнянні з I півріччям 2021 року скоротилися майже на третину (-28%) і склали 17,8 млрд. грн., при цьому скорочення обсягів у більшій мірі мало місце у ризиковому сегменті (-29%), обсяги страхових премій зі страхування життя скоротилися удвічі менше (-15%) [4]. Сегмент страхування життя пережив більшу кризу у 2014–2015 роках, коли гривня знецінилася більш як втричі. Більшість клієнтів, які залишаються у компаній, це фізичні особи, що добре розуміються на фінансах домогосподарств і не розривають достроково укладені договори.

Динаміка показників за останні 4 квартали свідчать про те, що найбільший спад обсягів діяльності припав на кінець I кварталу 2022 року. У II кварталі падіння продовжилось, але воно було менш стрімким – страховики змогли організувати та налагодити роботу в умовах воєнного стану [4]. Обсяги сплачених страхових відшкодувань у I півріччі цього року також співмірно впали у сегменті ризикового страхування (-32%). Також на зменшення обсягів страхових відшкодувань вплинуло зниження частоти заявлених випадків з ОСЦПВ, КАСКО. Рівень виплат склав 34% та не змінився.

Інші фінансові параметри окрім страхових премій (активи, капітал, страхові резерви) кардинально не змінилися упродовж останніх півроку, оскільки їх зміна є процесом більш інерційним. Сума страхових резервів є майже сталою на рівні 37 млрд. грн. Загальна сума активів страховиків порівняно з початком року (до військової агресії) майже не змінилася (+2,2%) і становила 65,7 млрд. грн. Вартість активів TOP-10 компаній зі страхування іншого, ніж страхування життя, і які будуть об'єктом дослідження складає 22,2 млрд. грн. (33,8%). Отже, вибірка є репрезентативною. За останні півроку кількість страховиків скоротилася з 155 до 142. Можна прогнозувати подальше скорочення кількості страховиків, оскільки навіть самі найбільші компанії мають дуже малий запас фінансової міцності.

Страховики вдалися до антикризових заходів від самого початку військових дій і збільшили обсяги найбільш ліквідних активів за півроку – з 14,9 млрд. грн. до 17,2 млрд. грн. (+15%). Приріст відбувся переважно за рахунок збільшення обсягів коштів, розміщених у банках іноземних банківських груп з 5,1 млрд. грн. до 7,7 млрд. грн. (+51%) [4]. Зараз на ринку за-

лишаються переважно ті страхові компанії, які вже мають досвід антикризового фінансового управління у 2008–2009 роках, 2014–2015 роках, 2021 році. Цей досвід показує, що найперший удар завжди здійснюється по ліквідності компанії. Надходження страхових премій різко зменшується, а страхові виплати залишаються на попередньому рівні і виникає розрив ліквідності.

Для того, щоб визначити фінансові проблеми сучасного страхового ринку використаємо інструмент бенчмаркінгу, застосовуючи його до TOP-10 страховиків, інших, ніж ті, що здійснюють страхування життя.

Метою бенчмаркінгу є порівняння діяльності та операцій компанії із конкурентами та генерація ідей щодо вдосконалення процесів, підходів і технологій для оптимізації витрат, збільшення рентабельності тощо.

Бенчмаркінг – це процес порівняння компанії, її операцій або процесів з іншими організаціями у досліджуваній галузі. Бенчмаркінг можна застосувати до будь-якого продукту, процесу, функції чи підходу в бізнесі [5].

Можна застосувати і підхід, за яким бенчмаркінг – це процес вимірювання ефективності продуктів, послуг або процесів компанії порівняно із зазначеними об'єктами іншого бізнесу, який вважається найкращим у галузі, або «еталоном у своєму класі» [6].

В нашому випадку йдеться про застосування першого підходу, коли порівнюватимуться між собою страховики, які входять до TOP 10 за визначеними фінансовими параметрами. Суть бенчмаркінгу полягає у виявленні внутрішніх можливостей для вдосконалення. Вивчаючи компанії з хорошою продуктивністю, аналізуючи, що робить компанію рентабельною, і порівнюючи ці процеси з тим, як працює бізнес, можна впроваджувати зміни, які призведуть до підвищення ефективності діяльності організації.

В контексті нашого дослідження використаємо підхід функціонального фінансового бенчмаркінгу. Функціональний фінансовий бенчмаркінг визначимо як порівняння визначених фінансових параметрів та похідних від них функцій компаній, які входять до TOP 10 українського страхового ринку в сегменті страхування іншого, ніж страхування життя. Страхові компанії є фінансовими установами, отже, на вході у бізнес-процес і виході з нього, є гроші. Це і обумовлює доцільність проведення бенчмаркінгу саме фінансових параметрів.

Основні фінансові параметри для проведення функціонального бенчмаркінгу є наступними (табл. 1).

Обчислення необхідних для формування висновків про фінансовий потенціал TOP-10 компаній інших, ніж страхування життя, проведемо за напрямками страхової (показники пов'язані з надходженням страхових премій і здійсненням страхових виплат) та фінансової (показники пов'язані з активами, капіталом та прибутком) діяльності. Ранжування здій-

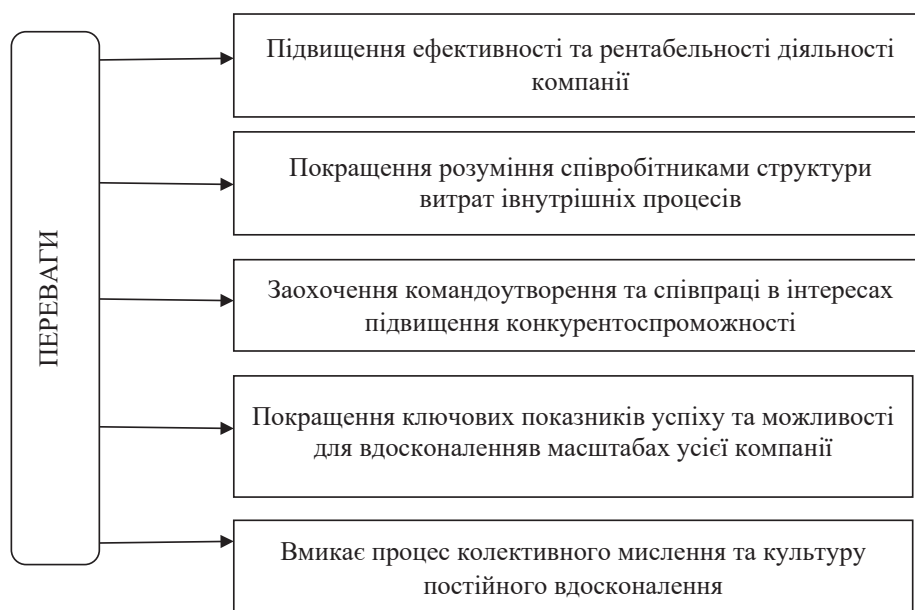


Рис. 1. Мета бенчмаркінгу як інструменту стратегічного управління

Джерело: узагальнено авторами за [5; 6]

Таблиця 1

## Основні фінансові параметри для проведення бенчмаркінгу

| Показник               | Характеристика                                                                                                                                                   | На що впливає (які показники можуть бути обчислені)                                                                                                                                      |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Чисті страхові премії  | Первинний дохід страховика. Є базою як для майбутніх виплат, так і для формування страхових резервів.                                                            | На страхову та інвестиційну діяльність. Можуть бути обчислені показники рівня страхових виплат, перестраховування, рентабельності продаж.                                                |
| Чисті страхові виплати | Один з факторів цінності страхової компанії з позиції клієнтів. Ті компанії, які не виконують вчасно і в повному обсязі своїх зобов'язань, швидко йдуть з ринку. | На страхову діяльність і ліквідність компанії (у разі, якщо актуарні обчислення проведені з суттєвими помилками).                                                                        |
| Активи                 | Характеризують фінансовий потенціал страховика в цілому                                                                                                          | Важливими оцінками ефективності діяльності є рентабельність і оборотність активів                                                                                                        |
| Власний капітал        | Є основою забезпечення фінансової стійкості (надійності)                                                                                                         | Чим більше частка власного капіталу в фінансуванні, тим стійкішою є позиція страхової компанії. Ефективність вкладень власників вимірюється показником рентабельності власного капіталу. |
| Прибуток               | Головний абсолютний результуючий показник                                                                                                                        | За допомогою показників рентабельності, основу обчислення яких складає прибуток, вимірюється ефективність різних напрямів діяльності страховика.                                         |

Джерело: узагальнено за [1; 2; 3; 7]

Таблиця 2

## Порівняння в рамках функціонального фінансового бенчмаркінгу за напрямом страхової діяльності страховиків, що входять до TOP-10 зі страхування іншого, ніж страхування життя

| Страховик                 | Темп приросту чистих страхових премій, % | Темп приросту валових страхових премій, % | Рівень страхових виплат, % | Рівень перестраховування, % |
|---------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| ARX                       | -24,51                                   | -24,69                                    | 41,7                       | 5,13                        |
| Уніка                     | -12,9                                    | -16,18                                    | 39,81                      | 15,4                        |
| ТАС СГ                    | -6,64                                    | -8,61                                     | 42,8                       | 5,52                        |
| Українська страхова група | 19,37                                    | 23,26                                     | 24,95                      | 42,18                       |
| ВУСО                      | -8,27                                    | -8,44                                     | 39,28                      | 13,21                       |
| Арсенал Страхування       | -35,94                                   | -34,97                                    | 52,32                      | 8,09                        |
| Альфа Страхування         | -24,47                                   | -24,72                                    | 38,12                      | 0,36                        |
| Провідна                  | -21,97                                   | -21,84                                    | 53,12                      | 0,68                        |
| Оранта                    | -4,8                                     | -5,1                                      | 40,8                       | 3,09                        |
| PZU Україна               | -0,71                                    | -27,49                                    | 48,75                      | 16,39                       |

Джерело: сформовано та обчислено авторами на основі даних [4]

снено за величиною чистих страхових премій, оскільки саме чисті страхові премії є первинним фінансовим ресурсом страховика, від якого залежать подальші результати страхової та інвестиційної діяльності.

Спостерігаємо зменшення надходження і валових, і чистих страхових премій у першому півріччі 2022 року, і здебільшого воно було суттєвим.

Темпи падіння у значній мірі залежали від бізнес-моделі страхової компанії та її страхового портфелю. Наприклад, ПрАТ СК «Арсенал-страхування», яка мала найбільше падіння надходження страхових премій, у своїй бізнес-моделі спиралася на автострахування і, зокрема, на страхування КАСКО нових автомобілів. Звісно, що відбулося надзвичайне зменшення обсягів продаж у цьому сегменті від початку війни. Компанії СГ ТАС, ВУСО, Оранта мали більш збалансовані страхові портфелі і тому мали менше падіння надходження страхових премій. Цікавою є тактика ПрАТ СК «ПЗУ Україна». Компанія мала зменшення надходження валових страхових премій майже на 28% і при цьому чисті страхові премії зменшилися усього на 1%. Страхова компанія компенсувала збитки за рахунок зменшення вихідного перестрахування, рівень якого у неї завжди був дуже високим. Серед TOP-10 страховиків збільшення надходження страхових премій мала лише страхова компанія ПрАТ СК «Українська страхова група». Компанія має бізнес-модель, орієнтовану на осіб, що виїжджають з України. Раніше це були туристи, а після 24 лютого 2022 року – біженці.

Переважає більшість страховиків з TOP-10 за підсумками першого півріччя 2022 року отримали показник рівня страхових виплат менше за середній по ринку (33%). Це свідчить про початок першого руйнівного процесу – страхові премії зменшуються, а страхові виплати залишаються на попередньому рівні. Другим руйнівним процесом завжди йшло

знецінення активів страховиків, але під час цієї кризи його може і не бути. Більшість страховиків на початок кризи не мали на балансах цінних паперів з сумнівною ліквідністю. Інвестиційний потенціал в значній мірі розподілений між банківськими депозитами та державними цінними паперами. Ці фінансові активи вже витримали перший важкий етап війни і є сподівання, що залишатимуться стабільними і надалі.

Дані про перестрахування показують, що переважна більшість зі страховиків TOP-10 зменшують його обсяги намагаючись у такий спосіб стабілізувати чисті страхові премії. Винятком є ПрАТ СК «Українська страхова група», яка має рівень перестрахування 42,18%. Слід зазначити, що українські страховики за рахунок вихідного перестрахування часто здійснюють виплату прихованих дивідендів на користь іноземних материнських структур.

В табл. 3 представлено порівняння показників, що вказують на фінансову стійкість та ефективність діяльності страхових компаній.

При проведенні обчислень узяті прогнозні показники рентабельності, оскільки вони розраховуються у річному еквіваленті (для порівняння з річними відсотковими ставками).

Привертає увагу низький рівень оборотності активів усіх страховиків – у річному вимірі менше за одиницю. Це є не тільки наслідком зменшення надходження страхових премій. Так, єдина компанія, яка отримала у першому півріччі 2022 року приріст надходження страхових премій (ПрАТ СК «Українська страхова група») мала чи не найменший показник оборотності активів.

Дуже сильно компанії відрізняються одна від одної за показниками рентабельності. В свою чергу спостерігаємо і значну різницю між показниками рентабельності активів і власного капіталу.

З TOP 10 за прогнозними показниками рентабельності активів маємо:

Таблиця 3  
Порівняння в рамках функціонального фінансового бенчмаркінгу ефективності і фінансової стійкості страховиків, що входять до TOP-10 зі страхування іншого, ніж страхування життя

| Страховик                 | Оборотність активів | Рентабельність активів, % * | Рентабельність власного капіталу, % * | Коефіцієнт автономії |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------|
| ARX                       | 0,27                | 14,64                       | 42,34                                 | 0,35                 |
| Уніка                     | 0,31                | 15,34                       | 52,00                                 | 0,30                 |
| ТАС СГ                    | 0,37                | 9,26                        | 32,24                                 | 0,29                 |
| Українська страхова група | 0,21                | 4,1                         | 22,68                                 | 0,18                 |
| ВУСО                      | 0,62                | 7,64                        | 14,48                                 | 0,53                 |
| Арсенал Страхування       | 0,34                | 0,54                        | 1,96                                  | 0,27                 |
| Альфа Страхування         | 0,55                | 4,18                        | 10,24                                 | 0,41                 |
| Провідна                  | 0,51                | 18,38                       | 41,72                                 | 0,44                 |
| Оранта                    | 0,45                | 3,16                        | 10,18                                 | 0,31                 |
| PZU Україна               | 0,19                | 6,36                        | 19,00                                 | 0,33                 |

\*Прогноз

Джерело: складено та обчислено авторами на основі даних [4]

– в межах 5% – 4 компанії (ПрАТ СК «Українська страхова група», ПрАТ СК «Арсенал Страхування», ПрАТ СК «Альфа-Страхування», ПАТ СК «Оранта»);

– від 5 до 10% – 3 компанії (ПрАТ СК «PZU Україна», ПрАТ СК «ВУСО», ПрАТ СГ «ТАС»);

– більше 10% – 3 компанії (ПрАТ СК «ARX», ПрАТ СК «Уніка», ПрАТ СК «Провідна»).

На момент написання статті офіційний рівень інфляції в Україні за 2022 рік не було оголошено, але за прогнозами він не буде менше 25%. Критеріально рентабельність активів має бути вищою за рівень інфляції, але в умовах війни навіть беззбиткова робота вже є досягненням.

За показником рентабельності активів групування проведемо так:

– в межах 15% – 4 компанії (ПрАТ СК «Арсенал Страхування», ПАТ СК «Оранта», ПрАТ СК «Альфа-Страхування», ПрАТ СК «ВУСО»);

– від 15 до 30% – 2 компанії (ПрАТ СК «Українська страхова група», ПрАТ СК «PZU Україна»);

– більше 30% – 4 компанії (ПрАТ СГ «ТАС», ПрАТ СК «Провідна», ПрАТ СК «ARX», ПрАТ СК «Уніка»).

Показник рентабельності власного капіталу порівнюють найчастіше з альтернативними вкладеннями коштів – до депозитів надійних банків або державних цінних паперів. У більшості страхових компаній цей показник є вищим (окрім компаній ПрАТ СК «Арсенал Страхування», ПАТ СК «Оранта», ПрАТ СК «Альфа-Страхування»), отже, з позицій власників страхового бізнесу, їх діяльність була ефективною.

Страхові компанії використовують ефект фінансового левериджу, який з врахуванням специфіки страхової діяльності можна визначити так – прирощення до власного капіталу отрима-

не за рахунок використання коштів страхових резервів. Найуспішнішою була страхова компанія ПрАТ СК «Уніка» – рентабельність власного капіталу 52% за середнього рівня ставок альтернативних інвестицій не більше 20%.

Страхові компанії є фінансовими установами і у своїй діяльності оперують здебільшого не власними коштами, а коштами своїх клієнтів (страховими резервами). Отже, частка власного капіталу у фінансуванні апріорі має бути невисокою. Навіть з врахуванням небезпечних і кризових умов ведення бізнесу сьогодні нормальною буде частка власного капіталу у фінансуванні на рівні 30%. Цьому критерію відповідають усі страхові компанії (крім ПрАТ СК «Українська страхова група»). Проте є і нюанси, на які не можна не звертати увагу. Часто страхові компанії вдаються до приписів (дооцінок активів) для того щоб штучно збільшити власний капітал. Наприклад, більш як 70% власного капіталу страхової компанії ПрАТ СК «PZU Україна» – це капітал у різноманітних дооцінках, а емісія реальних акцій в останнє проводилася у 2007 році. Серед представлених компаній лише ПАТ СК «Оранта» проводила емісію простих акцій у 2017 році. Усі інші страховики проводили емісію акцій і отримували реальне зовнішнє фінансове вливання ще до глобальної фінансової кризи 2009–2009 років. У зв'язку з цим доцільно представити акціонерну належність страховиків з ТОП-10.

Шість з десяти страхових компаній у складі найбільших (стратегічних) акціонерів мають потужні іноземні фінансово-страхові групи. Одна страхова компанія (СГ «ТАС») належить до великої української фінансово-промислової групи «ТАС». Інші – українським фізичним і

Таблиця 4

**Акціонерна належність страховиків ТОП 10 компаній інших, ніж ті що надають послуги зі страхування життя**

| Страховик                 | Власний капітал, тис. грн. | Власний капітал, тис. євро* | Акціонерна власність, характеристика                      |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ARX                       | 1 464 809                  | 37396                       | Fairfax Financial Holdings – канадський страховий холдинг |
| Уніка                     | 995049                     | 25403                       | Австрійський холдинг – UNIQA Insurance Group              |
| ТАС СГ                    | 781490                     | 19951                       | Українська фінансово-промислова група ТАС                 |
| Українська страхова група | 650 607                    | 16610                       | Австрійський холдинг – Vienna Insurance Group             |
| ВУСО                      | 518124                     | 13228                       | Українські фізичні особи                                  |
| Арсенал Страхування       | 488 486                    | 12471                       | Українські фізичні особи                                  |
| Альфа Страхування         | 378 432                    | 9661                        | ABN Holdings S.A. (ABNH) – формально Люксембург           |
| Провідна                  | 429 612                    | 10968                       | Фінансовий холдинг ІПС Ukraine B.V. (Нідерланди)          |
| Оранта                    | 333 681                    | 8519                        | Українські юридичні і фізичні особи                       |
| PZU Україна               | 839 439                    | 21431                       | Польська страхова група PZU SA                            |
| Усього                    | 6 879 729                  | 175638                      | -                                                         |

\* За курсом євро до гривні станом на 2 січня 2023 року

Джерело: сформовано та обчислено авторами на основі даних [4]

юридичним особам. Українські власники дійсно в умовах війни навряд чи можуть проводити прямі інвестиції. Іноземні власники можуть це робити, оскільки йдеться про порівняно невеликі суми. Наприклад, власник найбільшої української ПрАТ СК «ARX» Fairfax Financial Holdings – канадський страховий холдинг, з вартістю активів понад 32 млрд. дол. США, доходом понад 6,2 млрд. дол. США, капіталізацією – 2,5 млрд. дол. США [8]. Власник однієї з найбільш проблемних з TOP 10 ПрАТ СК «PZU Україна» – польська група PZU, яка оперує сумами у понад 1 млрд. євро і в якій застраховано понад 25 мільйонів поляків [9].

Пряма інвестиція шляхом емісії простих акцій на суму в межах еквіваленту 50 млн. євро (доларів) може поставити будь-яку компанію з TOP-10 на перше місце у рейтингу і забезпечити конкретні конкурентні переваги.

У компанії з виключно українськими акціонерами ситуація об'єктивно є гіршою. За відсутності інвестицій вони можуть укрупнюватися шляхом приєднання до себе інших страховиків. Такі процеси вже почалися на ринку. Серед компаній, що входять до TOP-10, до цього вже вдалася компанія ПрАТ СК «ВУСО». Вже у період війни було прийняте рішення про приєднання до ПрАТ СК «ВУСО» ПрАТ «УАСК АСКА» [10]. Раніше компанія ПрАТ «УАСК АСКА» входила до складу бізнес-групи Р. Ахметова. Ця група дуже багато втратила під час війни і вочевидь має фінансові проблеми. Утримувати страховий бізнес з достатньо непевними перспективами прибутковості вочевидь є важко. Реорганізація страховиків шляхом приєднання, злиття, поглинання достатньо чітко прописана в законодавстві і часто використовується на практиці. Змістом цієї процедури є не збільшення капіталізації (формально капіталізація зростає, але нові гроші для розвитку бізнесу не поступають), а збільшення клієнтської бази. В умовах кризи діючі і потенційні клієнти є найбільшим активом страхової компанії.

Можна очікувати реорганізації або ребрендингу страхової компанії ПрАТ СК «Альфа-Страхування». Через систему корпоративних зв'язків ця компанія контролювалася АТ «Альфа-Банк», який у свою чергу пов'язують з російськими олігархами М. Фрідманом та П. Авенном. Вже прийнято рішення про націоналізацію банку і проведення його докапіталізації. Процедура є схожою на націоналізацію ПриватБанку у 2016 році [11]. Під час націоналізації ПриватБанку, пов'язана з ним страхова компанія ПрАТ СК «Інгострах» (входила до TOP 10 рейтингу у той час) швидко припинила своє існування. Усі продажі компанії були прив'язані до діяльності Приватбанку, банк був єдиним каналом реалізації страхових послуг, але страхову компанію не націоналізували і вона збанкрутіла. ПрАТ СК «Альфа-Страхування» є універсальною диверсифікова-

ною компанією, але сам бренд, що асоціюється з країною агресором, обов'язково потягне за собою суттєвий відтік клієнтів. На падаючому ринку це майже гарантовано викликає банкрутство.

**Висновки.** Порівняльний аналіз – це ефективний спосіб для встановлення базових показників, визначення найкращих практик, можливостей покращення та створення конкурентного середовища в організації. Використання бенчмаркінгу дозволяє виявити сильні і слабкі сторони, що дозволяє менеджменту впроваджувати нові ідеї та практики або шукати вихід з кризи. Бенчмаркінг є інструментом стратегічного менеджменту, який допомагає компаніям оцінювати та визначати пріоритети можливостей покращення своєї діяльності. У роботі застосовано підхід функціонального фінансового бенчмаркінгу за основними фінансовими параметрами.

За даними рейтингу «Форіншурер» проведено бенчмаркінг фінансових параметрів та похідних показників TOP 10 страхових компаній інших, ніж ті, що здійснюють страхування життя. З 10 страховиків лише у страхової компанії ПрАТ СК «Українська страхова група» спостерігаємо зростання валових і чистих страхових премій в умовах бойових дій. Ступінь падіння обсягів отримуваних страхових премій відрізнявся від компанії до компанії достатньо суттєво і це залежало від бізнес-моделі і диверсифікації страхового портфелю.

Страховики, вже маючи неабиякий досвід діяльності у кризових ситуаціях, в якості антикризового заходу вдалися до збільшення абсолютно ліквідних активів. Отже, сьогоднішня криза не викликає суттєвого знецінення активів страховиків.

Бенчмаркінг виявив спільну для усіх компаній проблему – низький рівень капіталізації. Компанії не проводили емісію акцій. У багатьох з них не вистачає власних ресурсів для розвитку. І ця проблема була сформована ще далеко до початку навіть першого етапу війни у 2014 році. Прямі інвестиції у страховий сектор практично припинилися під час Глобальної фінансової кризи 2008–2009 років. Власного прибутку у компаній не вистачає для фінансування розширеного розвитку, у першу чергу технологічного переоснащення. При цьому власниками шести компаній з TOP-10 є потужні закордонні страхові групи, які мають можливість інвестувати кошти. Українські власники страхових компаній природно не мають зараз коштів для прямих інвестицій. Варто очікувати злиття та поглинання на ринку, оскільки це збільшує капіталізацію, хоча і не дає реальних фінансових ресурсів.

Результати аналізу рентабельності власного капіталу показали, що з позицій власників страховий бізнес є інвестиційно привабливим навіть в умовах війни, оскільки забезпечує прибутковість більшу, ніж ставки за депозитами та державними цінними паперами.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гаманкова О.О. Фінанси страхових організацій : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 328 с.
2. Страховий менеджмент : підручник / С.С. Осадець, О.В. Мурашко, В.М. Фурман та ін. Київ : КНЕУ, 2011. 333 с.
3. Ткаченко Н.В. Забезпечення фінансової стійкості страхових компаній: теорія, методологія та практика : монографія. Нац. банк України, Ун-т банк. справи. Черкаси : «Черкаський ЦНТЕІ», 2009. 570 с.
4. Рейтинг страхових компаній України. *Forinsurer* : веб-сайт. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife> (дата звернення: 19.12.2022).
5. F. John Reh. What is benchmarking in business? *The Balance* : веб-сайт. URL: <https://www.thebalancemoney.com/overview-and-examples-of-benchmarking-in-business-2275114> (дата звернення: 12.01.2023).
6. What is benchmarking? Definition and guide. *Shopify*: веб-сайт. URL: <https://www.shopify.com/blog/what-is-benchmarking> (дата звернення: 12.01.2023).
7. Супрун А.А., Супрун Н.В. Страховий менеджмент : навч. посібник. Львів : Магнолія 2006, 2011. 301 с.
8. 2022-Fairfax-Financial-Holdings-Limited-ESG-Report. *Fairfax Financial Holdings Limited* : веб-сайт. URL: [https://s1.q4cdn.com/579586326/files/doc\\_downloads/2023/01/2022-Fairfax-Financial-Holdings-Limited-ESG-Report.pdf](https://s1.q4cdn.com/579586326/files/doc_downloads/2023/01/2022-Fairfax-Financial-Holdings-Limited-ESG-Report.pdf) (дата звернення: 15.01.2023).
9. Сайт страхової компанії «PZU». URL: <https://www.pzu.pl/> (дата звернення: 15.01.2023).
10. Протокол загальних зборів акціонерів ПрАТ СК «ВУСО» № 2-2022 від 20 вересня 2022 р. URL: [https://docs.google.com/document/d/1eQ5cfLrCYPH5EUfC4KG0M\\_I43SkqA6J/edit](https://docs.google.com/document/d/1eQ5cfLrCYPH5EUfC4KG0M_I43SkqA6J/edit) (дата звернення: 16.01.2023).
11. Присяжна Л. Альфа-банк планують націоналізувати. *LIGA ZAKON* : веб-сайт. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/214931\\_alfa-bank-planuyut-natsionalizuvati](https://biz.ligazakon.net/news/214931_alfa-bank-planuyut-natsionalizuvati) (дата звернення: 18.01.2023).
2. Osadets S.S., Murashko O.V., Furman V.M. ta in. (2011) Strakhovyi menedzhment [Insurance management]. Kyiv: KNEU, 333 p. (in Ukrainian)
3. Tkachenko N.V. (2009) Zabezpechennia finansovoi stiikosti strakhovykh kompanii: teoriia, metodolohiia ta praktyka [Ensuring the financial stability of insurance companies: theory, methodology and practice]. Cherkasy: Cherkaskyi TsNTEI, 570 p. (in Ukrainian)
4. Reitynh strakhovykh kompanii Ukrainy [Rating of Ukrainian insurance companies]. *Forinsurer* (electronic journal). Available at: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife> (accessed 12 December 2022).
5. F. John Reh. What is benchmarking in business? *The Balance*. Available at: <https://www.thebalancemoney.com/overview-and-examples-of-benchmarking-in-business-2275114> (accessed 12 January 2023).
6. What is benchmarking? Definition and guide. *Shopify*. Available at: <https://www.shopify.com/blog/what-is-benchmarking> (accessed 12 January 2023).
7. Suprun A.A., Suprun N.V. (2011) Strakhovyi menedzhment [Insurance management]. Lviv: Mahnoliia 2006, 301 p. (in Ukrainian)
8. 2022-Fairfax-Financial-Holdings-Limited-ESG-Report. *Fairfax Financial Holdings Limited*. Available at: [https://s1.q4cdn.com/579586326/files/doc\\_downloads/2023/01/2022-Fairfax-Financial-Holdings-Limited-ESG-Report.pdf](https://s1.q4cdn.com/579586326/files/doc_downloads/2023/01/2022-Fairfax-Financial-Holdings-Limited-ESG-Report.pdf) (accessed 15 January 2023).
9. Sait strakhovoi kompanii "PZU" [Website of the PZU insurance company]. Available at: <https://www.pzu.pl/> (accessed 15 January 2023).
10. Protokol zahalnykh zboriv aktsioneriv PrAT SK "VUSO" № 2-2022 vid 20 veresnia 2022 [Protocol of the general meeting of shareholders of PJSC SC "VUSO" No. 2-2022 dated September 20, 2022]. Available at: [https://docs.google.com/document/d/1eQ5cfLrCYPH5EUfC4KG0M\\_I43SkqA6J/edit](https://docs.google.com/document/d/1eQ5cfLrCYPH5EUfC4KG0M_I43SkqA6J/edit) (accessed 16 January 2023).
11. Prysiashna L. (2022) Alfa-bank planuiut natsionalizuvaty [Alfa Bank is planned to be nationalized]. *LIGA ZAKON*. Available at: [https://biz.ligazakon.net/news/214931\\_alfa-bank-planuyut-natsionalizuvati](https://biz.ligazakon.net/news/214931_alfa-bank-planuyut-natsionalizuvati) (accessed 18 January 2023).

**REFERENCES:**

1. Hamankova O.O. (2007) Finansy strakhovykh orhanizatsii [Finances of insurance organizations]. Kyiv: KNEU, 328 p. (in Ukrainian)