

DOI: 10.31617/1.2024(156)08

УДК: 005.334:368.1=111

**ШУЛЬГА Наталія,**

д. е. н., професор,  
завідувач кафедри банківської справи  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-2010-5884

n.shulga@knute.edu.ua

**МАЙДАНИК Єгор,**

магістр, аспірант кафедри банківської справи  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0009-0006-7008-4256

y.maydanyk@knute.edu.ua

## РИЗИКИ ТА ПРИБУТКОВІСТЬ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

Страхові компанії України невпинно рухаються в напрямі європейського контуру розвитку, чому сприяє прийняття НБУ низки радикальних нормативних документів щодо регулювання та нагляду за їх діяльністю на основі ризик-орієнтованого підходу. Своєю чергою, це потребує від страхових компаній внесення принципових змін у процес ризик-менеджменту й обґрунтування вибору ними бізнес-моделі, здатної забезпечити довготривале та стабільне їх функціонування на ринку. Метою статті є визначення рівня ризиків і пов'язаної з ними прибутковості бізнес-моделей страхових компаній України, а також розробка рекомендацій щодо їх трансформації на основі проактивного ризик-менеджменту. Дослідження ґрунтується на використанні сукупності таких методів, як аналіз, порівняння, групування, кореляції. Розкрито різні методичні підходи до виокремлення бізнес-моделей страховиків та надано їх коротку характеристику. Проведено аналіз ризиків за бізнес-моделями страхування life та non-life на основі системи обраних показників.

**SHULGA Nataliya,**

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor, Head at the Department  
of Banking State University  
of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-2010-5884

n.shulga@knute.edu.ua

**MAIDANYK Yehor,**

Master, Postgraduate Student  
at the Department of Banking  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0009-0006-7008-4256

y.maydanyk@knute.edu.ua

## RISKS AND PROFITABILITY OF BUSINESS MODELS OF INSURANCE COMPANIES

Ukrainian insurance companies are steadily moving towards the European development framework, facilitated by the adoption of a series of radical regulatory documents by the National Bank of Ukraine (NBU) concerning the supervision of their activities based on a risk-oriented approach. This, in turn, requires insurance companies to make fundamental changes to their risk management processes and substantiate their choice of a viable business model capable of ensuring their long-term. The aim of the article is to determine the level of risks and the related profitability of business models of insurance companies of Ukraine, as well as to develop recommendations for their transformation based on proactive risk management. The research is based on the use of a set of such methods as analysis, comparison, grouping, correlation. Various methodical approaches to distinguishing the business models of insurers are revealed and their brief description is given. An analysis of risks for business models of life and non-life insurance was carried out based on the system of selected indicators. An analysis of



Copyright © Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Здійснено аналіз кореляційного взаємозв'язку між коефіцієнтом співвідношення страхових виплат до страхових премій (залежною змінною) та незалежними змінними. Розроблено пропозиції щодо впровадження інноваційних бізнес-моделей на основі проактивного ризик-менеджменту. Сформульовано й емпірично перевірено гіпотези щодо скорочення масштабів страхового бізнесу під впливом несприятливої економічної ситуації, війни в Україні та посилення регуляторних вимог до страховиків; для бізнес-моделей страховиків non-life та life притаманним є різний рівень ризиків; впровадження інноваційних бізнес-моделей для них має відбуватися на концептуальних засадах проактивного ризик-менеджменту.

*Ключові слова:* страхові компанії, ризик-менеджмент, бізнес-модель, європейський курс.

**JEL Classification:** G22, G32.

*the correlation relationship between the ratio of insurance payments to insurance premiums (dependent variable) and independent variables was carried out. Proposals aimed at implementing innovative business models based on proactive risk management have been developed. Formulated and empirically tested hypotheses regarding the reduction of the scale of the insurance business under the influence of the unfavorable economic situation, the war in Ukraine and the strengthening of regulatory requirements for insurers; different levels of risks are inherent in the business models of non-life and life insurers; the introduction of innovative business models for insurers should be based on the conceptual principles of proactive risk management.*

*Keywords:* insurance companies, risk management, business model, European course.

## Вступ

Перехід страхових компаній України під регуляторну юрисдикцію НБУ став потужним імпульсом для прийняття низки важливих нормативних документів, які стосуються ідентифікації системно значимих страховиків, формування резервів, регулювання достатності капіталу на покриття втрат внаслідок настання ризиків, визначення бізнес-моделей, створення системи ризик-менеджменту на європейських регуляторних засадах, які базуються на принципах Директиви *Solvensy II*.

Останнім часом спостерігається скорочення кількості страховиків в Україні. Введення нових, більш жорстких регуляторних норм з боку НБУ, зокрема встановлення вимог до платоспроможності, ліквідності, формування капіталу й технічних резервів страховиків, побудови системи управління ризиками, комплаєнс та внутрішнього аудиту відповідно до трьох ліній захисту, може, на нашу думку, у найближчій перспективі стати причиною збереження зазначеної вище тенденції. Така ситуація пояснюється прагненням НБУ запровадити регуляторний інструментарій, використовуючи який страхові компанії України мали би змогу сформувати життєздатну бізнес-модель і поступово інтегруватися в європейський страховий ринок, що відкриє для них нові горизонти щодо розвитку бізнесу та сприятиме забезпеченню їх довготривалого й стабільного функціонування на ринку. У контексті зазначеного важливим вбачається питання, які ризики генерує для страховика кожна бізнес-модель та за яких умов вона може залишатися життєздатною.

Проблематика бізнес-моделей страхових компаній стала предметом наукової дискусії зарубіжних науковців, яка прийняла формат багатовекторного розгляду. Натомість найчастіше в наукових публікаціях

зарубіжних дослідників розглядається бізнес-модель страховиків, що базується на сучасних фінансових технологіях. Яскравим прикладом є стаття *VanderLinden (2024, 6 April)*, яка стверджує, що поточні бізнес-моделі страхування не підходять для управління ризиками підтримки інновацій, операційним ризиком і ризиком переходу на екологічну енергетику. На думку автора, страхова галузь має трансформуватися, а страховики повинні запроваджувати успішні цифрові бізнес-моделі з урахуванням розміру та ніші страхових компаній, бути зосередженими на прямих відносинах та взаємодії з клієнтами й інтеграції з технологічними новаторами.

У контексті цифровізації страхової галузі *Oletskyi (2024)* аналізує фактори, що впливають на вибір бізнес-моделі *InsurTech* при прийнятті рішення, до яких віднесено: умови місцевого ринку та регулювання діяльності страховиків, а також можливість їх доступу до венчурного капіталу. Науковець зазначає, що найбільш важливими чинниками, що впливають на вибір бізнес-моделі *InsurTech*, є: доступ до капіталу та його вартість; механізм регулювання і заходи, які здійснюються регулятором відповідної країни; швидкість старту страховика та стартап-екосистема.

Більш розгорнуті дослідження щодо ключових бізнес-моделей в індустрії *InsurTech*, переваг та нових можливостей, що відкриває ця технологія для страхових компаній шляхом запровадження цифрової бізнес-моделі, можна знайти також в публікаціях *Colmant (2023, July 18)*; *Zinchenko (n. d.)* тощо.

Дослідженню динамічної природи страхового сектора, макроекономічних факторів впливу на ділову практику, нових бізнес-моделей з акцентом на ключову проактивну роль управління ризиками та використання інструменту *ERM* для підтримки страхової галузі присвячена наукова публікація *Thomas (2024)*. Автор вважає, що у страховиків є кілька причин для розробки нових бізнес-моделей, продуктів і практик: аналітика великих баз даних, нові партнерства з компаніями *InsurTech*.

Окремі наукові праці присвячені дослідженню взаємозв'язку між бізнес-моделлю страхової компанії та її фінансовою ефективністю. Зокрема, *Lament & Bukowski (2021)* ідентифікували вплив бізнес-моделі на фінансову ефективність страхових компаній, базуючись на показнику рентабельності власного капіталу як залежній змінній, та зробили висновок, що варіабельність *ROE* залежить від бізнес-моделі страховика при поділі компаній зі страхування *life* та *non-life*.

Важливим видається висновок, що ризик інвестування в нові бізнес-моделі, нові продукти та нові канали їх збуту може, як мінімум, дати змогу зберегти конкурентоспроможність страховиків (*Gart, 2018, January 18*).

Зазначене вище надає підставу для твердження, що основна увага в зарубіжній літературі зосереджена на необхідності, перевагах, можливостях, типах та процедурах впровадження нових технологічних бізнес-моделей у страхових компаніях, а також виявленні залежності між бізнес-моделлю та її фінансовою ефективністю.

У вітчизняному науковому полі проблематика формування, змісту, результативності та зрілості бізнес-моделей страховиків розглядається лише в поодиноких публікаціях. Зокрема, питання зрілості аналітичних бізнес-моделей у страхуванні стало предметом наукового пошуку *Paruschke* (2023, February 27). На думку автора, прогнозна аналітика рухає страхову галузь, оскільки інструменти аналізу великих обсягів даних для перетворення їх у бізнес-аналітику допомагають робити точніші розрахунки ризиків і підвищувати прибутковість страховиків; він також наголошує, що зрілість аналітичних бізнес-моделей у страховій галузі є неоднаковою у різних регіонах і компаніях. У публікації зазначаються фактори впливу на зрілість аналітичних бізнес-моделей у страховій галузі, до яких дослідник відносить: інвестиції в аналітику, доступність та якість даних, регуляторне середовище, ділову культуру та лідерство.

Серед наукових напрацювань щодо бізнес-моделей страховиків найбільш ґрунтовною є стаття *Tarnavskiy & Kolomiits* (2021), що досліджує діяльність компаній зі страхування іншого, ніж страхування життя. Для характеристики роздрібної, корпоративної, універсальної (представлена двома кластерами) та перестрахової бізнес-моделей використано набір методів кластеризації – класичний алгоритм к-середніх і самоорганізаційні карти Кохонена. Результати кластеризації валідовано за допомогою класичних показників та показника міграції, що забезпечує стабільність кластерів у часі. Проаналізовано міграцію компаній між виділеними кластерами (зміна бізнес-моделі) протягом досліджуваного періоду та виявлено значну міграцію у межах універсальної моделі та між перестраховою та корпоративною моделями. Автори дійшли висновку, що компанії, які дотримуються універсальної бізнес-моделі, виявляються найбільш фінансово стабільними у порівнянні з їхніми аналогами, об'єднаними в перестраховий кластер.

Натомість нам не відомі наукові доробки вітчизняних учених, які торкалися б цієї проблематики, що викликало необхідність у цьому дослідженні та встановило його мету.

Метою статті є визначення рівня ризиків та пов'язаної з ними прибутковості бізнес-моделей страхових компаній України, а також розробка рекомендацій щодо їх трансформації на основі проактивного ризик-менеджменту.

У процесі дослідження висунуто декілька гіпотез:

*перша* – на динаміку зміни кількості страховиків в Україні впливають численні ризик-фактори, серед яких найбільш вагомими є погіршення макроекономічних умов їх функціонування та підвищення регуляторного ризику. Під впливом несприятливої макроекономічної ситуації відбувається звуження масштабів страхового бізнесу в країні, особливо окремих її видів, та зростає рівень ризиків. Деструктивні економічні явища, викликані *COVID-19* та воєнним станом, а також встановлення більш жорстких вимог до регулювання діяльності страхових компаній загалом та системи управління ризиками зокрема призвело до скорочення їх числа в Україні;

*друга* – для кожної бізнес-моделі притаманний певний рівень ризиків; а їх вибір залежатиме від ступеня розвитку страхового ринку в країні, стратегії страхової компанії, рівня її ризик-апетиту та інших чинників;

*третья* – формування бізнес-моделі страховиків має базуватися на проактивному підході до ризик-менеджменту, який передбачає врахування не тільки нинішнього рівня ризиків та прибутковості, але й появи нових факторів ризиків і розробки гіпотетично можливих сценаріїв на їх реагування в довгостроковій перспективі.

При написанні статті автори долучилися до використання таких методів дослідження: аналізу – для характеристики змін числа та масштабів діяльності страховиків; порівняння – при дослідженні рівня ризиків різних моделей страховиків; групування – щодо проведення аналізу ризиків страховиків за їх типами (страхування *life* та *non-life*); кореляції – при виявленні взаємозв'язку між обраним індикатором ризиків та незалежними змінними.

Основна частина статті складається з трьох розділів, які логічно між собою взаємопов'язані. У першому описано вплив макроекономічних та регуляторних змін на діяльність страхових компаній в Україні, які призвели до суттєвого скорочення кількості, валюти балансу та валових надходжень страховиків, а також зростання розміру страхових відшкодувань; у другому проаналізовано ризики бізнес-моделей страховиків, третьому – сформульовано ключові положення проактивного ризик-менеджменту страховиків, з огляду на які має бути здійснено вибір ними бізнес-моделі.

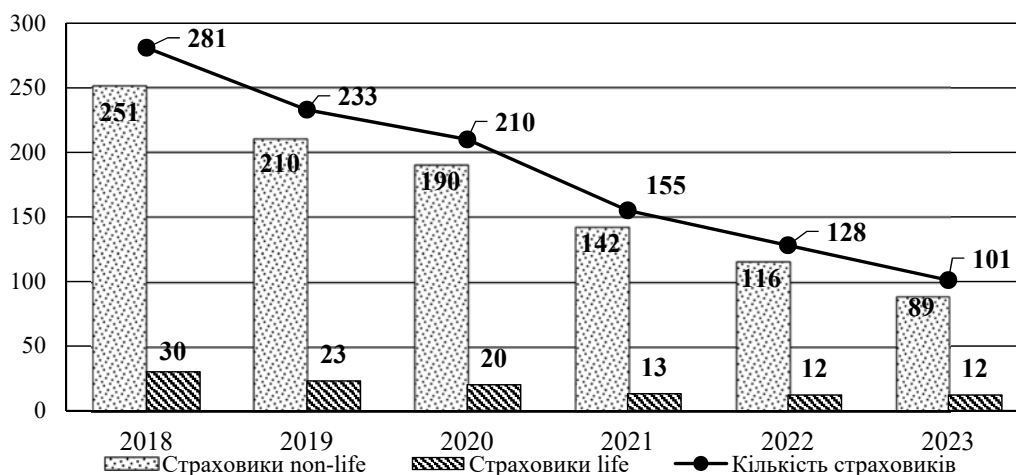
## **1. Макроекономічні умови функціонування страховиків та підвищення до них регуляторних вимог**

Прийняття нової редакції Закону України "Про страхування" (2021) та його розширеного тлумачення у документах НБУ щодо різних аспектів діяльності страховиків, а також несприятлива економічна ситуація в країні стали причиною уповільнення темпів розвитку страхового бізнесу, що проявилось в падінні темпів росту валових страхових премій на 14.7% у 2020 р., 20.3% у 2022 р. у порівнянні з попереднім роком. Збільшилися страхові відшкодування, адже рівень чистих страхових виплат за 2023 р. становив 36.4%, в той час як за 2022 р. – відповідно 33.2%. Крім того, страховики почали накопичувати страхові резерви, які за останні 4 роки зросли у 1.6 раза, від 29558.8 млн грн на кінець 2019 р. до 46781.2 млн грн за 2023 р. (НБУ, 2024).

Під впливом негативних економічних та геополітичних чинників підвищився рівень ризиків страховиків в Україні, що зумовило необхідність прийняття НБУ більш жорстких вимог до регулювання їхньої діяльності. Зокрема, введені в дію нормотворчі документи, які встановлюють чіткі вимоги до: ідентифікації та функціонування системно значимих страховиків, нові вимоги до формування достатності капіталу, системи управління ризиками страховика, що ґрунтується на

ризик-орієнтованому підході; переходу страхових компаній на новий стандарт фінансової звітності МСФЗ 17 "Страхові контракти". Несприятливе економічне середовище через пандемію та воєнний стан в Україні, а також нові регуляторні інновації стали причинами зменшення кількості страхових компаній (рис. 1).

Рис. 1. Динаміка кількості страхових компаній в Україні за 2018–2023 рр.



Джерело: побудовано авторами за даними Наглядової статистики НБУ (2024).

Дані рис. 1 ілюструють чіткий тренд до зменшення кількості страховиків в Україні, особливо впродовж останніх років. Найбільші кількісні зміни відбулись у 2019, 2021 та 2023 рр., коли темпи падіння кількості становили відповідно 17%, 26.2% та 21%, що пов'язано, по-перше, з різними фазами розвитку страхового ринку України, враховуючи курс на євроінтеграцію, по-друге, із посиленням впливу ризиків на діяльність страхових компаній: у 2019–2021 рр. пандемії COVID-19 та воєнними ризиками 2022–2023 рр.

За інформацією НБУ, основними причинами виходу страхових компаній із вітчизняного страхового ринку були неподання звітності, невиконання вимог платоспроможності та власна ініціатива окремих страховиків внаслідок неможливості функціонування у новому регуляторному полі.

## 2. Дослідження ризиків бізнес-моделей страхових компаній в Україні

Методичні підходи до визначення бізнес-моделей у сфері страхування орієнтовані на бізнес-процеси компаній або центровані на клієнті. Моделі, що орієнтовані на внутрішні процеси функціонування страхових компаній, забезпечують високу ефективність, зниження затрат та управління ризиками, своєю чергою, сфокусовані на клієнтах, сприяють зростанню доходів страховиків через повторні продажі страхових полюсів

та рекомендації задоволених клієнтів. Визначаючи бізнес-моделі страховиків в Україні, науковці *Tarnavskiy & Kolomiits (2021)* враховували показники, що характеризують типи клієнтів, види страхування та канали продажу. Ідентифіковані ними на підставі ключових кількісних показників бізнес-моделі мають такі характеристики: у "роздрібній" компанії страхують фізичних осіб, концентруючись на певній групі страхування; "корпоративна" сконцентрована на юридичних особах, страхуванні дорогих ризиків; "універсальні" великі страховики орієнтуються на продаж значної кількості дешевих полісів; малі схильні страхувати обов'язкові види; "перестрахова" зосереджена переважно на добровільних видах страхування.

Своєю чергою, зарубіжні дослідники *Lament & Bukowski (2021)*, аналізуючи вплив бізнес-моделей страхових компаній на їх фінансову ефективність, доводять, що основним фактором, який диференціює бізнес-модель страхової компанії, є страхова діяльність та пов'язаний з нею об'єкт страхування. Нам видається, що обидва підходи є виваженими. Відмінність між ними полягає лише в ступені деталізації: за першим підходом автори виокремлюють бізнес-моделі в межах одного типу страхування, а за другим – бізнес-моделі розглядаються в ракурсі двох типів страхування.

В основу методології цього дослідження покладено постулат щодо виокремлення двох бізнес-моделей залежно від типу страхування: перша модель (страховики життя) *life*; друга – страховики *non-life* (інше, ніж страхування життя). Такий підхід нам видається більш прийнятним, з погляду аналізу ризиків та пов'язаних з ними індикаторів фінансової результативності діяльності страховиків.

Діагностика обраних бізнес-моделей ґрунтувалася на публічній інформації про основні показники діяльності страховиків, що оприлюднюється на сайті НБУ. Слід зазначити, що в Україні єдина компанія (ПрАТ "Експортно-кредитне товариство") має державну форму власності та спеціальний статус. У вказаній звітності показники діяльності страховика зі спеціальним статусом не відображаються. Станом на 01.01.2024 страхову звітність надало 97 страховиків, у тому числі 12 страховиків життя (*табл. 1*).

Таблиця 1

Розподіл страхових компаній України за бізнес-моделями страхування *life* та *non-life* станом на 01.01.2024

Вибірка		Бізнес-модель страхування	
		<i>life</i>	<i>non-life</i>
Кількість	97	85	12
Структура, %	100	87.6	12.4

Джерело: побудовано авторами за даними Наглядової статистики НБУ (2024).

Статистичною базою дослідження рівня ризиків за двома бізнес-моделями слугували дані вибірки обраних показників за останні 4 роки у щоквартальному зрізі. За залежну змінну, що відображає ризиковість

функціонування страховиків, прийнято показник співвідношення страхових виплат до страхових премій (*Loss Ratio*), який дає змогу оцінити ризику та піддається впливу багатьох незалежних змінних. Вибір останніх базується на таких міркуваннях: в економічній вітчизняній і зарубіжній літературі наводиться низка показників діяльності страховиків, а саме: коефіцієнти платоспроможності (*Solvency Ratio*), перестраховування (*Reinsurance Ratio*), резервів (*Reserves Ratio*), ліквідності (*Liquidity Ratio*), платоспроможності власного капіталу (*Equity to Liability Ratio*), збитковості (*Loss Ratio*), витрат на ведення справи (*Expense Ratio*); динаміка резервів (*Reserves Dynamics*) тощо (*Faster Capital, 2024*). У процесі дослідження висунуто припущення, що показники ризиків страхових компаній тісно пов'язані з показниками прибутковості їхньої діяльності, оскільки прагнення компаній до нарощування прибутку та досягнення вищого рівня прибутковості капіталу призводить до прийняття вищого рівня ризиків. Виходячи із зазначеного, при проведенні дослідження до показників ризиків, визначених нами як незалежні змінні, додано показники фінансової результативності (прибутковості) страхових компаній. Алгоритм розрахунку незалежних змінних наведено в *табл. 2*.

*Таблиця 2*

Алгоритм розрахунку незалежних змінних страховиків

Змінна	Позначення	Метод розрахунку змінної
Чистий фінансовий результат	<i>RN</i>	Валовий фінансовий результат – Податок на прибуток
Коефіцієнт резервів	<i>Reserve Ratio (ResR)</i>	$\frac{\text{Страхові резерви}}{\text{Страхові премії}} \cdot 100$
Коефіцієнт перестраховування	<i>Reinsurance Ratio (RR)</i>	$\frac{\text{Перестраховані премії}}{\text{Загальні премії}} \cdot 100$
Коефіцієнт платоспроможності	<i>SR</i>	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні активи}} \cdot 100$
Динаміка резервів	<i>RD</i>	$\frac{\text{Резерви на кінець періоду} - \text{Резерви на початок періоду}}{\text{Резерви на початок періоду}} \cdot 100$
Рентабельність активів	<i>ROA</i>	$\frac{\text{Чистий прибуток} \cdot 100}{\text{Активи}}$
Рентабельність капіталу	<i>ROE</i>	$\frac{\text{Чистий прибуток} \cdot 100}{\text{Власний капітал}}$

*Джерело:* побудовано авторами на основі даних (*Faster Capital, 2024; Lament & Bukowski, 2021*).

Результати аналізу змінних показників за бізнес-моделями страховиків відображено в *табл. 3*.



Таблиця 3

Основні статистичні показники змінних параметрів за бізнес-моделями страховиків України

Змінні	Середнє	Медіана	Мінімум	Максимум	Дисперсія	Стандартне відхилення
<i>Модель 1: страховики life</i>						
<i>RN</i>	395 887.6	338 186.3	77 270.0	845 697.3	49520303672	232426.6539
<i>ResR</i>	106.5	94.3	93.8	170.9	755.1125086	28.70120381
<i>RR</i>	7.7	3.0	2.5	23.0	53.03472222	7.606317151
<i>SR</i>	13.0	12.9	11.7	14.5	0.594420979	0.805269675
<i>RD</i>	-0.1	3.7	-43.4	9.9	192.7596631	14.56144324
<i>ROA</i>	1.9	1.9	0.5	3.5	0.800037637	0.934220708
<i>ROE</i>	15.1	14.4	3.3	28.1	51.82407454	7.518999537
<i>Модель 2: страховики non-life</i>						
<i>RN</i>	1 405 422.1	1 227 427.9	261 056.5	2 717 495.1	5.96398E+11	806607.7028
<i>ResR</i>	105.2	82.9	82.2	218.6	2503.121924	52.25589405
<i>RR</i>	15.5	15.5	10.9	20.2	8.800763889	3.098521153
<i>SR</i>	35.8	35.7	34.7	37.5	0.705954805	0.877571943
<i>RD</i>	-2.2	3.5	-60.9	10.5	356.7091345	19.80858521
<i>ROA</i>	3.4	3.0	0.8	6.4	2.958956727	1.796650437
<i>ROE</i>	9.4	8.6	2.2	17.9	22.39818813	4.943115116

Джерело: власні розрахунки авторів.

Проведений аналіз статистичних показників за досліджуваними бізнес-моделями страховиків України уможливив дійти таких висновків:

- страховики *non-life* мають значно вищі середні значення чистого прибутку та варіативність, що доводить факт їх функціонування у більш неоднорідному і ризиковому середовищі з коливаннями прибутку;

- стандартне значення коефіцієнта резервів в обох моделях є схожим, проте вищим у компаній *non-life*, що свідчить про коливання величини резервів, яке підтверджується більш нестабільною їх динамікою. Спостерігається також варіативність показника перестраховування. Додаткові обсяги перестраховування в моделі *non-life* більші, оскільки вищі її ризики порівняно з моделлю *life*;

- значення показника платоспроможності вказують на різні підходи в управлінні активами і пасивами страховиків, які працюють за обраними бізнес-моделями;

- рентабельність активів вища у страховиків *non-life*, що є доказом більш ефективного управління активами, хоча у страховиків *life* вища рентабельність власного капіталу. Натомість значення *ROE* мають більшу варіативність та свідчать про вищі ризики, пов'язані з управлінням капіталом у страховиків, що працюють за моделлю *life*.

Обчислимо кореляцію між обраним індикатором ризиків та незалежними змінними (табл. 4).

Таблиця 4

Показники кореляційної залежності за бізнес-моделями страховиків України

Звітна дата	Коефіцієнт співвідношення страхових виплат до страхових премій		Залежні змінні	Коефіцієнт кореляції	
	<i>life</i>	<i>non-life</i>		модель 1 <i>life</i>	модель 2 <i>non-life</i>
01.04.2021	18.5	61.5	<i>RN</i>	0.63848981	-0.569867639
01.07.2021	19.6	59.3	<i>ResR</i>	-0.320117665	0.599412563
01.10.2021	19.2	59.8	<i>RR</i>	-0.510488774	0.669301032
01.01.2022	18.7	60.0	<i>SR</i>	-0.162999285	-0.839235655
01.04.2022	16.0	39.9	<i>LD</i>	-0.001037531	-0.08269526
01.07.2022	19.3	40.1	<i>RD</i>	0.204627692	-0.46095677
01.10.2022	21.5	42.3	<i>ROA</i>	0.553473977	-0.565620255
01.01.2023	21.4	42.9	<i>ROE</i>	0.542378204	-0.538218736
01.04.2023	27.0	48.6	-	0.7 – 1 або -0.7 – -1	Сильний зв'язок
01.07.2023	27.0	49.1		0.5 – 0.7 або -0.5 – -0.7	Помірний зв'язок
01.10.2023	26.4	47.9		0.3 – 0.5 або -0.3 – -0.5	Слабкий зв'язок
01.01.2024	25.8	48.3		0 – 0.3 або 0 – -0.3	Відсутність зв'язку

Джерело: власне дослідження авторів.

Аналіз кореляційних залежностей дає підставу стверджувати, що страховики *life* (модель 1) є більш ризиковими через позитивну кореляцію між показниками *RN*, *ROA*, *ROE* і виплатами, що підтверджує тезу про зростання ризику виплат при підвищенні їх прибутковості. Водночас негативна кореляція з коефіцієнтами резервів та перестраховування свідчить про необхідність мати їм значні резерви та здійснення перестраховування для зниження рівня ризиків. Страховики другої моделі *non-life* є менш ризиковими через негативну кореляцію між ключовими показниками прибутковості та виплатами. Можна гіпотетично припустити, що страховики за моделлю *non-life* досягають вищої прибутковості при меншому рівні ризиків за рахунок обов'язкових видів страхування. Однак це питання потребує додаткового спеціального дослідження. Позитивна кореляція з коефіцієнтами резервів та перестраховування є яскравою ілюстрацією доцільності забезпечення високих обсягів резервів та перестраховування для покриття втрат за настання ризиків.

### 3. Формування бізнес-моделі страховика на основі проактивного ризик-менеджменту

Дані іноземних джерел свідчать, що нині до ТОП-10 поточних ризиків страховиків належать: кібератака та витік даних, неможливість

залучити або утримати кращих фахівців, погодні та кліматичні лиха, нормативні або законодавчі зміни, економічний спад або повільне відновлення, шкода бренду або репутації, технічний або системний збій, висхідна конкуренція, зміна клімату, неможливість впровадити інновації або задовольнити потреби клієнтів (*GRMS Aon, 2023*). Наразі перелік цих ризиків є далеко не повним, що зумовлює потребу в постійній їх ідентифікації та впровадженні нової платформи ризик-менеджменту, яка дасть змогу страховикам передбачати заздалегідь можливі ризик-фактори, розробляти превентивні заходи реагування, забезпечувати стабільність та безперервність діяльності.

Враховуючи євроінтеграційний вектор зміни вітчизняного законодавства, страхові компанії України найближчим часом мають не тільки досягати позитивних фінансових результатів та отримувати прийнятний рівень прибутковості капіталу, але й дотримуватися ризик-орієнтованої філософії ведення страхового бізнесу на основі проактивного підходу. Це потребуватиме від них здійснення трансформації наявних та запровадження інноваційних бізнес-моделей, які б базувалися на:

*по-перше*, використанні нових технологій (штучного інтелекту та машинного навчання), сучасних програмних продуктів задля забезпечення цифрової операційної стійкості; єдиній стандартизованій таксономії ризиків, методології та культурі ризик-менеджменту;

*по-друге*, формуванні централізованої бази даних про ризик-фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, а також збалансованій системі показників ризиків, фінансової результативності, ринкової позиції, клієнтської зацікавленості, оптимізації бізнес-процесів, вартості страхової компанії;

*по-третє*, впровадженні сучасного інструментарію виміру ризиків і прогнозування появи нових драйверів загроз як економічного, так і кліматичного, соціального, епідеміологічного, технологічного, геополітичного та техногенного характеру, а також процедур перетворення даних про ризики в бізнес-аналітику;

*по-четверте*, врахуванні одночасно як європейських директив та настанов щодо визначення достатності капіталу, забезпечення платоспроможності, ліквідності та створення резервів, так і національних трендів розвитку страхового ринку й особливостей функціонування страховиків в умовах воєнного стану в Україні;

*по-п'яте*, розробці матриці ризиків, яка б відображувала найбільш значущі ризики для страховика в нинішній ситуації та в довгостроковій перспективі. Це дасть змогу страховій компанії зосередитися на проактивності зі здатністю враховувати майбутні чинники ризиків та у разі їх настання швидко адаптуватися, що сприятиме отриманню нею конкурентної переваги, забезпеченню сталості та зростанню;

*по-шосте*, проведенні постійного моніторингу ризик-апетитів за всіма ключовими ризик-позиціями й аналізі їх узгодженості з потенційними можливостями страхової компанії щодо дотримання встановлених параметрів, а також сучасними ринковими тенденціями;

*по-сьоме*, створенні ланцюжка взаємопов'язаних детермінант страхового бізнесу "клієнт – бізнес-процес – прибутковість та вартість, зважені на ризик – додана вартість для споживачів страхових послуг" з огляду не тільки на фактичну ситуацію, але й прогноз майбутнього;

*по-восьме*, орієнтації страховиків на можливе посилення регуляторного ризику внаслідок прийняття більш жорстких вимог регуляторів, що нині спостерігається як в країнах Європейського Союзу, так і в Україні. Очевидно, це призведе до зростання витрат, зменшення прибутковості та зниження конкурентоспроможності страхових компаній на локальних сегментах страхового ринку й одночасно до зростання страхових премій для споживачів;

*по-дев'яте*, зміщенні акценту від поточної аналітики на прогностичну, базуючись на застосуванні інноваційного інструментарію стрес-тестування фактичних та гіпотетично можливих сценаріїв розвитку ризик-подій, який має бути розроблений для різних типів бізнес-моделей;

*по-десяте*, використанні системі мотивації персоналу страхових компаній на досягнення не тільки поточного, але й довгострокового фінансового результату з урахуванням прийнятих ризиків;

*водинадцять*, поданні релевантної, вірогідної, прозорої інформації власникам страхових послуг у доступній формі, що уможливить їм спростити та пришвидшити прийняття рішень, а також усунути інформаційну асиметрію;

*вдванадцять*, залученні висококваліфікованих фахівців, які мають нові знання, навички та досвід щодо використання в страховому бізнесі та ризик-менеджменті широких можливостей цифрових платформ. Сьогодні, як ніколи, страховики та перестраховики потребують залучення талановитих та стратегічно мислячих фахівців у процес управління різноманітним спектром ризиків.

Практична реалізація перерахованих вище та інших положень проактивного ризик-менеджменту в страхових компаніях України надасть їм змогу сформувавши інклюзивні бізнес-моделі, завдяки яким забезпечуватиметься надійність та довготривалість їх функціонування у високо-ризиковому ринковому середовищі. Натомість цей процес буде відбуватися поетапно, у міру відродження національної економіки та розвитку її страхового сектора.

### **Висновки**

За результатами визначення рівня ризиків та пов'язаної з ними прибутковості бізнес-моделей страхових компаній України доведено необхідність їх трансформації на основі проактивного ризик-менеджменту. Внаслідок несприятливої макроекономічної ситуації, спричиненої спочатку пандемією, а потім воєнним станом в Україні,

відбувається звуження масштабів страхового бізнесу, скорочення числа страхових компаній та зростання рівня їх ризиків. У процесі дослідження виокремлено дві бізнес-моделі залежно від типу страхування – *life* та *non-life*, за кожною з яких проаналізовано показники ризиків та прибутковості. Страховики за моделлю *life* є більш ризиковими через позитивну кореляцію між показниками *RN*, *ROA*, *ROE* і виплатами, що підтверджує тезу про зростання ризику виплат при підвищенні прибутковості. Водночас негативна кореляція з коефіцієнтами резервів та перестраховування свідчить про необхідність наявності значних резервів та здійснення перестраховування для зниження рівня ризиків. Страховики за моделлю *non-life* є менш ризиковими через негативну кореляцію між ключовими показниками прибутковості й виплатами. Аналіз причин такої залежності потребує спеціального наукового дослідження. Позитивна кореляція з коефіцієнтами резервів та перестраховування свідчить про доцільність забезпечення високих обсягів резервів і перестраховування для покриття втрат за ризиками.

Запропоновано формування бізнес-моделі страховикам, що має базуватися на проактивному ризик-менеджменті, відповідно до якого передбачається врахування не тільки нинішнього рівня прибутковості та ризиків, але й появи їх нових видів, а також визначення гіпотетично можливих сценаріїв настання ризикових подій у довгостроковій перспективі й розмірів потенційних втрат. Запровадження проактивного ризик-менеджменту в страхових компаніях забезпечить їм зміцнення конкурентоздатності на ринку, стабільну діяльність та сталий розвиток як у поточному, так і майбутньому періодах.

До основних напрямів майбутнього дослідження можна віднести: розробку новітнього інструментарію виміру ризиків страховиків; прогнозування появи нових видів ризиків у розрізі страхування життя і не-життя на основі статистичних та експертних методів; розвиток методичних підходів до ідентифікації бізнес-моделей страховиків.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ/REFERENCE

Colmant, Q. (2023, July 18). The promise of insurtech: which business models are emerging as winners. *Qover. Blog post*. [https://www-qover-com.translate.google/blog/winning-insurtech-business-models?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-qover-com.translate.google/blog/winning-insurtech-business-models?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc)

Faster Capital. (2024). *Key Solvency Ratios For Insurance Companies*. [https://fastercapital-com.translate.google/topics/key-solvency-ratios-for-insurance-companies.html?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://fastercapital-com.translate.google/topics/key-solvency-ratios-for-insurance-companies.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc)

Gart, D. (2018, January 18). The Insurance Industry Needs to Change the Business Model and Take Risks. *Majesco blog*. [https://www-majesco-com.translate.google/blog/change-business-model/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-majesco-com.translate.google/blog/change-business-model/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc)

GRMS Aon. (2023, November 28). Top Risks Facing Insurance Organizations. *Aon*. [https://www-aon-com.translate.google/en/insights/reports/global-risk-management-survey/top-risks-facing-insurance-organizations?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-aon-com.translate.google/en/insights/reports/global-risk-management-survey/top-risks-facing-insurance-organizations?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc)

- Lament, M., & Bukowski, S. (2021). Business Model Impact on the Financial Efficiency of Insurance Companies. *European Research Studies Journal Volume, XXIV(4)*, 237–247. [https://www.researchgate.net/publication/356956969\\_Business\\_Model\\_Impact\\_on\\_the\\_Financial\\_Efficiency\\_of\\_Insurance\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/356956969_Business_Model_Impact_on_the_Financial_Efficiency_of_Insurance_Companies)
- Закон України "Про страхування" № 1909-IX (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>. Law of Ukraine "On Insurance" No. 1909-IX (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.
- НБУ. (2024). *Наглядова статистика*. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. NBU. (2024). *Supervisory statistics*. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
- Oletskyi, T. (2024). InsurTech in the United States and Germany-What is driving the different business models? *Risk Management and Insurance Review*, 26(4), 485–511. [https://onlinelibrary-wiley-com.translate.goog/doi/full/10.1111/rmir.12254?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://onlinelibrary-wiley-com.translate.goog/doi/full/10.1111/rmir.12254?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc) (485-511)
- Paruschke, A. (2023, February 27). Insurance & Strategy/Analytics as powerful tool adapt business models. *LinkedIn*. [https://www-linkedin-com.translate.goog/pulse/insurance-strategy-analytics-powerful-tool-adapt-models-paruschke?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-linkedin-com.translate.goog/pulse/insurance-strategy-analytics-powerful-tool-adapt-models-paruschke?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc)
- Tarnavskyi, O., & Kolomiits, V. (2021). Identifying insurance companies' business models in Ukraine: cluster analysis and machine learning. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*, (252), 37–55. <https://journal.bank.gov.ua/en/article/2021/252/02>
- Thomas, C. (2024). Investigating risk management trends to impact the insurance sector. *360factors*. [https://www-360factors-com.translate.goog/blog/risk-management-trends-impact-insurance-sector/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-360factors-com.translate.goog/blog/risk-management-trends-impact-insurance-sector/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc)
- VanderLinden, S. (2023, April 6). Disrupting the insurance business model for a sustainable future. *Enterprise times*. [https://www-enterprisetimes-co-uk.translate.goog/2023/04/06/disrupting-the-insurance-business-model-for-a-sustainable-future/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-enterprisetimes-co-uk.translate.goog/2023/04/06/disrupting-the-insurance-business-model-for-a-sustainable-future/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc)
- Zinchenko, P. Insurance digital transformation: 4 emerging business models. (n. d.). *MindK*. Retrieved 15 July 2024 from [https://www-mindk-com.translate.goog/blog/digital-transformation-in-insurance/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ru&\\_x\\_tr\\_hl=ru&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-mindk-com.translate.goog/blog/digital-transformation-in-insurance/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc)

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Внесок авторів є рівнозначним.

Шульга Н., Майданик Є. Ризики та прибутковість бізнес-моделей страхових компаній. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 4. С. 141-154. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(156\)08](https://doi.org/10.31617/1.2024(156)08)

Надійшла до редакції 09.08.2024.  
Отримано після доопрацювання 16.08.2024.  
Прийнято до друку 26.08.2024.  
Публікація онлайн 05.09.2024.