

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<i>інститут економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>фінансів і бухгалтерського обліку</i>
Спеціальність	<i>072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»</i>
Форма навчання	<i>денна</i>

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Омельянченка Даниїла Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему **«Оптимізація витрат страхової компанії та напрямки їх зменшення»**
(повна назва теми)

за матеріалами **Приватне акціонерне товариство СК «Арсенал Страхування»**
(повна назва бази дослідження)

науковий керівник к. е. н. _____ Супрун Н.В.
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від 18 2026р. № 13

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент
Наук. ступінь, вчене звання

О.В.Неізнєстна
Ініціали, прізвище

Кривий Ріг – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	<i>інститут економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>фінансів і бухгалтерського обліку</i>
Спеціальність	<i>072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»</i>
Форма навчання	<i>денна</i>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ *О.В.Неізнєстна*
(підпис) (Прізвище, ініціали)
« 06 » квітня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

1. Тема роботи **«Оптимізація витрат страхової компанії та напрямки їх зменшення»**

Керівник роботи к.е.н., доцент кафедри фінансів і бухгалтерського обліку Супрун Наталія Вікторівна

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 06 » квітня 2026 р. № 223-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «05» червня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Розкрити економічну сутність, класифікацію та значення витрат у фінансовій діяльності страховика. Розглянути нормативно-правове забезпечення та регулювання витрат страхових компаній в Україні. Розробити методику фінансового аналізу витрат і оцінки їх впливу на результати діяльності страховика.

Розділ 2. Надати організаційно-економічну характеристику та провести оцінку основних фінансових показників розвитку ПрАТ СК «Арсенал Страхування». Проаналізувати склад, структуру та динаміку витрат страховика за 2021 - 2025 роки. Оцінити вплив рівня витрат на фінансовий стан і результативність діяльності та виявити ключові проблемні зони

Розділ 3. Обґрунтувати напрями оптимізації витрат компанії через цифровізацію адміністративних процесів та розвиток прямого онлайн-каналу продажів. Обчислити економічний ефект запропонованих заходів на майбутній фінансовий результат страхової компанії. Дослідити зарубіжний досвід управління витратами страховиків та можливості його адаптації до умов діяльності компанії.

Об'єкт дослідження: процес управління витратами страхової компанії в страховій компанії ПрАТ СК «Арсенал Страхування».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних засад формування, аналізу та оптимізації витрат страховика.

Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації витрат страхової компанії та визначення напрямів їх зменшення на прикладі ПрАТ СК «Арсенал Страхування».

5. Дата видачі завдання « 06 » квітня 2026р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів МДР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Затвердження плану КБР	до 25.03.2026	виконано
2	Підготовка розділу 1	до 15.04.2026	виконано
3.	Підготовка розділу 2	до 06.05.2026	виконано
4	Підготовка розділу 3	до 27.05.2026	виконано
5	Написання вступу та висновків до КБР, оформлення супровідних документів	до 01.05.2026	виконано
6	Подання електронного варіанту КБР керівнику для перевірки дотримання академічної доброчесності	до 05.06.2026	виконано
7	Перевірка тексту КБР на дотримання академічної доброчесності	08.06-16.06.2026	виконано
8	Отримання відгуку від наукового керівника	до 10.06.2026	виконано
9	Отримання рецензії	до 12.06.2026	виконано
10	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 15.06.2026	виконано
11	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 17.06.2026	Реєстраційний № ____ « <u>17</u> » <u>червня</u> 2026 р.
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 18.06.2026	виконано
13	Підготовка до захисту в ЕК	до 19.06.2026	виконано

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Супрун Н.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Омельяненко Д.С.
(прізвище та ініціали)

Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання
кваліфікаційної бакалаврської роботи
здобувачем вищої освіти
Державного університету економіки і технологій

Я, Омельянченко Даниїл Сергійович, студент 3 курсу, групи ФБС-23ск Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

01.06.2026
(дата)

Даниїл ОМЕЛЬЯНЧЕНКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗГОДА
на використання кваліфікаційної бакалаврської роботи

Я, Омельянченко Даниїл Сергійович, даю згоду на використання наданих матеріалів, а саме: внесення кваліфікаційної бакалаврської роботи у базу даних репозитарію Державного університету економіки і технологій; відтворення роботи чи її частини в електронній формі, не змінюючи її змісту; виготовлення електронних копій для постійного архівного зберігання; надання електронних копій роботи для відкритого доступу в мережі Internet.

Підтверджую, що розміщуючи роботу в репозитарії ДУЕТ, я не порушую прав третіх осіб.

(підпис)

01.06.2026

(дата)

Даниїл ОМЕЛЬЯНЧЕНКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Омельяненко Д. С. Оптимізація витрат страхової компанії та напрямки їх зменшення (на прикладі ПрАТ СК «Арсенал Страхування»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг. 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних засад управління витратами страхової компанії та обґрунтуванню практичних напрямів їх оптимізації. Використано методи горизонтального, вертикального, коефіцієнтного та факторного аналізу, CVP-аналіз, а також методи інвестиційного аналізу (NPV, IRR, PI) і сценарного прогнозування.

Розкрито економічну сутність і класифікацію витрат страхових компаній. Досліджено нормативно-правові засади регулювання та методичку аналізу витрат страховика.

Проаналізовано склад, структуру і динаміку витрат компанії ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за 2021–2025 роки та оцінено їх вплив на фінансові результати. Виявлено основну проблемну зону - випереджаюче зростання адміністративних витрат.

Запропоновано два напрями оптимізації витрат - цифровізацію та автоматизацію адміністративних процесів і розвиток прямого онлайн-каналу продажів. Розраховано економічний ефект запропонованих заходів та побудовано прогноз фінансових результатів, що підтвердив їх доцільність. Досліджено зарубіжний досвід управління витратами страховиків і визначено можливості його адаптації до умов досліджуваного страховика.

Ключові слова: витрати страхової компанії, фінансові результати, витрати на ведення справи, адміністративні витрати, аквізиційні витрати, оптимізація витрат, комбінований коефіцієнт, цифровізація, пряме онлайн-страхування, економічний ефект.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 Теоретичні та методологічні засади управління витратами страхової компанії	8
1.1 Економічна сутність, класифікація та значення витрат у фінансовій діяльності страховика	8
1.2 Нормативно-правове забезпечення та регулювання витрат страхових компаній в Україні	15
1.3 Методика фінансового аналізу витрат та оцінки їх впливу на результати діяльності страхової компанії	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 Аналіз витрат страхової компанії ПрАТ СК «Арсенал Страхування»	33
2.1 Організаційна характеристика та оцінка основних фінансових показників компанії	33
2.2 Загальний аналіз складу, структури та динаміки витрат страхової компанії	44
2.3 Оцінка впливу рівня витрат на фінансовий стан та результативність діяльності страховика	53
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3 Напрямки оптимізації витрат в ПрАТ СК «Арсенал Страхування»	67
3.1 Обґрунтування напрямів оптимізації витрат страховика	67
3.2 Розрахунок економічного ефекту та прогноз фінансових результатів з урахуванням міжнародного досвіду	74
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Страховий ринок України опинився в ситуації, коли дві різноспрямовані сили діють одночасно: попит на страховий захист зростає на тлі воєнних ризиків, натомість операційне середовище стрімко ускладнюється - нові вимоги до платоспроможності за оновленим законодавством, перехід на МСФЗ 17 та масштабна концентрація ринку скорочують простір для помилок. У таких умовах витрати страховика перестають бути суто обліковою категорією і стають безпосереднім показником його здатності вижити в конкурентному середовищі.

Витрати страховика безпосередньо визначають собівартість страхової послуги, формують фінансовий результат, впливають на тарифну політику та платоспроможність компанії. Тому оптимізація витрат, тобто пошук науково обґрунтованих напрямів їх раціоналізації без шкоди для якості страхового захисту, є важливим практичним завданням для кожного страховика. Особливої гостроти ця проблема набуває для компаній сегмента ризикового (non-life) страхування, де значну частку видатків становлять аквізаційні та адміністративні витрати, що піддаються управлінському впливу. Усе це обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Теоретичні та методичні засади управління витратами страхових компаній досліджувалися у працях відомих вітчизняних учених, серед яких В. Д. Базилевич, С. С. Осадець, О. Д. Вовчак, О. О. Гаманкова, Н. М. Внукова, Я. П. Шумелда, Н. В. Ткаченко, О. О. Сосновська, В. Д. Бігдаш, Г. Коптева та інші. Праці цих науковців стали теоретичною основою роботи. Водночас в умовах докорінної зміни регуляторного середовища та переходу на МСФЗ 17 питання оцінки й оптимізації витрат конкретного страховика потребують подальшого опрацювання з урахуванням нових форм звітності та сучасних цифрових інструментів, що й визначає наукову новизну дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації витрат страхової компанії і визначення напрямів їх зменшення (на прикладі ПрАТ СК «Арсенал Страхування»).

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрити економічну сутність, класифікацію та значення витрат у фінансовій діяльності страховика;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення та регулювання витрат страхових компаній в Україні;
- обґрунтувати методику фінансового аналізу витрат страхової компанії;
- надати організаційно-економічну характеристику та оцінити основні фінансові показники ПрАТ СК «Арсенал Страхування»;
- проаналізувати склад, структуру та динаміку витрат досліджуваного страховика;
- оцінити вплив рівня витрат на фінансовий стан і результативність діяльності компанії;
- обґрунтувати напрями оптимізації витрат ПрАТ СК «Арсенал Страхування»;
- розрахувати економічний ефект запропонованих заходів та побудувати прогнозні фінансові результати;
- дослідити зарубіжний досвід управління витратами страховиків і визначити можливості його адаптації до умов діяльності компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами страхової компанії на прикладі ПрАТ СК «Арсенал Страхування». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад формування, аналізу та оптимізації витрат страховика.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що обґрунтовані напрями оптимізації витрат (цифровізація та автоматизація адміністративних процесів і розвиток прямого онлайн-каналу продажів) разом із виконаними фінансовими розрахунками можуть бути використані ПрАТ СК

«Арсенал Страхування» для зниження рівня витрат, підвищення прибутковості та зміцнення фінансової стійкості.

Методологічною основою дослідження є діалектичний підхід до вивчення економічних явищ і процесів. У роботі використано загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція та дедукція, наукова абстракція, системний підхід) та спеціальні методи фінансово-економічного аналізу: горизонтальний і вертикальний аналіз, метод фінансових коефіцієнтів, факторний аналіз (метод ланцюгових підстановок та абсолютних різниць), аналіз беззбитковості (CVP-аналіз), методи інвестиційного аналізу (NPV, IRR, PI, дисконтований строк окупності), сценарний аналіз і прогнозування, а також графічні методи подання результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, нормативні акти Національного банку України, МСФЗ 17 «Страхові контракти», фінансова звітність ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за 2021 - 2025 роки, статистичні дані й огляди страхового ринку України, монографічна і періодична література вітчизняних та зарубіжних авторів. Аналітичну обробку даних здійснено за допомогою програм Microsoft Excel і Microsoft Word.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Економічна сутність, класифікація та значення витрат у фінансовій діяльності страховика

У сучасних умовах функціонування страхового ринку України, що формується під впливом євроінтеграційних процесів, упровадження нових регуляторних вимог та наслідків повномасштабної воєнної агресії, проблема ефективного управління витратами страхових компаній набуває особливої актуальності. Витрати страховика виступають одним із ключових об'єктів фінансового менеджменту, оскільки безпосередньо визначають собівартість страхової послуги, формують фінансовий результат компанії, впливають на її платоспроможність, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість. Саме тому розкриття економічної сутності, обґрунтована класифікація і оцінка значення витрат у фінансовій діяльності страховика становлять необхідну теоретичну основу для подальшого аналізу та оптимізації цієї фінансової категорії.

Категорія «витрати» належить до фундаментальних понять економічної науки і досліджується у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. У загальному розумінні витрати трактують як зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками). Однак прикладне застосування цієї категорії до діяльності страхових компаній має значну специфіку, яка зумовлена особливим характером страхового бізнесу як виду фінансової діяльності.

Перш ніж перейти до критичного аналізу наукових підходів до визначення сутності витрат страховика, необхідно підкреслити подвійну природу страхової діяльності. Страхова компанія одночасно виступає, з одного боку, надавачем страхового захисту (тобто реалізатором специфічної страхової послуги), а з іншого боку бути інституційним інвестором, який розміщує тимчасово вільні кошти страхових резервів та власні фінансові ресурси на фінансовому ринку з метою отримання інвестиційного доходу. Така подвійність визначає й структуру витрат страховика, які виникають як у сфері основної (страхової) діяльності, так і у сфері фінансово-інвестиційної.

Питанням сутності та класифікації витрат страхової компанії присвячено праці провідних українських учених-економістів: В. Д. Базилевича [2], С. С. Осадця [11], О. Д. Вовчак [4], О. О. Гаманкової [5], Н. М. Внукової [3], Я. П. Шумелди [16], Н. В. Ткаченко [14], О. О. Сосновської [13] та інших. Незважаючи на значний науковий доробок, у вітчизняній економічній літературі досі відсутній єдиний підхід до тлумачення цієї категорії, що зумовлює необхідність проведення критичного аналізу існуючих визначень.

Одним із найбільш ґрунтовних і визнаних у науковій спільноті є підхід С. С. Осадця, який у підручнику «Страхування» розглядає витрати страховика як грошові ресурси, що використовуються у процесі забезпечення основної (страхової) та інвестиційної діяльності компанії. На думку вченого, всю сукупність витрат страховика за економічним змістом доцільно поділяти на три великі групи: 1) виплати страхових сум та страхових відшкодувань за договорами страхування і перестрахування; 2) витрати на обслуговування процесу страхування та перестрахування; 3) витрати на утримання страхової компанії [11, с. 312].

Подібного функціонального підходу дотримується і В. Д. Базилевич, який у підручнику «Страхування» акцентує увагу на тому, що структура витрат страховика суттєво відрізняється від структури витрат суб'єктів реального сектору економіки, а специфіку їй надають саме страхові виплати,

які не є виробничими витратами в класичному розумінні, а є реалізацією зобов'язань страховика перед страхувальниками [2, с. 71].

О. Д. Вовчак у підручнику «Страхова справа» трактує витрати страховика як «витрати, пов'язані з виконанням страхових зобов'язань і проведенням страхових операцій, а також витрати на проведення інших операцій, які супроводжують одержання доходів від інвестування і розміщення тимчасово вільних коштів страховика». Авторка наголошує на тому, що саме страхові виплати разом з аквізиційними та ліквідаційними витратами відрізняють витрати страховика від витрат інших суб'єктів господарювання [4, с.3]. Цей погляд є найбільш близьким до сучасних міжнародних підходів, відображених у МСФЗ 17 «Страхові контракти».

О. О. Гаманкова у монографії «Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика» розглядає витрати страховика крізь призму управління фінансами страхової організації та підкреслює, що витрати на ведення страхової справи є тією складовою, що найбільше піддається управлінському впливу та є об'єктом оптимізації [5, с. 101].

Я. П. Шумелда у навчальному посібнику «Страхування» подає більш стисле визначення: витрати страховика - це «всі види витрат, що пов'язані з організацією і проведенням страхових операцій». Такий підхід є дещо спрощеним, оскільки залишає поза увагою інвестиційні витрати, які в умовах сучасного страхового бізнесу набувають дедалі більшого значення [16, с. 27].

Аналіз поглядів інших дослідників Н. М. Внукової [3], Н. В. Ткаченко [14], В. Д. Бігдаша [17], О. О. Сосновської [13] свідчить про переважання функціонального підходу до визначення витрат страховика, тобто прив'язки до конкретних видів діяльності компанії: страхової, перестраховальної, інвестиційної, фінансової та адміністративно-господарської. Водночас у працях останніх років спостерігається формування процесного підходу, відповідно до якого витрати страховика розглядаються як грошова оцінка ресурсів, спожитих у бізнес-процесах страхової компанії від андеррайтингу та продажу полісів до врегулювання збитків та обслуговування клієнта.

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна виокремити декілька ключових ознак, що відрізняють витрати страхової компанії від витрат суб'єктів інших галузей економіки:

по-перше, витрати страховика мають імовірнісний характер, оскільки значна їх частка (страхові виплати) залежить від настання випадкових подій, передбачених договорами страхування;

по-друге, страхові виплати є основною статтею витрат страховика і виправдовують саме його існування як фінансового посередника, який бере на себе ризики страхувальників;

по-третє, формування та зміна страхових резервів суттєво впливає на величину витрат періоду, оскільки відрахування до резервів зменшують прибуток поточного періоду, а їх вивільнення збільшує його;

по-четверте, частина витрат страховика (зокрема, ліквідаційні та витрати на ведення справи) є відстроченими у часі від моменту отримання страхової премії, що зумовлює необхідність застосування актуарних методів їх оцінки;

по-п'яте, витрати страховика регулюються особливими нормативними документами як на рівні законодавства [1], так і на рівні підзаконних актів Національного банку України [12], що суттєво обмежує управлінську свободу компанії порівняно зі суб'єктами реального сектору.

Враховуючи зазначені особливості та узагальнюючи теоретичні підходи, можна сказати, що найбільш повним і універсальним є таке визначення: витрати страхової компанії це сукупність грошових ресурсів, які страховик використовує у процесі страхової, перестраховальної, інвестиційної та адміністративної діяльності для виконання зобов'язань за договорами страхування, ведення страхової справи, формування страхових резервів і забезпечення діяльності компанії як фінансового посередника. Таке визначення поєднує функціональний і процесний підходи, відображає особливості страхової діяльності та враховує сучасні вимоги до обліку витрат страховиків.

Класифікація витрат страхової компанії має важливе практичне значення, оскільки визначає підходи до обліку, аналізу, формування собівартості страхових послуг і податкового адміністрування. У науковій літературі витрати страховика класифікують за низкою ознак, що наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація витрат страхової компанії

Ознака класифікації	Види витрат страховика
1	2
За економічним змістом	Витрати на проведення страхових операцій - це виплати страхових сум та страхових відшкодувань, відрахування до страхових резервів, відрахування на попереджувальні заходи, витрати на ведення страхової справи
	Витрати на проведення перестрахових операцій: перестрахові премії, передані перестраховикам
	Витрати на проведення інвестиційної діяльності, наприклад комісійні фінансовим посередникам, плата за управління активами, витрати, пов'язані з отриманням інвестиційних доходів
	Витрати на проведення фінансової діяльності - відсотки за кредитами, курсові різниці.
	Інші операційні витрати, ті, які не пов'язані безпосередньо зі страховою діяльністю
За способом включення до собівартості	Прямі - можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний вид страхування або страховий продукт
	Непрямі - розподіляються між видами страхування пропорційно встановленій базі обсягу зібраних премій, кількості укладених договорів
За залежністю від обсягу	Змінні, які змінюються пропорційно обсягу страхової діяльності (комісійні винагороди агентам і брокерам, відрахування до резервів)
	Постійні, відносно стабільні і не залежать від поточного обсягу укладених договорів (оренда офісу, заробітна плата управлінського персоналу, амортизація основних засобів)
За часом виникнення	Попередні витрати, тобто витрати на маркетинг, рекламу, оцінку ризику, андеррайтинг
	Витрати на момент укладення договору - комісійні агентам і брокерам, оформлення поліса
	Витрати періоду дії договору: управлінські, адміністративні, інкасаційні витрати
	Витрати з врегулювання збитків, пов'язані з виплатою страхового відшкодування при настанні страхового випадку

Продовження таблиці 1.1

1	2
За функціональним призначенням	Організаційні, тобто пов'язані зі заснуванням і реєстрацією страхової компанії, її ліцензуванням, формуванням початкової інфраструктури
	Аквізиційні - пов'язані з укладенням нових договорів і залученням страхувальників: комісійні агентам і брокерам, заробітна плата продавців, маркетинг, передстрахова експертиза
	Інкасаційні - пов'язані зі збором страхових премій та обслуговуванням договорів протягом строку їх дії: виготовлення і друк бланків, банківські послуги, нагадування про сплату внесків
	Ліквідаційні, які виникають у процесі врегулювання страхових випадків і виплати відшкодування: послуги експертів, аварійних комісарів, юристів, медиків, огляд майна, розслідування
	Управлінські - це загальні витрати на утримання компанії: оклади управлінців, оренда, комунальні послуги, зв'язок, відрядження, транспорт, амортизація, канцтовари, ІТ-забезпечення
Відповідно до НП(С)БО та МСФЗ 17	Страхові виплати
	Зміна резервів збитків
	Чисті витрати на ведення страхової діяльності із подальшим виокремленням аквізиційних та адміністративних витрат
	Фінансові доходи і витрати за страховими контрактами що визнані у прибутку або збитку
	Інші операційні витрати
Згідно із ЗУ «Про страхування», регуляторною звітністю НБУ	Фінансові витрати, витрати на прибуток
	Після набуття чинності нового Закону України «Про страхування» від 2021 року та введення нової звітності НБУ окремо виділяються витрати на врегулювання збитків, які враховуються при розрахунку коефіцієнта збитковості та комбінованого коефіцієнта збитковості основних показників ефективності страхової діяльності.

Джерело: сформовано автором на основі [11; 2; 5; 9; 1; 10]

Систематизація розглянутих ознак дозволяє стверджувати, що класифікація витрат страховика повинна бути комплексною, тобто застосовувати кілька ознак одночасно з метою отримання інформативної бази для прийняття управлінських рішень. Вибір конкретних класифікаційних ознак залежить від цілей аналізу: для актуарних розрахунків і тарифікації пріоритетним є поділ витрат за структурою тарифу; для управлінського обліку - за функціональним призначенням і способом включення до собівартості; для

фінансової звітності - за вимогами національних і міжнародних стандартів обліку; для регуляторної звітності - відповідно до затверджених НБУ форм.

Значення витрат у фінансовій діяльності страхової компанії полягає в тому, що вони впливають на прибуток, платоспроможність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність страховика. Насамперед витрати безпосередньо впливають на фінансовий результат компанії, адже прибуток від страхової діяльності визначається як різниця між страховими преміями та витратами на надання страхових послуг.

Крім того, структура і рівень витрат впливають на формування страхових тарифів. Страховий тариф має покривати страхові виплати, витрати на ведення справи та забезпечувати прибуток компанії. Якщо витрати є занадто високими, а тариф недостатньо обґрунтованим, це може призвести до збитковості страхової діяльності.

Також витрати впливають на позиції страхової компанії на ринку. Компанії, які мають нижчі витрати на ведення діяльності та при цьому зберігають якість послуг, можуть пропонувати клієнтам вигідніші умови страхування або отримувати більший прибуток.

Рівень і структура витрат є важливими показниками фінансової стійкості страховика. Якщо витрати тривалий час перевищують доходи, це свідчить про неефективну діяльність компанії та може стати причиною її неплатоспроможності [14].

Водночас оптимізація витрат є одним із головних напрямів забезпечення фінансової безпеки страхової компанії, особливо в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та змін на страховому ринку України. Особливого значення проблема управління витратами набуває в умовах загострення конкуренції на українському страховому ринку, посилення регуляторних вимог щодо платоспроможності страховиків, а також у зв'язку з впровадженням МСФЗ 17 «Страхові контракти» [9], який змінює підходи до визнання, оцінки та подання витрат у фінансовій звітності страхових компаній. У сукупності ці обставини зумовлюють необхідність формування у

страховиків системи комплексного управління витратами, що включає планування, облік, аналіз і контроль усіх видів витрат, а також пошук шляхів їх оптимізації без шкоди для якості страхового захисту.

1.2 Нормативно-правове забезпечення та регулювання витрат страхових компаній в Україні

Нормативно-правове регулювання витрат страхових компаній в Україні становить багаторівневу систему, яка останніми роками зазнала суттєвих змін під впливом євроінтеграційних процесів, реформи системи нагляду за фінансовим ринком та необхідності адаптації національного законодавства до європейської директиви Solvency II і міжнародних стандартів фінансової звітності. Розгляд нормативно-правового забезпечення регулювання витрат страховиків доцільно здійснювати з виокремленням чотирьох рівнів: 1) законодавчого; 2) підзаконного (актів Національного банку України як регулятора ринку небанківських фінансових послуг); 3) рівня міжнародних стандартів обліку та звітності; 4) рівня внутрішніх нормативних документів страхової компанії.

Законодавчий рівень регулювання витрат страховиків в Україні представлений насамперед спеціальними законами у сфері страхування, кодифікованими актами загальногосподарського і фінансового спрямування та законами щодо регулювання ринку фінансових послуг. Базовим нормативно-правовим актом, що регулює відносини у сфері страхування, є Закон України «Про страхування» від 18 листопада 2021 року № 1909-IX [1], який набрав чинності 19 грудня 2021 року, а введений у дію з 1 січня 2024 року. Цей закон замінив Закон України «Про страхування» від 7 березня 1996 року № 85/96-ВР, який діяв понад 27 років і вже не відповідав сучасним вимогам функціонування страхового ринку.

Прийняття нового закону стало результатом тривалого процесу реформування страхового ринку України та було обумовлене необхідністю гармонізації національного законодавства з європейським, посилення вимог до платоспроможності страховиків, удосконалення корпоративного управління в страхових компаніях та підвищення прозорості їх діяльності. Закон № 1909-IX визначає загальні правові засади здійснення діяльності із страхування, надання посередницьких послуг і спрямований на посилення захисту прав та законних інтересів клієнтів, у тому числі споживачів, шляхом встановлення вимог до системи управління, платоспроможності страховиків, філій страховиків-нерезидентів на території України та розкриття ними інформації [1].

З точки зору регулювання витрат страхових компаній новий Закон містить низку принципово важливих положень, які суттєво вплинули на підходи до формування витрат страховиків в Україні. По-перше, замість понад 50 видів страхування, що існували за попереднім Законом, запроваджено 23 класи страхування (з них 5 - для страхування життя). Перехід до меншої кількості класів значно знижує регуляторне навантаження на страховиків і змінює підходи до калькуляції аквізиційних та адміністративних витрат, оскільки тепер замість отримання окремих ліцензій на 12 видів страхування страховик може обмежитися однією ліцензією на відповідний клас.

По-друге, посилено вимоги до системи внутрішнього управління страховиків, що передбачає створення підрозділів управління ризиками, внутрішнього аудиту, відповідності та актуарної функції. Це безпосередньо впливає на структуру адміністративних витрат страхових компаній.

По-третє, встановлено нові вимоги до платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика, що визначають максимально допустимі обсяги ризиків, які може приймати на себе страхова компанія, а отже - і необхідний рівень фінансових ресурсів.

По-четверте, передбачено можливість добровільного виходу страховика з ринку та передачу страхового портфеля, що пов'язано з відповідними витратами при виконанні таких процедур.

По-п'яте, посилено вимоги до розкриття інформації про діяльність страховика, що зумовлює зростання витрат на підготовку звітності, аудит та управлінську інформацію.

Незважаючи на загалом прогресивний характер нового Закону, його імплементація в Україні зіткнулася з низкою проблем. Для приведення страховиками своєї діяльності у відповідність до нових вимог було передбачено перехідний період до 30 червня 2024 року, що зумовило значні витрати компаній на реструктуризацію бізнес-процесів, перенавчання персоналу, доопрацювання інформаційних систем.

Окрім спеціального Закону «Про страхування», на діяльність страхових компаній і формування їх витрат впливають такі законодавчі акти:

- Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» від 14 грудня 2021 року № 1953-IX, який визначає загальні засади провадження діяльності з надання фінансових послуг (у тому числі страхових) та встановлює вимоги до фінансових компаній;
- Закон України «Про Національний банк України» від 20 травня 1999 року № 679-XIV (зі змінами), який визначає повноваження НБУ як регулятора небанківського фінансового сектору, що почали діяти з 1 липня 2020 року після так званої «реформи спліту»;
- Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI, який визначає особливості оподаткування страхових компаній. Зокрема, Кодекс встановлює, що дохід страхової компанії від страхової діяльності оподатковується за ставкою 3% (для договорів іншого, ніж страхування життя, страхування), а від страхування життя - за ставкою 0% за умови виконання визначених вимог. Окремо за ставкою 18% оподатковуються інші доходи страховика. Така специфіка оподаткування суттєво впливає на структуру

витрат страхових компаній і вимагає спеціального обліку доходів і витрат за різними видами діяльності;

- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року № 996-XIV, який визначає загальні засади ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, у тому числі для страхових компаній;

- Закон України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» від 1 липня 2004 року № 1961-IV, який встановлює особливості формування витрат страхових компаній, які здійснюють обов'язкове страхування ОСЦПВ. У зв'язку з прийняттям нового Закону про страхування цей законодавчий акт також було суттєво оновлено.

Підзаконний рівень нормативно-правового регулювання витрат страхових компаній в Україні представлений нормативно-правовими актами Національного банку України, який з 1 липня 2020 року виконує функції єдиного регулятора ринку небанківських фінансових послуг (у тому числі страхового). Передача цих повноважень від Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (Нацкомфінпослуг), до Національного банку України є частиною «реформи спліту», метою якої було підвищення якості регулювання та нагляду на фінансовому ринку. На виконання положень нового Закону «Про страхування» НБУ розробив і затвердив низку нормативно-правових актів, серед яких:

- Положення про характеристики та класифікаційні ознаки класів страхування, особливості здійснення діяльності зі страхування та укладання договорів за класами страхування, затверджене постановою Правління НБУ від 25 грудня 2023 року № 182. Цей документ містить детальний перелік ризиків у межах кожного класу страхування, визначає перехід від видів страхування до класів, порядок переоформлення наявних ліцензій та встановлює вимоги до укладання та виконання договорів страхування;

- Положення про вимоги до системи управління страховика, що визначає принципи побудови системи управління страховиків з урахуванням кращої європейської практики (концепції Solvency II);
- Положення про авторизацію осіб, які мають право здійснювати актуарну діяльність;
- Положення про вимоги щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика [12], що встановлює нормативи капіталу, технічних резервів та обмеження щодо інвестування активів страховика. Положення набрало чинності з 1 січня 2024 року. До 2027 року страховики застосовуватимуть спрощений підхід до розрахунку капіталу платоспроможності з урахуванням показників страхових премій, страхових виплат, технічних резервів;
- Положення про методику розрахунку технічних резервів страховиків, прийняте у 2024 році, що базується на положеннях Закону «Про страхування» та МСФЗ 17 та запроваджує міжнародні стандарти у практику українського страхового ринку. Документ визначає обов'язковість формування двох основних видів резервів: премій і збитків. Резерв премій може розраховуватися за двома моделями - загальною (Building Block Approach, BBA) та спрощеною (Premium Allocation Approach, PAA), яка дозволяє знизити обсяг розрахунків для договорів строком до одного року або за умови незначного впливу на фінансовий результат;
- Положення про порядок добровільного виходу страховика з ринку та передачі страхового портфеля;
- Положення про регулярну звітність страховиків, яке встановлює нові форми звітності - IRB1 «Активи», IRB2 «Власний капітал та резерви», IRB3 «Зобов'язання та забезпечення» - і запроваджує нові показники, зокрема коефіцієнт збитковості страхового портфеля, коефіцієнт ефективності інвестиційної діяльності, технічний результат страхової діяльності [10].

Третій рівень нормативно-правового регулювання представлений міжнародними стандартами фінансової звітності, які з 1 січня 2023 року є

обов'язковими для застосування українськими страховиками. Ключове значення має МСФЗ 17 «Страхові контракти» [9], що замінив раніше чинний МСФЗ 4. МСФЗ 17 встановлює принципи визнання, оцінки, подання та розкриття страхових контрактів і впроваджує єдиний підхід до бухгалтерського обліку всіх страхових контрактів на основі поточної моделі оцінки. Стандарт передбачає три основні моделі оцінки страхових контрактів: загальну модель (General Measurement Model, GMM або Building Block Approach, BBA); спрощену модель розподілу премій (Premium Allocation Approach, PAA); модифіковану модель для контрактів з прямою участю в інвестиційному доході (Variable Fee Approach, VFA). Перехід на МСФЗ 17 суттєво змінює підходи до визначення та обліку витрат страховиків, зокрема:

- витрати на грошові потоки виконання договорів (страхові виплати та витрати на врегулювання збитків) визнаються поточно з використанням ставок дисконтування, які відображають часову вартість грошей;
- аквізацийні витрати капіталізуються та амортизуються протягом строку дії групи страхових контрактів;
- з'являються нові категорії: «обтяжливі контракти», за якими витрати перевищують очікувані надходження, мають визнаватися негайно;
- у звіті про прибутки та збитки виокремлюються «фінансові доходи (витрати) за страхуванням від випущених страхових контрактів» та «фінансові доходи (витрати) від утримуваних контрактів перестрахування».

Поряд із МСФЗ 17, для страховиків значення мають інші міжнародні стандарти, зокрема: МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» (для оцінки інвестиційного портфеля); МСБО 1 «Подання фінансової звітності»; МСБО 36 «Зменшення корисності активів»; МСБО 19 «Виплати працівникам»; МСФЗ 15 «Доходи від договорів з клієнтами» (у частині послуг, що не є страховими).

Четвертий рівень нормативно-правового регулювання - внутрішні нормативні документи страхової компанії - становлять облікова політика, положення про ведення страхової справи, тарифна політика, положення про оплату праці, методики калькуляції собівартості страхових послуг, регламенти

бізнес-процесів. Хоча ці документи мають внутрішній характер, вони повинні відповідати вимогам зовнішнього регуляторного середовища і саме через них загальнообов'язкові норми трансформуються у конкретні управлінські рішення щодо формування і використання витрат страховика.

Критичний аналіз чинної системи нормативно-правового регулювання витрат страхових компаній в Україні дозволяє виокремити як позитивні риси, так і ключові проблеми. До позитивних рис слід віднести: 1) загалом завершений перехід до європейської моделі регулювання страхового ринку, що відображено у новому Законі про страхування; 2) консолідацію регуляторних повноважень у Національному банку України, який має значно більший інституційний потенціал порівняно з попереднім регулятором; 3) обов'язкове застосування МСФЗ 17, що підвищує прозорість і порівнюваність фінансової звітності українських страховиків з європейськими; 4) запровадження ризик-орієнтованого підходу в нагляді за страховиками.

Водночас система регулювання має низку недоліків, надмірна деталізація вимог до системи управління і звітності може бути обтяжливою для невеликих страхових компаній і призводить до зростання адміністративних витрат, не пропорційного обсягу їх діяльності. Також в умовах воєнного стану та посилення регуляторних вимог окремі компанії стикаються з суттєвими додатковими витратами, які важко повністю компенсувати у тарифах.

Подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення регулювання витрат страховиків в Україні має здійснюватися за такими напрямками: запровадження пропорційного підходу в регулюванні формування методичних рекомендацій НБУ щодо оптимізації окремих видів витрат; впровадження стимулюючих заходів для страховиків, які активно інвестують у цифровізацію та оптимізацію бізнес-процесів; забезпечення повної гармонізації національних нормативних актів з європейською директивою Solvency II [3]; продовження роботи з імплементації МСФЗ 17 з наданням

методичної підтримки страховикам, особливо в частині розрахунку аквізиційних витрат і виявлення обтяжливих контрактів.

1.3 Методика фінансового аналізу витрат та оцінки їх впливу на результати діяльності страхової компанії

Фінансовий аналіз витрат страхової компанії становить важливий елемент системи фінансового менеджменту страховика і виступає необхідною інформаційною базою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат, обґрунтування тарифної політики, визначення ефективності окремих видів страхування та оцінки фінансового стану компанії в цілому. Розробка методики аналізу витрат страховика передбачає визначення мети і завдань аналізу, інформаційних джерел, переліку показників та послідовності їх розрахунку, а також критеріїв інтерпретації отриманих результатів.

Метою фінансового аналізу витрат страхової компанії є виявлення тенденцій формування і динаміки витрат страховика, оцінка раціональності їх структури, визначення впливу витрат на фінансові результати та фінансову стійкість компанії, а також ідентифікація резервів оптимізації витрат. Для досягнення цієї мети у процесі аналізу необхідно вирішити такі основні завдання:

- провести оцінку загального обсягу і динаміки витрат страховика за досліджуваний період;
- здійснити структурний аналіз витрат за різними класифікаційними ознаками (видами діяльності, функціональним призначенням, способом включення до собівартості);
- розрахувати ключові коефіцієнти, що характеризують ефективність витрат страхової компанії (рівень виплат, коефіцієнт витрат, комбінований коефіцієнт);

- оцінити вплив витрат на фінансовий результат і рентабельність діяльності страховика;
- визначити взаємозв'язок між витратами і показниками платоспроможності та фінансової стійкості;
- виявити фактори, що впливають на рівень витрат страховика, шляхом проведення факторного аналізу;
- обґрунтувати рекомендації щодо оптимізації витрат страхової компанії.

У вітчизняній науковій літературі питання методики фінансового аналізу страхових компаній розглянуто у працях таких учених, як В. Д. Базилевич [2], С. С. Осадець [11], О. Д. Вовчак [4], О. О. Гаманкова [5], Н. М. Внукова [3], Н. В. Ткаченко [14], Г. Коптєва [8] та ін. Водночас у науковій літературі склалася ситуація, коли більшість методик фінансового аналізу, які широко використовуються при дослідженні фінансів підприємств реального сектору економіки, не повною мірою підходять для аналізу страхових компаній через специфічний характер їх діяльності та структури балансу. Це зумовлює необхідність застосування спеціальних, адаптованих до особливостей страхового бізнесу методик.

Критичний огляд існуючих методик аналізу витрат страховиків дозволяє виокремити такі основні підходи:

1) Методика горизонтального і вертикального аналізу - традиційний підхід, який передбачає дослідження динаміки витрат у часі (горизонтальний аналіз) та структури витрат у відсотковому співвідношенні (вертикальний аналіз). Перевагою цього підходу є простота розрахунку і наочність результатів. Недолік - обмежені аналітичні можливості, оскільки для повноцінних висновків необхідно зіставляти отримані показники з нормативними значеннями або середньоринковими, які для страхового ринку України нерідко відсутні або є застарілими.

2) Методика коефіцієнтного аналізу, що ґрунтується на розрахунку системи фінансових коефіцієнтів - ліквідності, платоспроможності, фінансової

стійкості, рентабельності, ділової активності. Цей підхід є більш глибоким, проте для страхових компаній загальноекономічні коефіцієнти потребують модифікації або повної заміни на специфічні страхові показники.

3) Методика рейтингового оцінювання фінансової надійності, що використовується національними та міжнародними рейтинговими агентствами. Так, у методиці НРА «Рюрік» використовуються такі групи показників: ліквідності та платоспроможності; рентабельності; ділової активності; перестраховування; диверсифікації страхового портфеля. Перевагою цього підходу є комплексність, проте він орієнтований переважно на зовнішніх користувачів і не завжди дозволяє виявити внутрішні резерви оптимізації витрат.

4) Методика на основі європейської директиви Solvency II та МСФЗ 17, що враховує ризик-орієнтований підхід та сучасні стандарти оцінки страхових контрактів [3; 9]. Ця методика поки що знаходиться в Україні на стадії впровадження, проте є найбільш перспективною з огляду на євроінтеграційний курс держави.

5) Методика економіко-математичного моделювання та сценарного аналізу, в межах якої застосовуються імітаційні моделі, кореляційно-регресійний аналіз, факторне моделювання для оцінки чутливості фінансових показників страховика до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Як показують дослідження Г. Коптевої [8], сценарне моделювання дозволяє завчасно виявити критичні фактори впливу на капітальну адекватність та платоспроможність страхової компанії, оскільки ключовими показниками чутливості виступають комбінований коефіцієнт збитковості та власний капітал як індикатори технічної прибутковості та буфера поглинання збитків.

Враховуючи переваги і недоліки розглянутих методик, у кваліфікаційній роботі пропонується використовувати інтегровану методику фінансового аналізу витрат страхової компанії, яка поєднує елементи коефіцієнтного аналізу, методики раннього попередження НБУ, методики на основі МСФЗ 17 і регуляторної звітності, а також факторного аналізу. Така методика дозволить

отримати комплексне уявлення про витрати страховика з урахуванням сучасних регуляторних вимог.

Інформаційне забезпечення аналізу витрат страхової компанії становлять:

- фінансова звітність страховика (Баланс - Звіт про фінансовий стан, Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал, Примітки до фінансової звітності);
- регуляторна звітність, що подається до НБУ за формами IRB1, IRB2, IRB3 та іншими, починаючи з 2024 року [10];
- дані аналітичного бухгалтерського обліку про склад витрат за видами страхування, структурними підрозділами, центрами витрат;
- інформація з офіційного сайту страхової компанії, в тому числі про обсяги страхових премій і виплат у розрізі класів страхування;
- статистична інформація НБУ про діяльність страхового ринку України, що використовується для порівняльного аналізу;
- рейтингові оцінки страхових компаній, складені незалежними рейтинговими агентствами.

Запропонована методика фінансового аналізу витрат страхової компанії передбачає послідовне виконання чотирьох етапів.

Перший етап - загальний аналіз обсягу, динаміки і структури витрат страхової компанії. На цьому етапі використовуються прийоми горизонтального і вертикального аналізу. Розраховуються:

- абсолютне відхилення витрат;
- темп зростання;
- темп приросту;
- питома вага окремих видів витрат у їх загальному обсязі.

Аналіз доцільно здійснювати в розрізі: загальної суми витрат страховика; страхових виплат; витрат на ведення страхової справи (з виокремленням аквізиційних, ліквідаційних, адміністративних); витрат від інвестиційної діяльності; інших витрат. Період аналізу повинен охоплювати

щонайменше три роки, що дозволяє виявити стійкі тенденції і зменшити вплив випадкових чинників.

Другий етап - поглиблений коефіцієнтний аналіз витрат і їх ефективності. На цьому етапі розраховуються специфічні для страхової діяльності показники, серед яких ключове значення мають такі.

Рівень страхових виплат (рівень виплат, loss ratio) - характеризує співвідношення страхових виплат і страхових премій:

$$P_v = CB / CP \times 100\% \quad (1.1)$$

де СВ - страхові виплати за період;

СП - страхові премії за період.

Цей показник є одним із найважливіших індикаторів якості страхового портфеля та ефективності андеррайтингу. Високе значення (понад 70-80%) може свідчити про неадекватність тарифів, низьку якість оцінки ризиків або несприятливу структуру страхового портфеля. Занадто низьке значення (менше 30-40%) у деяких випадках може вказувати на необґрунтоване відстрочення або відмови у страхових виплатах, що шкодить репутації страховика.

Коефіцієнт збитковості страхового портфеля - згідно з новою регуляторною звітністю НБУ [10], визначається як співвідношення суми страхових виплат і витрат на врегулювання збитків за звітний період, скоригованих на різницю резервів збитків (з урахуванням витрат на врегулювання збитків) на кінець та на початок звітного періоду, до заробленої страхової премії за звітний період:

$$K_z = (CB + B_{vz} + \Delta P_3) / ZP \times 100\% \quad (1.2)$$

де СВ - страхові виплати;

Ввз - витрати на врегулювання збитків;

ΔРЗ - зміна резервів збитків;

ЗП - зароблена страхова премія.

Цей показник має значно більшу аналітичну цінність порівняно з простим рівнем виплат, оскільки враховує зміну резервів збитків і витрати на

врегулювання, а отже краще відображає реальну збитковість страхових операцій.

Коефіцієнт витрат (expense ratio) - характеризує співвідношення витрат на ведення страхової справи (включаючи аквізаційні та адміністративні) до заробленої страхової премії:

$$K_v = BVC / ЗП \times 100\% \quad (1.3)$$

де BVC - витрати на ведення страхової справи.

Зазвичай для українських страхових компаній цей показник коливається в межах 25-40%, причому значна його частка припадає на аквізаційні витрати (комісійні агентам). У страховиків лайфового сегменту коефіцієнт витрат, як правило, нижчий через переважання довгострокових договорів.

Комбінований коефіцієнт збитковості (combined ratio) - інтегральний показник ефективності страхових операцій, що поєднує коефіцієнти збитковості та витрат:

$$KKЗ = K_z + K_v \quad (1.4)$$

Якщо $KKЗ < 100\%$, страхові операції компанії технічно прибуткові; $KKЗ = 100\%$ - точка беззбитковості; $KKЗ > 100\%$ - страхові операції збиткові, прибуток компанія може отримувати лише за рахунок інвестиційної діяльності. Цей показник є ключовим індикатором ефективності страхового бізнесу і використовується як вітчизняними, так і міжнародними рейтинговими агентствами.

Так, наприклад, страхова компанія «ІНГО» за результатами 2024 року звітує про комбінований коефіцієнт на рівні 96,9%, що свідчить про високу ефективність основної діяльності компанії [7].

Коефіцієнт ефективності інвестиційної діяльності - відображає рентабельність інвестиційного портфеля страховика з урахуванням витрат на управління інвестиціями. Розраховується як співвідношення різниці між інвестиційними доходами та витратами на управління інвестиціями за звітний період до заробленої (або чистої заробленої) страхової премії за звітний період [10].

Рентабельність страхової діяльності - характеризує співвідношення фінансового результату від страхової діяльності до обсягу страхових премій або до витрат:

$$Рсд = ФРсд / Всд \times 100\% \quad (1.5)$$

де ФРсд - фінансовий результат від страхової діяльності;

Всд - витрати на страхову діяльність.

Коефіцієнт відрахувань до страхових резервів - характеризує частку премій, яка спрямовується на формування страхових резервів:

$$Кср = \Delta СР / СП \times 100\% \quad (1.6)$$

де $\Delta СР$ - приріст страхових резервів за період.

Третій етап - аналіз впливу витрат на фінансовий результат, платоспроможність і фінансову стійкість страхової компанії. Цей етап є ключовим, оскільки дозволяє оцінити вплив динаміки і структури витрат на ключові показники фінансового стану страховика.

Аналіз впливу витрат на фінансовий результат здійснюється шляхом факторного моделювання. Спрощено, фінансовий результат страховика від страхової діяльності можна представити як:

$$ФР = ЗП - СВ - \Delta СР - ВВС \quad (1.7)$$

Зміна кожного з цих факторів призводить до відповідної зміни фінансового результату, що можна оцінити методом ланцюгових підстановок або методом абсолютних різниць. Особливу увагу слід приділити аналізу впливу витрат на ведення справи, оскільки саме ця стаття є найбільш керованою.

Аналіз впливу витрат на платоспроможність страховика проводиться через зіставлення показників фактичного і нормативного запасу платоспроможності. У контексті переходу до Solvency II застосовуються поняття вимог до капіталу для покриття ризиків (SCR - Solvency Capital Requirement) та мінімальних вимог до капіталу (MCR - Minimum Capital Requirement) [3; 12]. Зростання витрат, особливо непередбачуваних

(наприклад, катастрофічних страхових виплат), може суттєво знизити рівень платоспроможності.

Аналіз впливу витрат на фінансову стійкість здійснюється з використанням таких показників: коефіцієнт фінансової автономії (співвідношення власного капіталу до сукупних активів); коефіцієнт фінансової стійкості страхового фонду; коефіцієнт надійності (співвідношення власного капіталу до резервів) [14, с.25]. Доведено, що зростання адміністративних витрат непропорційно до доходів від страхової діяльності призводить до зниження фінансової стійкості страховика.

Четвертий етап - факторний аналіз і виявлення резервів оптимізації витрат. На цьому етапі застосовуються методи кореляційно-регресійного аналізу для виявлення чинників, що найбільше впливають на рівень витрат страховика. Як правило, серед факторів виокремлюють: обсяг страхових премій; структуру страхового портфеля за класами страхування; частку перестраховування; географію діяльності компанії; масштаб філійної мережі; рівень автоматизації бізнес-процесів; кваліфікацію персоналу; стан зовнішнього середовища (інфляція, валютний курс, рівень безробіття).

Для аналітичної обробки інформації доцільно використовувати сучасні пакети прикладних програм - Microsoft Excel (з надбудовою «Аналіз даних»).

Окрему увагу при аналізі витрат страхової компанії слід приділити порівнянню фактичних показників з:

- плановими (бюджетними) показниками страховика;
- середньоринковими показниками за даними НБУ та статистичних збірників Ліги страхових організацій України;
- показниками компаній-конкурентів аналогічного розміру і профілю діяльності;
- показниками провідних європейських страхових компаній.

Доцільно враховувати міжнародний досвід аналізу витрат страховиків, зокрема в межах концепції Solvency II та підходів великих страхових груп Європи. У більшості розвинених країн комбінований коефіцієнт нижче 95%

вважається відмінним показником, в інтервалі 95-100% - добрим, 100-105% - задовільним (за умови достатньої інвестиційної дохідності), понад 105% - критичним. Адаптація цих орієнтирів до українського ринку має враховувати специфіку, зокрема підвищені рівні інфляції, валютних ризиків і наслідків воєнного стану.

У результаті проведеного аналізу методичних підходів до оцінки витрат страхових компаній та обґрунтування інтегрованої методики, яка поєднує переваги різних підходів, можна зробити кілька висновків. По-перше, особливості діяльності страхової компанії потребують використання спеціальних показників, таких як рівень виплат, коефіцієнт витрат і комбінований коефіцієнт збитковості, оскільки саме вони найбільш точно показують ефективність страхової діяльності. По-друге, основою для аналізу витрат має бути фінансова та регуляторна звітність страховика, складена відповідно до вимог МСФЗ 17 [9] та оновлених вимог НБУ [10]. По-третє, використання послідовного чотириетапного підходу, який включає загальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, аналіз впливу витрат на результати діяльності та факторний аналіз, дає можливість комплексно оцінити витрати страхової компанії та сформулювати обґрунтовані управлінські рекомендації. Визначена методика буде використана у другому розділі для проведення фінансового аналізу витрат конкретної страхової компанії, що дозволить не лише оцінити стан і динаміку витрат, а й виявити резерви для їх оптимізації, обґрунтувати конкретні напрями зменшення витрат страховика, що становить мету і кінцевий результат даного дослідження.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретико-методичні засади формування та аналізу витрат страхової компанії, що складають основу для подальшого практичного дослідження.

По-перше, визначено економічну сутність витрат страхової компанії на основі критичного аналізу поглядів провідних вітчизняних учених - В. Д. Базилевича, С. С. Осадця, О. Д. Вовчак, О. О. Гаманкової, Я. П. Шумелди та інших. Сформульовано авторське визначення: витрати страхової компанії - це сукупність грошових ресурсів, що використовуються страховиком у процесі здійснення страхової, перестраховальної, інвестиційної та операційно-адміністративної діяльності для забезпечення виконання зобов'язань за договорами страхування, ведення страхової справи, формування страхових резервів та підтримання організаційно-функціонального існування компанії як фінансового посередника.

По-друге, систематизовано класифікацію витрат страховика за вісьмома основними ознаками: за економічним змістом (видом діяльності); за способом включення до собівартості; за залежністю від обсягу операцій; за часом виникнення; за функціональним призначенням (організаційні, аквізційні, інкасаційні, ліквідаційні, управлінські); за напрямом виникнення відносно структури тарифу; за вимогами національних і міжнародних стандартів обліку; відповідно до нових форм регуляторної звітності НБУ. Обґрунтовано значення витрат у фінансовій діяльності страховика з позицій формування фінансового результату, забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

По-третє, охарактеризовано чотирирівневу систему нормативно-правового регулювання витрат страхових компаній в Україні, яка включає законодавчий рівень (новий Закон України «Про страхування» від 18 листопада 2021 року № 1909-ІХ, що набув чинності з 1 січня 2024 року, а також Закон «Про фінансові послуги та фінансові компанії», Податковий кодекс, Закон «Про Національний банк України» та інші); підзаконний рівень (положення НБУ як єдиного регулятора ринку небанківських фінансових послуг з 1 липня 2020 року); рівень міжнародних стандартів (МСФЗ 17 «Страхові контракти», обов'язковий до застосування з 1 січня 2023 року); рівень внутрішніх нормативних документів страхової компанії. Виявлено

основні позитивні риси (європеїзація регулювання, ризик-орієнтований підхід, прозорість звітності) і недоліки (неповна синхронізація законодавчого і підзаконного рівнів, надмірне регуляторне навантаження на малі компанії, складнощі впровадження МСФЗ 17) чинної системи.

По-четверте, обґрунтовано інтегровану методику фінансового аналізу витрат страхової компанії, що поєднує елементи горизонтального і вертикального аналізу, коефіцієнтного аналізу, методики раннього попередження, методики на основі МСФЗ 17 і регуляторної звітності, факторного аналізу. Запропоновано таку послідовність аналізу: 1) загальний аналіз обсягу, динаміки і структури витрат; 2) поглиблений коефіцієнтний аналіз з розрахунком ключових показників (рівень виплат, коефіцієнт витрат, комбінований коефіцієнт збитковості, рентабельність страхової діяльності); 3) аналіз впливу витрат на фінансовий результат, платоспроможність і фінансову стійкість; 4) факторний аналіз і виявлення резервів оптимізації витрат.

По-п'яте, визначено інформаційне забезпечення аналізу, що включає фінансову звітність страховика, регуляторну звітність НБУ за оновленими формами IRB1, IRB2, IRB3, дані аналітичного бухгалтерського обліку, актуарні звіти, статистичну інформацію НБУ про страховий ринок та рейтингові оцінки незалежних агентств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИТРАТ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ПРАТ СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ»

2.1 Організаційна характеристика та оцінка основних фінансових показників компанії

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «Арсенал Страхування» (далі - ПрАТ СК «Арсенал Страхування», Компанія) одного з провідних учасників ринку ризикового (non-life) страхування України. Вибір саме цього страховика зумовлений тим, що Компанія належить до групи найбільших гравців ринку, має тривалу історію діяльності, прозору структуру власності та публічну фінансову звітність, що забезпечує достатню інформаційну базу для проведення поглибленого аналізу витрат. Аналіз організаційно-економічної характеристики страховика доцільно розпочати з розгляду його організаційно-правової форми, історії розвитку, структури власності, спеціалізації та видів послуг, після чого перейти безпосередньо до оцінки динаміки основних фінансових показників за період 2021–2025 років.

За організаційно-правовою формою ПрАТ СК «Арсенал Страхування» є приватним акціонерним товариством (код за ЄДРПОУ 33908322). Така форма організації бізнесу передбачає формування статутного капіталу шляхом випуску акцій, що розподіляються серед обмеженого кола акціонерів без публічного розміщення. Зареєстрований (статутний) капітал компанії становить 255 600 тис. грн і впродовж усього періоду дослідження залишався незмінним, що свідчить про сформованість капітальної бази та забезпечення нею вимог регулятора щодо мінімального розміру капіталу страховика. [21].

Історія розвитку рази бере початок 9 грудня 2005 року, коли у місті Дніпрі було засновано закрите акціонерне товариство «Страхова компанія «Арсенал-Дніпро». Ключовим етапом у становленні рази став 2012 рік, коли

до неї перейшла команда топ-менеджерів і близько 150 працівників центрального офісу та регіональної мережі компанії «АХА Страхування», після чого товариство змінило назву на «Арсенал Страхування», а посаду голови правління обійняв досвідчений керівник страхового ринку. Залучення фахівців з міжнародним досвідом дозволило рази суттєво розширити присутність у сегменті автострахування КАСКО, наростити ринкову частку та отримати нові акредитації. Станом на період дослідження Компанія здійснює діяльність понад вісімнадцять років і має чинну ліцензію Національного банку України на провадження страхової діяльності [22].

Структура власності компанії є прозорою та представлена фізичними особами які і є кінцевими бенефіціарними власниками, кожен з яких здійснює прямий вирішальний вплив на діяльність товариства, схематичне зображення даної структури показано на рисунку 2.1.

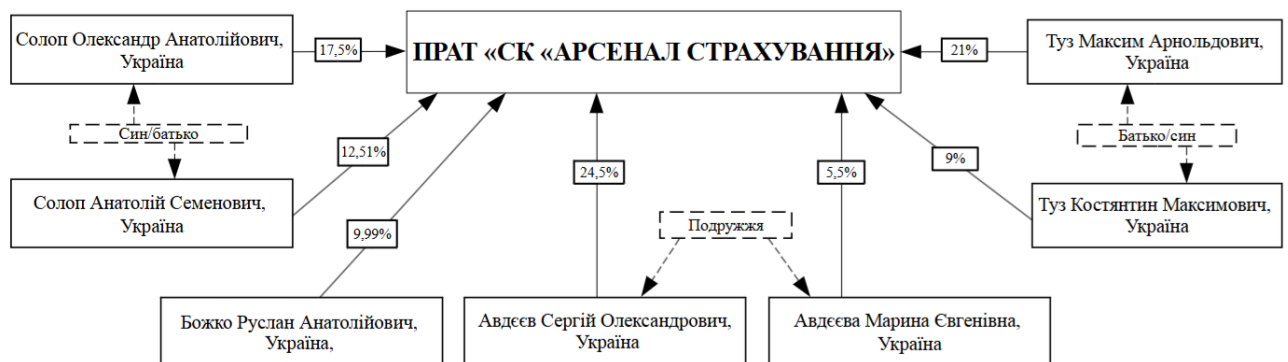


Рис. 2.1. Структура власності ПрАТ СК «Арсенал Страхування»

Джерело: сформовано на основі: [21]

Аналіз структури власності ПрАТ СК «Арсенал Страхування» показує, що компанія має прозору систему володіння та високий рівень концентрації капіталу серед кількох родин. Увесь статутний капітал належить фізичним особам – громадянам України, а серед власників відсутні іноземні інвестори та складні корпоративні структури. Це свідчить про відкритість інформації щодо кінцевих бенефіціарних власників.

Акції компанії майже рівномірно розподілені між трьома основними родинами, кожна з яких контролює близько 30 % капіталу. Родина Солоп володіє 30,01 % акцій, з яких 17,5 % належить Олександру Анатолійовичу, а 12,51 % – Анатолію Семеновичу. Подружжя Авдєєвих контролює 30 % статутного капіталу, при цьому Сергій Олександрович володіє 24,5 %, а Марина Євгенівна – 5,5 %. Також 30 % акцій належить родині Туз, де Максим Арнольдович має 21 %, а Костянтин Максимович – 9 %.

Окремо варто відзначити Руслана Анатолійовича Божка, який володіє 9,99 % акцій і є єдиним акціонером, що не належить до зазначених родинних груп.

Жоден із власників не має контрольного пакета акцій, тому управління компанією ґрунтується на співпраці та узгодженні рішень між основними акціонерами. Для страхової компанії така структура власності є позитивною, оскільки забезпечує взаємний контроль за використанням фінансових ресурсів і знижує ризик прийняття неефективних управлінських рішень. [21]. Загальне керівництво Компанією здійснює правління на чолі з головою правління, нагляд, наглядова рада, що відповідає дворівневій моделі корпоративного управління акціонерного товариства.

За спеціалізацією ПрАТ СК «Арсенал Страхування» є класичним ризиковим (non-life) страховиком і не здійснює страхування життя. Основу страхового портфеля становить автострахування: добровільне страхування наземних транспортних засобів (КАСКО), на яке припадає переважна частка зібраних премій, обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ) та міжнародне страхування «Зелена картка». Вагому частку портфеля формує також добровільне медичне страхування. Така структура портфеля з домінуванням моторних видів є типовою для українського ринку ризикового страхування, де автострахування традиційно виступає основним драйвером зростання [23].

Основними видами послуг компанії є страхування транспортних засобів, страхування майна фізичних та юридичних осіб, добровільне медичне

страхування й страхування від нещасних випадків, страхування відповідальності, а також страхування специфічних ризиків (зокрема воєнних) у партнерстві з іншими страховиками. Орієнтація компанії охоплює як фізичних осіб (роздрібний сегмент, насамперед автовласники), так і юридичних осіб (корпоративне страхування майна, транспорту, відповідальності). Компанія є членом Моторного (транспортного) страхового бюро України, Національної асоціації страховиків України та Ліги страхових організацій України, що підтверджує її інтегрованість в інституційну інфраструктуру ринку [23].

Щодо стратегії розвитку, у досліджуваному періоді Компанія дотримувалася курсу на технологічну модернізацію та цифровізацію обслуговування клієнтів, зокрема через розвиток мобільного застосунку та впровадження елементів штучного інтелекту в процеси врегулювання збитків. Це відповідає загальній тенденції ринку до зниження операційних витрат за рахунок автоматизації та переведення комунікації з клієнтами у цифрові канали. Конкурентними перевагами компанії є сильні позиції в сегменті КАСКО, розгалужена партнерська мережа продажів та репутаційний капітал, що підтверджується галузевими нагородами та входженням до групи лідерів ринку [23].

Місце компанії на ринку упродовж 2021–2025 років залишалося стабільно високим. За обсягом валових страхових премій ПрАТ СК «Арсенал Страхування» стабільно входить до групи 5–7 найбільших ризикових страховиків країни. Це особливо важливо з огляду на загальну тенденцію до концентрації ринку: кількість ризикових страховиків в Україні скоротилася зі 115 наприкінці 2022 року до 47 наприкінці 2025 року, тоді як частка десяти найбільших страховиків за обсягом премій зросла приблизно до 75 % [24]. В умовах такого «очищення» ринку збереження Компанією лідерських позицій свідчить про її фінансову стійкість і конкурентоспроможність, а отже і про важливість ефективного управління витратами як чинника утримання цих позицій.

Перейдемо безпосередньо до оцінки динаміки основних фінансових показників діяльності компанії. Інформаційною базою аналізу слугують офіційні форми річної фінансової звітності ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за 2021–2025 роки (Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Звіт про рух грошових коштів та Звіт про власний капітал). Слід зауважити, що з 1 січня 2024 року компанія, як і інші страховики України, перейшла на застосування Міжнародного стандарту фінансової звітності 17 «Страхові контракти», що частково вплинуло на порядок визнання та подання окремих статей доходів і витрат. Це необхідно враховувати при зіставленні показників 2024–2025 років із попередніми періодами. Узагальнені дані про основні фінансові показники компанії наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за 2021–2025 рр., тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Валові підписані премії	2 142 529	1 667 017	2 322 404	3 156 733	5 060 432
Чисті зароблені страхові премії	1 782 278	1 647 876	1 850 844	2 687 950	3 758 447
Чисті понесені збитки (страхові виплати)	764 203	601 699	853 521	1 232 107	1 672 707
Активи (валюта балансу)	1 953 945	2 249 936	2 455 475	3 015 125	5 045 630
Власний капітал	483 208	576 078	712 891	835 297	1 090 072
Страхові резерви	1 279 285	1 422 697	1 466 313	1 880 731	3 325 950
Грошові кошти та їх еквіваленти	437 574	486 105	716 587	1 157 414	2 022 378
Чистий фінансовий результат (прибуток)	84 805	91 842	132 407	119 603	354 068

Джерело: складено автором на основі [35-39]

Для виявлення тенденцій розвитку компанії доповнимо абсолютні показники розрахунком темпів їх приросту за методом горизонтального (трендового) аналізу. Темпи приросту до попереднього року наведено в табл. 2.2, що дає змогу оцінити інтенсивність та спрямованість змін кожного показника.

Таблиця 2.2

**Темпи приросту основних фінансових показників ПрАТ СК «Арсенал
Страховання» за 2021–2025 рр., %**

Показник	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Валові підписані премії	-22,2	+39,3	+35,9	+60,3
Чисті зароблені премії	-7,5	+12,3	+45,2	+39,8
Страхові виплати	-21,3	+41,9	+44,4	+35,8
Активи	+15,1	+9,1	+22,8	+67,3
Власний капітал	+19,2	+23,7	+17,2	+30,5
Страхові резерви	+11,2	+3,1	+28,3	+76,8
Чистий прибуток	+8,3	+44,2	-9,7	+196,0

Джерело: розраховано автором на основі [35-39].

Аналіз даних табл. 2.1–2.2 дає підстави для низки висновків щодо тенденцій розвитку компанії. Передусім звертає на себе увагу загальна висхідна динаміка масштабів діяльності: валові підписані премії зросли з 2 142,5 млн грн у 2021 році до 5 060,4 млн грн у 2025 році, тобто майже у 2,4 рази, що відповідає середньорічному темпу приросту близько 24 %. Чисті зароблені страхові премії за той самий період збільшилися з 1 782,3 млн грн до 3 758,4 млн грн. Таке зростання значно перевищує рівень інфляції відповідних років, що свідчить про реальне, а не лише номінальне розширення бізнесу компанії.

Водночас динаміка премій не була рівномірною. У 2022 році спостерігалось падіння валових премій на 22,2 % та чистих зароблених премій на 7,5 %, що пояснюється безпосереднім впливом повномасштабного вторгнення, різким скороченням платоспроможного попиту, зупинкою продажів автомобілів та загальною невизначеністю на ринку. Однак уже з 2023 року Компанія демонструє впевнене відновлення: приріст валових премій становив 39,3 % у 2023 році, 35,9 % у 2024 році та 60,3 % у 2025 році. Особливо важливим є зростання 2025 року, що значною мірою зумовлене переходом ОСЦПВ до вільного ціноутворення та загальним відновленням автомобільного ринку. Таким чином, Компанія не лише подолати наслідки кризи 2022 року, а й вийшла на якісно новий рівень обсягів діяльності.

Активи компанії за період 2021–2025 років зросли з 1 953,9 млн грн до 5 045,6 млн грн, тобто у 2,6 рази, причому найінтенсивніше зростання припало на 2025 рік (+67,3 %). Випереджаюче зростання активів порівняно з преміями у 2025 році пояснюється значним нарощенням грошових коштів (до 2 022,4 млн грн) та страхових резервів. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності страховика та зміцнення його ресурсної бази. Крім того, збільшення обсягу активів підвищує можливості компанії щодо виконання своїх зобов'язань перед клієнтами та партнерами.

Власний капітал компанії зростав стабільно й поступово з 483,2 млн грн до 1 090,1 млн грн (у 2,3 рази), що відбувалося переважно за рахунок капіталізації нерозподіленого прибутку. Стабільне зростання власного капіталу є позитивним індикатором фінансової стійкості та забезпечує запас платоспроможності компанії. Водночас така тенденція свідчить про здатність страховика фінансувати розвиток переважно за рахунок власних ресурсів без надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Страхові резерви, що відображають обсяг зобов'язань компанії перед страхувальниками, зросли з 1 279,3 млн грн до 3 325,9 млн грн (у 2,6 рази), причому стрибок 2025 року (+76,8 %) корелює з різким зростанням обсягу підписаних премій і свідчить про адекватне формування резервів незароблених премій та резервів збитків. Це вказує на дотримання Компанією принципу обережності при оцінці майбутніх страхових виплат та забезпечує додатковий рівень захисту інтересів страхувальників.

Чистий фінансовий результат компанії був прибутковим упродовж усього періоду, проте його динаміка є більш волатильною: після зростання у 2021–2023 роках у 2024 році спостерігалось зниження прибутку на 9,7 % (до 119,6 млн грн), що пов'язано зі зростанням інших витрат у цьому році, тоді як у 2025 році прибуток зріс майже втричі, до 354,1 млн грн. Така динаміка прибутку безпосередньо пов'язана з рівнем і структурою витрат компанії, детальний аналіз яких буде проведено в наступних підрозділах. Значне

зростання прибутку у 2025 році також свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та успішне використання наявних фінансових ресурсів.

Поглиблення аналізу фінансового стану компанії потребує дослідження структури та динаміки її активів, що дозволяє оцінити якість майнової бази страховика та політику розміщення коштів. Структуру активів за ступенем ліквідності (необоротні та оборотні активи) у розрізі основних статей наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка та структура активів ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за
2021–2025 рр., тис. грн**

Стаття активів	2021	2022	2023	2024	2025
Нематеріальні активи	695	18 656	9 338	4 490	29 459
Основні засоби	101 431	96 075	91 955	107 521	151 841
Довгострокові фінансові інвестиції	528 572	766 712	591 700	38 516	38 373
Відстрочені аквізиційні витрати	332 835	214 112	317 169	444 855	741 137
Усього необоротних активів	1 065 689	1 212 289	1 199 456	756 461	1 333 590
Дебіторська заборгованість за послуги	283 542	347 449	486 078	666 823	854 435
Поточні фінансові інвестиції	10 232	0	0	294 791	318 619
Грошові кошти та їх еквіваленти	437 574	486 105	716 587	1 157 414	2 022 378
Усього оборотних активів	888 256	1 037 647	1 256 019	2 258 664	3 712 040
Баланс (усього активів)	1 953 945	2 249 936	2 455 475	3 015 125	5 045 630

Джерело: складено автором на основі [35-39].

Аналіз структури активів (табл. 2.3) свідчить про суттєву зміну майнової політики компанії впродовж досліджуваного періоду. Якщо у 2021–2022 роках у структурі активів переважали необоротні активи (54,5 % та 53,9 % відповідно), значну частину яких становили довгострокові фінансові інвестиції, то починаючи з 2024 року структура активів зміщується на користь оборотних активів (74,9 % у 2024 році та 73,6 % у 2025 році). Ключовим чинником цієї трансформації стало радикальне скорочення довгострокових фінансових інвестицій - з 766,7 млн грн у 2022 році до 38,4 млн грн у 2025 році

за одночасного нарощення грошових коштів та їх еквівалентів з 437,6 млн грн до 2 022,4 млн грн (у 4,6 рази).

Така зміна структури активів відображає перехід компанії до більш ліквідної та консервативної моделі розміщення коштів, що є раціональною реакцією на підвищені ризики й невизначеність воєнного періоду: збільшення частки високоліквідних грошових коштів на банківських рахунках забезпечує оперативну готовність до здійснення страхових виплат.

Водночас звертає на себе увагу стабільне зростання відстрочених аквізаційних витрат — з 332,8 млн грн до 741,1 млн грн, що безпосередньо пов'язане з обсягами укладених договорів і темою цього дослідження: відстрочені аквізаційні витрати являють собою капіталізовану частину витрат на залучення клієнтів, яка визнається у витратах періоду пропорційно строку дії договорів.

Зростання дебіторської заборгованості за послуги (з 283,5 млн грн до 854,4 млн грн) відображає нарощення обсягів діяльності, проте потребує контролю, оскільки високий її рівень може створювати ризики ліквідності.

Аналіз джерел формування активів (пасивів) компанії дозволяє оцінити структуру капіталу та рівень фінансової незалежності страховика. Відповідні дані наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка та структура пасивів ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за
2021–2025 рр., тис. грн**

Стаття пасивів	2021	2022	2023	2024	2025
Зареєстрований капітал	255 600	255 600	255 600	255 600	255 600
Нерозподілений прибуток	84 959	155 864	290 502	430 348	684 216
Усього власного капіталу	483 208	576 078	712 891	835 297	1 090 072
Страхові резерви	1 279 285	1 422 697	1 466 313	1 880 731	3 325 950
Усього довгострокових зобов'язань	1 294 586	1 436 970	1 480 299	1 880 731	3 331 299
Усього поточних зобов'язань	176 151	236 888	262 285	299 097	624 259
Баланс (усього пасивів)	1 953 945	2 249 936	2 455 475	3 015 125	5 045 630

Джерело: складено автором на основі [35-39].

Дані табл. 2.4 показують, що в структурі пасивів компанії домінують страхові резерви, які формують основну частину довгострокових зобов'язань і відображають обсяг відповідальності страховика перед страхувальниками. Це є закономірною характеристикою фінансової структури страхової компанії, що принципово відрізняє її від підприємств реального сектору. Власний капітал компанії зростає переважно за рахунок нерозподіленого прибутку, який збільшився з 85,0 млн грн до 684,2 млн грн (у 8 разів), тоді як зареєстрований капітал залишався незмінним. Це свідчить про модель самофінансування розвитку: Компанія капіталізує отриманий прибуток, спрямовуючи його на зміцнення капітальної бази замість виплати дивідендів (за винятком 2025 року, коли було здійснено виплати власникам). Така політика забезпечує органічне зростання фінансової стійкості та платоспроможності компанії.

Важливим аспектом діяльності страховика, що безпосередньо впливає на структуру його доходів і витрат, є перестраховальна політика. Передання частини ризиків у перестрахування зменшує обсяг чистих премій, проте водночас знижує ризик великих збитків і потребу у формуванні резервів. Динаміку показників перестрахування наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники перестраховальної діяльності ПрАТ СК «Арсенал
Страхування» за 2021–2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Валові підписані премії, тис. грн	2 142 529	1 667 017	2 322 404	3 156 733	5 060 432
Премії, передані у перестрахування, тис. грн	157 755	132 927	137 820	139 933	263 053
Коефіцієнт перестрахування, %	7,4	8,0	5,9	4,4	5,2

Джерело: розраховано автором на основі [35-39].

Аналіз табл. 2.5 показує, що коефіцієнт перестрахування компанії є відносно невисоким і має тенденцію до зниження з 7,4 % у 2021 році до 4,4–

5,2 % у 2024–2025 роках. Це означає, що Компанія утримує переважну частину прийнятих ризиків на власному утриманні, що є можливим завдяки достатньому рівню капіталізації та диверсифікації портфеля між великою кількістю однорідних роздрібних договорів (насамперед КАСКО та ОСЦПВ).

Порівняно із середньоринковим показником частки премій, переданих у перестраховування, що у 2025 році становив близько 11 %, Компанія перестраховує менше ризиків, що, з одного боку, дозволяє економити на перестраховальних преміях, а з іншого підвищує вимоги до якості андеррайтингу та достатності власних резервів [28]. Зростання абсолютного обсягу переданих премій у 2025 році (до 263,1 млн грн) пов'язане з нарощенням загального обсягу бізнесу та, ймовірно, з перестраховуванням специфічних (зокрема воєнних) ризиків.

Завершальним елементом оцінки фінансового стану компанії в межах цього підрозділу є аналіз руху грошових коштів за видами діяльності, що дозволяє оцінити здатність компанії генерувати грошові потоки та фінансувати свою діяльність. Дані Звіту про рух грошових коштів узагальнено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Чистий рух грошових коштів ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за
видами діяльності за 2021–2025 рр., тис. грн**

Вид діяльності	2021	2022	2023	2024	2025
Операційна діяльність	118 335	72 900	142 235	315 156	886 034
Інвестиційна діяльність	-208 349	-30 725	86 390	120 623	69 117
Фінансова діяльність	0	0	0	0	-90 794
Чистий рух коштів за рік	-90 014	42 175	228 625	435 779	864 357

Джерело: складено автором на основі [35-39].

Аналіз грошових потоків (табл. 2.6) засвідчує стабільно позитивний і зростаючий чистий грошовий потік від операційної діяльності з 118,3 млн грн у 2021 році до 886,0 млн грн у 2025 році. Це є ключовим індикатором фінансового здоров'я компанії: страхова діяльність генерує достатній обсяг грошових коштів для покриття зобов'язань і фінансування розвитку.

Від’ємний потік від інвестиційної діяльності у 2021 році (-208,3 млн грн) відображає період активного придбання фінансових інвестицій, тоді як у 2023–2025 роках цей потік став позитивним за рахунок повернення коштів від погашення та реалізації інвестицій. Загальний чистий рух коштів був позитивним упродовж усього періоду, окрім 2021 року, що забезпечило накопичення значного грошового резерву до 2025 року.

Узагальнюючи результати аналізу основних фінансових показників, можна констатувати, що ПрАТ СК «Арсенал Страхування» у досліджуваному періоді демонструє стійку позитивну тенденцію розвитку: нарощення обсягів страхової діяльності, зміцнення капітальної бази, зростання активів і резервів за збереження прибутковості. Криза 2022 року, спричинена воєнними діями, мала тимчасовий характер і була успішно подолана. Структура активів змістилася в бік високоліквідних коштів, операційна діяльність генерує зростаючий грошовий потік, а перестраховальна активність залишається помірною. Водночас випереджаюче зростання адміністративних витрат та волатильність прибутку вказують на наявність резервів підвищення ефективності за рахунок оптимізації витрат, що й обумовлює актуальність подальшого поглибленого аналізу.

2.2 Загальний аналіз складу, структури та динаміки витрат страхової компанії

Дослідження витрат ПрАТ СК «Арсенал Страхування» доцільно розпочати з аналізу їх складу й структури, що дозволяє визначити питому вагу окремих видів витрат та виявити статті, які найбільше впливають на загальний рівень видатків. Як було обґрунтовано в першому розділі роботи, витрати страховика мають складну структуру, що поєднує страхові виплати, витрати на ведення справи (аквізаційні та адміністративні), а також інші операційні та фінансові витрати. Для аналізу використано дані Звіту про фінансові

результати компанії за 2021–2025 роки, де витрати відображаються за відповідними статтями. Слід зазначити, що у фінансовій звітності витрати наводяться у дужках (зі знаком «мінус»); для зручності аналізу надалі всі суми витрат подаються за абсолютною величиною.

Сукупні витрати страховика за функціональним призначенням, що формують собівартість страхових послуг та результат операційної діяльності, охоплюють такі основні статті: собівартість реалізованих послуг, адміністративні витрати, витрати на збут (які за економічним змістом відповідають аквізаційним витратам страховика), та інші операційні витрати.

Окремо у складі витрат виділяються страхові виплати (чисті понесені збитки), які за своєю природою є основною статтею видатків будь-якого страховика, проте відображаються у звітності окремо від витрат на ведення справи. Динаміку та склад витрат на ведення страхової діяльності наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Склад і динаміка операційних витрат ПрАТ СК «Арсенал Страхування»
за 2021–2025 рр., тис. грн**

Стаття витрат	2021	2022	2023	2024	2025
Собівартість реалізованих послуг	18 792	14 384	22 911	40 271	44 077
Витрати на збут (аквізаційні)	639 778	723 819	634 376	744 968	1 084 135
Адміністративні витрати	178 637	150 696	213 373	341 899	551 035
Інші операційні витрати	135 838	102 469	404 324	129 179	118 592
Усього операційних витрат	973 045	991 368	1 274 984	1 256 317	1 797 839
Витрати на ведення справи (ВВС)	818 415	874 515	847 749	1 086 867	1 635 170

Джерело: складено автором на основі [35-39]. ВВС розраховано як суму адміністративних витрат та витрат на збут.

Як свідчать дані табл. 2.7, загальний обсяг операційних витрат компанії зріс з 973,0 млн грн у 2021 році до 1 797,8 млн грн у 2025 році, тобто на 84,7 %. Витрати на ведення справи, що є ключовою керованою складовою видатків страховика та основним предметом дослідження цієї роботи, збільшилися з

818,4 млн грн до 1 635,2 млн грн (майже удвічі). Найбільшою статтею операційних витрат стабільно залишаються витрати на збут (аквізаційні), що відображає специфіку бізнес-моделі компанії, орієнтованої на активний продаж страхових продуктів через агентську та партнерську мережу. Водночас найвищі темпи зростання демонструють адміністративні витрати, що збільшилися з 178,6 млн грн до 551,0 млн грн, тобто більш ніж утричі.

Для глибшого розуміння змін у видатковій політиці компанії проведемо структурний (вертикальний) аналіз операційних витрат, визначивши питому вагу кожної статті у загальному обсязі операційних витрат. Результати розрахунку наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Структура операційних витрат ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за
2021–2025 рр., %**

Стаття витрат	2021	2022	2023	2024	2025
Собівартість реалізованих послуг	1,9	1,5	1,8	3,2	2,5
Витрати на збут (аквізаційні)	65,8	73,0	49,8	59,3	60,3
Адміністративні витрати	18,4	15,2	16,7	27,2	30,6
Інші операційні витрати	14,0	10,3	31,7	10,3	6,6
Усього операційних витрат	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі [35-39].

Структурний аналіз (табл. 2.8) виявляє декілька важливих тенденцій. По-перше, у структурі операційних витрат стабільно домінують витрати на збут (аквізаційні), частка яких коливалася в межах від 49,8 % у 2023 році до 73,0 % у 2022 році. Це підтверджує висновок, зроблений у теоретичному розділі роботи, про те, що аквізаційні витрати є найвагомішою та водночас найбільш керованою статтею витрат страховика. По-друге, простежується чітка тенденція до зростання питомої ваги адміністративних витрат: якщо у 2022 році їх частка становила лише 15,2 %, то у 2025 році вона зросла до 30,6 %, тобто удвічі. Така тенденція потребує особливої уваги менеджменту, оскільки зростання частки адміністративних витрат за випереджаючими

темпами може свідчити про зниження ефективності управління накладними видатками.

Нетипове високе значення частки інших операційних витрат у 2023 році (31,7 %) пояснюється разовими чинниками - зокрема, відображенням у цьому році значних інших операційних видатків, що мали несистемний характер. Виключення таких разових статей із розрахунку дозволяє стверджувати, що базова (нормалізована) структура витрат компанії характеризується співвідношенням «аквізаційні : адміністративні» приблизно як 2:1, з поступовим зміщенням у бік адміністративних витрат у 2024–2025 роках.

Окремої уваги заслуговує аналіз структури безпосередньо витрат на ведення справи (ВВС) - як співвідношення аквізаційної та адміністративної складових. Цей розподіл є принциповим для цілей оптимізації, оскільки аквізаційні та адміністративні витрати мають різну природу та різні важелі управління. Відповідні результати наведено в рис. 2.2.

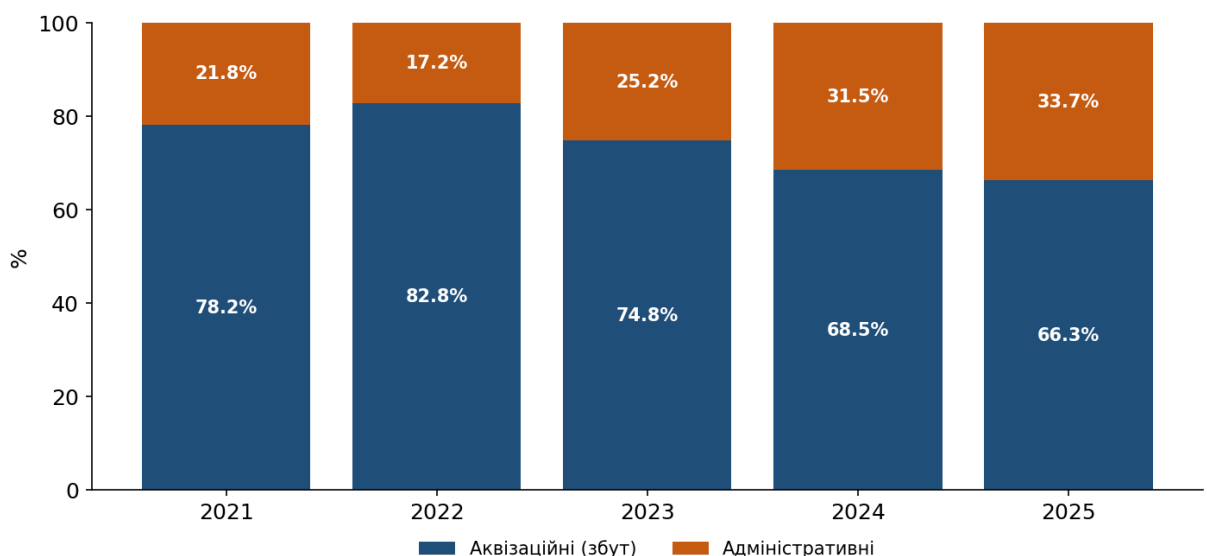


Рис. 2.2. Структура витрат на ведення справи ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за 2021–2025 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [35-39]

Дані рисунку 2.2 демонструють зміну внутрішньої структури витрат на ведення справи протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2022 році на

аквізаційні витрати припадало 82,8 % усіх ВВС, то до 2025 року їх частка знизилася до 66,3 %, тоді як частка адміністративних витрат зросла відповідно з 17,2 % до 33,7 %.

З одного боку, відносне зниження частки аквізаційних витрат може свідчити про підвищення ефективності каналів продажу та оптимізацію комісійних винагород. З іншого боку, випереджаюче зростання адміністративних витрат (середньорічний темп приросту близько 32,5 % проти 14,1 % за аквізаційними) є тривожним сигналом, що потребує детального факторного аналізу для з'ясування його причин.

Водночас саме адміністративні витрати належать до тих статей витрат, на які менеджмент компанії може безпосередньо впливати через вдосконалення організаційної структури, автоматизацію бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Тому дослідження причин їх зростання має важливе значення для пошуку резервів оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності діяльності страховика.

Зростання адміністративних витрат значною мірою зумовлене об'єктивними чинниками, пов'язаними з імплементацією нового Закону України «Про страхування» та переходом на МСФЗ 17. Як було показано в першому розділі, новий регуляторний режим вимагає створення підрозділів управління ризиками, внутрішнього аудиту, комплаєнсу та актуарної функції, що безпосередньо збільшує фонд оплати праці та інші адміністративні видатки.

Крім того, зростання витрат на оплату праці пов'язане із загальним підвищенням рівня заробітних плат на ринку праці та розширенням штату компанії в умовах нарощення обсягів діяльності. Не менш важливим чинником є збільшення витрат на цифровізацію бізнес-процесів, модернізацію інформаційних систем та забезпечення відповідності новим регуляторним вимогам, що також потребує додаткових фінансових ресурсів. Для підтвердження цієї гіпотези доцільно проаналізувати витрати компанії за

економічними елементами, що відображаються у розділі III Звіту про фінансові результати.

Цей аналіз дозволяє оцінити витрати не за функціональним призначенням, а за їх економічною природою (матеріальні витрати, оплата праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати). Крім того, він дає можливість визначити, які саме елементи витрат здійснили найбільший вплив на загальне зростання витрат страховика та в яких напрямках доцільно шукати резерви для їх оптимізації. Відповідні дані наведено в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Операційні витрати ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за економічними елементами за 2021–2025 рр., тис. грн

Елемент витрат	2021	2022	2023	2024	2025
Матеріальні затрати	5 145	2 201	4 871	6 562	8 163
Витрати на оплату праці	104 390	86 763	119 949	207 811	320 241
Відрахування на соціальні заходи	21 226	17 561	23 719	38 544	55 276
Амортизація	11 203	12 405	20 048	21 929	27 757
Інші операційні витрати	1 784 030	2 003 082	2 229 365	2 902 798	4 810 788
Разом операційних витрат	1 925 994	2 122 012	2 397 952	3 177 644	5 222 225

Джерело: складено автором на основі [35-39].

Аналіз елементів операційних витрат (табл. 2.10) підтверджує висунуту гіпотезу про зростання навантаження на фонд оплати праці. Витрати на оплату праці зросли зі 104,4 млн грн у 2021 році до 320,2 млн грн у 2025 році, тобто у 3,1 рази (CAGR близько 32,3 %), а разом із відрахуваннями на соціальні заходи сукупні витрати на персонал досягли 375,5 млн грн у 2025 році. Саме випереджаюче зростання витрат на персонал є головним чинником збільшення адміністративних витрат компанії. Це підтверджується і даними про середню кількість працівників, яка зросла з 446 осіб у 2022 році до 575 осіб у 2025 році. Амортизаційні відрахування також зростали (з 11,2 млн грн до 27,8 млн грн), що відображає інвестиції компанії в основні засоби та нематеріальні активи (зокрема в IT-інфраструктуру та програмне забезпечення).

Переважна частка операційних витрат за економічними елементами припадає на статтю «Інші операційні витрати» (понад 90 % щороку), яка в умовах страхової діяльності акумулює насамперед страхові виплати, відрахування до страхових резервів, комісійні винагороди посередникам та премії, передані в перестраховування. Такий розподіл є характерним саме для страхових компаній і принципово відрізняє структуру їх витрат від підприємств реального сектору, де домінують матеріальні витрати та оплата праці. Цей висновок узгоджується з теоретичними положеннями, розглянутими в першому розділі роботи, щодо специфіки витрат страховика.

Для виявлення характеру змін окремих статей витрат у часі доцільно доповнити структурний аналіз розрахунком ланцюгових темпів приросту кожної статті витрат. Це дозволяє визначити, які саме види витрат зростали найдинамічніше і в які періоди. Результати наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Ланцюгові темпи приросту статей операційних витрат ПрАТ СК
«Арсенал Страхування» за 2022–2025 рр., %**

Стаття витрат	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Собівартість реалізованих послуг	-23,5	+59,3	+75,8	+9,5
Витрати на збут (аквізаційні)	+13,1	-12,4	+17,4	+45,5
Адміністративні витрати	-15,6	+41,6	+60,2	+61,2
Інші операційні витрати	-24,6	+294,6	-68,1	-8,2

Джерело: розраховано автором на основі [35-39].

Дані табл. 2.11 наочно підтверджують випереджаюче зростання адміністративних витрат: у 2023–2025 роках вони щороку зростали темпами 41,6 %, 60,2 % та 61,2 % відповідно, що значно перевищує темпи зростання аквізаційних витрат (збуту). Особливо показовим є 2024 рік, коли адміністративні витрати зросли на 60,2 % на тлі помірного зростання витрат на збут (17,4 %). Висока волатильність інших операційних витрат (зокрема стрибок на 294,6 % у 2023 році) підтверджує їх несистемний, разовий характер. Таким чином, ланцюговий аналіз чітко локалізує проблемну зону

видаткової політики компанії - адміністративні витрати, що демонструють найстабільніше та найвище зростання.

Оскільки головним чинником зростання адміністративних витрат було визначено збільшення витрат на персонал, доцільно проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів через показник витрат на оплату праці у розрахунку на одного працівника. Відповідні дані наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз витрат на персонал ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Витрати на оплату праці, тис. грн	104 390	86 763	119 949	207 811	320 241
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	21 226	17 561	23 719	38 544	55 276
Усього витрат на персонал, тис. грн	125 616	104 324	143 668	246 355	375 517
Середня кількість працівників, осіб	518	507	446	443	575
Витрати на персонал на 1 працівника, тис. грн	242,5	205,8	322,1	556,1	653,1

Джерело: розраховано автором на основі [35-39].

Аналіз табл. 2.11 свідчить про суттєве зростання витрат на персонал ПРАТ «СК «Арсенал Страхування» протягом 2021–2025 років. Загальний обсяг витрат на персонал збільшився з 125 616 тис. грн у 2021 році до 375 517 тис. грн у 2025 році, тобто майже у 3 рази. Основну частину цих витрат становлять витрати на оплату праці, які за досліджуваний період зросли зі 104 390 тис. грн до 320 241 тис. грн.

Водночас середньооблікова чисельність працівників змінювалася відносно незначно. Після скорочення з 518 осіб у 2021 році до 443 осіб у 2024 році у 2025 році вона збільшилася до 575 осіб. У цілому за період чисельність персоналу зросла лише на 11,0 %, що є значно нижчим темпом порівняно зі зростанням витрат на персонал.

Найбільш показовим є зростання витрат на персонал у розрахунку на одного працівника. Якщо у 2021 році цей показник становив 242,5 тис. грн, то у 2025 році він досяг 653,1 тис. грн, збільшившись у 2,7 рази. Це свідчить про те, що основною причиною зростання загальних витрат на персонал було не розширення штату працівників, а підвищення витрат на одного працівника.

Така динаміка може бути пов'язана зі зростанням рівня заробітної плати на ринку праці в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, посиленням вимог регулятора до діяльності страхових компаній та необхідністю залучення фахівців у сферах управління ризиками, комплаєнсу, внутрішнього аудиту й цифрових технологій. Крім того, зростання витрат на персонал може свідчити про прагнення компанії утримувати кваліфікованих працівників та підвищувати їхню мотивацію.

Підсумовуючи загальний аналіз складу, структури та динаміки витрат компанії, можна зробити такі узагальнення. Абсолютний обсяг витрат на ведення справи зростає, проте цей процес супроводжувався нарощенням обсягів страхової діяльності, тому остаточну оцінку ефективності витрат слід надавати лише у співвідношенні з преміями.

У структурі ВВС відбувається поступове зміщення від аквізацийних до адміністративних витрат, головним чинником якого є зростання витрат на персонал, частково зумовлене новими регуляторними вимогами. Переважання інших операційних витрат (страхові виплати, резерви, комісійні) у структурі економічних елементів підтверджує специфічний характер витрат страховика.

Оцінка впливу виявлених тенденцій на фінансовий стан та результативність компанії потребує застосування коефіцієнтного аналізу, що буде здійснено в наступному підрозділі.

2.3 Оцінка впливу рівня витрат на фінансовий стан та результативність діяльності страховика

Аналітичну обробку практичної інформації у цій роботі здійснено із застосуванням сучасних програмних засобів. Розрахунки фінансових показників, побудову динамічних рядів, обчислення темпів зростання, структурних і коефіцієнтних показників виконано засобами табличного процесора Microsoft Excel на персональному комп'ютері. Використання табличного процесора забезпечило автоматизацію математичної обробки значних масивів звітних даних, мінімізацію помилок обчислень та наочність представлення результатів у вигляді аналітичних таблиць, на основі яких можуть бути побудовані відповідні графіки та діаграми. Для аналізу застосовано статистичні методи (розрахунок абсолютних і відносних відхилень, темпів зростання та приросту, середніх величин) та методи фінансового аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний та елементи факторного аналізу).

Абсолютні показники витрат, проаналізовані в попередньому підрозділі, не дають змоги однозначно оцінити ефективність видаткової політики компанії, оскільки зростання витрат супроводжувалося нарощенням обсягів страхової діяльності.

Для коректної оцінки необхідно застосувати коефіцієнтний аналіз, що дозволяє співвіднести витрати зі страховими преміями та оцінити вплив рівня витрат на фінансовий результат страховика.

У теоретичному розділі роботи було обґрунтовано систему ключових показників ефективності страхової діяльності, до яких належать коефіцієнт збитковості (Loss Ratio), коефіцієнт витрат (Expense Ratio) та комбінований коефіцієнт (Combined Ratio). Розрахуємо ці показники на основі даних фінансової звітності компанії за 2021–2025 роки.

Коефіцієнт збитковості (Loss Ratio) розраховується як відношення чистих понесених збитків (страхових виплат) до чистих зароблених премій і

характеризує частку премій, що спрямовується на виконання страхових зобов'язань перед страхувальниками.

Коефіцієнт витрат (Expense Ratio) визначається як відношення витрат на ведення справи до зароблених премій і відображає рівень накладних видатків страховика.

Комбінований коефіцієнт (Combined Ratio) є сумою двох попередніх показників і є інтегральним індикатором рентабельності страхової (андеррайтингової) діяльності: значення нижче 100 % свідчить про прибутковість страхових операцій, а вище 100 % про їх збитковість до врахування інвестиційного доходу. Результати розрахунку в динаміці продемонстровано на рис. 2.3.

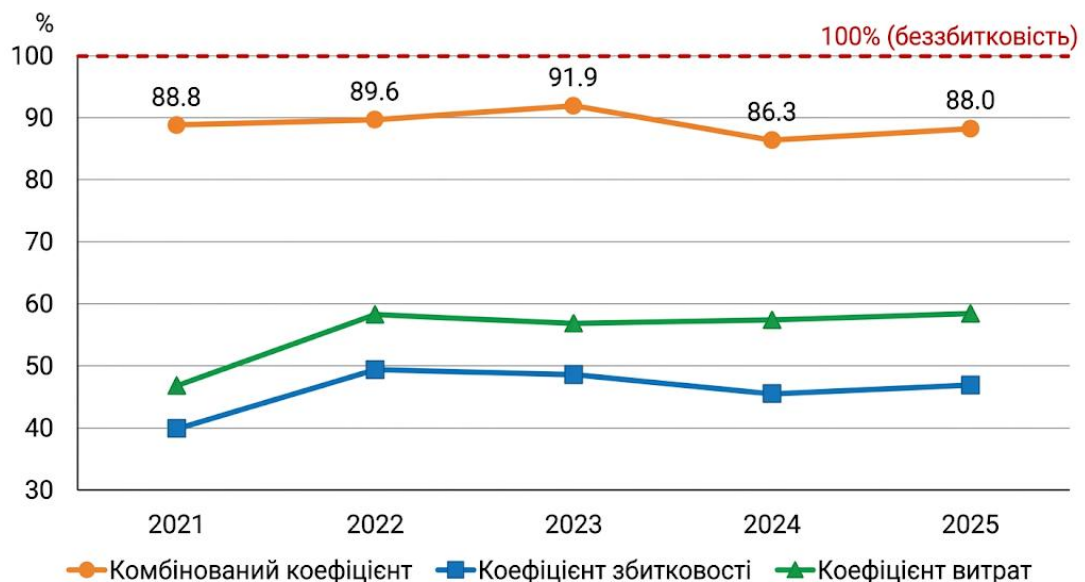


Рис. 2.3. Показники ефективності страхової діяльності ПрАТ СК

«Арсенал Страхування» за 2021–2025 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [35–39]

Аналіз даних показників дозволяє зробити позитивний висновок щодо ефективності страхової діяльності компанії. Комбінований коефіцієнт упродовж усього періоду залишався нижчим за 100 % (у діапазоні 86,3–91,9 %), що свідчить про стабільну прибутковість андеррайтингової діяльності

навіть без урахування інвестиційного доходу. Це є ознакою якісного андеррайтингу та зваженої тарифної політики.

Найкращого (найнижчого) значення комбінований коефіцієнт досяг у 2024 році (86,3 %), що пояснюється зниженням коефіцієнта витрат до 40,4 % завдяки ефекту масштабу - швидке зростання премій випереджало зростання витрат на ведення справи.

Коефіцієнт збитковості компанії коливався в досить вузькому діапазоні 36,5–46,1 %, що є відносно невисоким значенням і свідчить про помірний рівень страхових виплат відносно зібраних премій. Такий рівень збитковості є характерним для сегмента автострахування КАСКО, що домінує в портфелі компанії. Найнижчий рівень збитковості (36,5 %) спостерігався у кризовому 2022 році, що пояснюється скороченням кількості страхових випадків через зменшення інтенсивності використання транспортних засобів в умовах воєнного стану. Коефіцієнт витрат, навпаки, досяг максимуму саме у 2022 році (53,1 %) внаслідок падіння премій за відносно стабільних накладних витрат, що ілюструє чутливість цього показника до обсягів діяльності.

Важливим аспектом аналізу впливу витрат є оцінка рівня витрат на ведення справи відносно валових підписаних премій, оскільки саме цей показник найчастіше використовується для міжфірмових порівнянь та оцінки операційної ефективності страховика. Розрахунки наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Рівень витрат на ведення справи відносно валових підписаних премій

ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
ВВС / валові премії, %	38,2	52,5	36,5	34,4	32,3
Аквізаційні / валові премії, %	29,9	43,4	27,3	23,6	21,4
Адміністративні / чисті премії, %	10,0	9,1	11,5	12,7	14,7

Джерело: розраховано автором на основі [35-39].

Дані табл. 2.12 виявляють важливу позитивну тенденцію: рівень витрат на ведення справи відносно валових премій стійко знижувався з 38,2 % у 2021

році до 32,3 % у 2025 році (без урахування аномального 2022 року). Аналогічно знижувався і рівень аквізаційних витрат відносно валових премій з 29,9 % до 21,4 %. Це свідчить про дію ефекту масштабу та підвищення операційної ефективності компанії: кожна гривня премій обходиться компанії дедалі дешевше з точки зору витрат на залучення та обслуговування.

Така динаміка є вагомою конкурентною перевагою, оскільки дозволяє компанії або підвищувати прибутковість, або пропонувати клієнтам конкурентніші тарифи.

Крім того, зниження питомої ваги витрат на ведення справи свідчить про здатність компанії ефективно контролювати зростання витрат в умовах швидкого розширення страхового портфеля. Це означає, що темпи зростання страхових премій перевищують темпи зростання більшості операційних витрат, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності. Така тенденція також підтверджує наявність потенціалу для подальшого нарощення обсягів бізнесу без пропорційного збільшення витрат.

Водночас протилежну тенденцію демонструє показник відношення адміністративних витрат до чистих премій, який зростав із 9,1 % у 2022 році до 14,7 % у 2025 році. Це підтверджує висновок попереднього підрозділу про те, що основним «проблемним» напрямом видаткової політики компанії є саме адміністративні витрати. Хоча їх зростання частково має об'єктивний характер (регуляторні вимоги, інвестиції в цифровізацію, зростання оплати праці), випереджаюче зростання адміністративних витрат відносно премій вказує на наявність резервів оптимізації саме в цій сфері.

Особливу увагу привертає той факт, що адміністративні витрати зростають швидше, ніж основні показники діяльності страховика. У довгостроковій перспективі така тенденція може призвести до зниження операційної ефективності та скорочення прибутковості, якщо темпи їх збільшення не будуть взяті під контроль. Саме тому пошук шляхів підвищення продуктивності праці, автоматизації бізнес-процесів та оптимізації

організаційної структури є одним із ключових завдань управління витратами компанії.

Загалом результати аналізу свідчать, що ПрАТ СК «Арсенал Страхування» успішно контролює витрати, безпосередньо пов'язані зі страховою діяльністю та залученням клієнтів, однак потребує більш ретельного управління адміністративними видатками. Цей висновок є ключовим для обґрунтування напрямів оптимізації витрат у третьому розділі роботи.

Для об'єктивної оцінки ефективності управління витратами компанії доцільно зіставити її ключові показники із середньоринковими значеннями. Таке порівняння дозволяє визначити конкурентну позицію компанії та з'ясувати, чи є рівень її витрат прийнятним у галузевому контексті. Зіставлення показників ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за 2025 рік із середніми показниками ринку ризикового страхування наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Порівняння показників ПрАТ СК «Арсенал Страхування» із
середньоринковими значеннями, 2025 р.**

Показник	Компанія	Ринок (середнє)	Оцінка
Коефіцієнт збитковості (Loss Ratio), %	44,5	35,6–40,0	вищий
Рівень аквізаційних витрат / валові премії, %	21,4	26,5	нижчий
Комбінований коефіцієнт, %	88,0	95,0	кращий
Частка премій у перестраховування, %	5,2	11,0	нижча

Джерело: складено автором на основі [35-39] та [24; 28].

Порівняльний аналіз (табл. 2.13) свідчить про сильну конкурентну позицію компанії у сфері управління витратами. Найважливішим є те, що комбінований коефіцієнт компанії (88,0 %) є помітно кращим (нижчим) за середньоринковий рівень (близько 95,0 %), що означає вищу рентабельність андеррайтингової діяльності порівняно з типовим страховиком ринку. Особливо вирізняється рівень аквізаційних витрат компанії становить 21,4 % валових премій проти середньоринкових 26,5 %, що підтверджує ефективність

каналів продажу та системи управління комісійними винагородами. Дещо вищий за середній коефіцієнт збитковості (44,5 % проти 35,6–40,0 %) пояснюється структурою портфеля з високою часткою КАСКО, де рівень виплат об'єктивно вищий, проте він повністю компенсується низьким рівнем витрат на ведення справи. Нижча частка перестрахування відображає політику утримання ризиків на власному утриманні. Загалом порівняння підтверджує, що Компанія управляє витратами ефективніше за середній рівень ринку, однак це не виключає наявності резервів подальшої оптимізації, насамперед у сфері адміністративних витрат.

Оскільки основу страхового портфеля компанії становить добровільне страхування наземних транспортних засобів (КАСКО), доцільно розглянути конкурентне середовище за цим ключовим продуктом. На ринку КАСКО ПрАТ СК «Арсенал Страхування» конкурує з такими провідними страховиками, як ARX, ТАС, УНІКА, VUSO, ІНГО та «Універсальна». Програми КАСКО цих компаній відрізняються переважно набором ризиків, наявністю франшизи, умовами врегулювання (виплата за калькуляцією або направлення на СТО), додатковими опціями (асистанс, послуга аварійного комісара, евакуатор) та гнучкістю тарифу залежно від віку автомобіля й водія.

Конкурентоспроможність продукту компанії забезпечується насамперед швидкістю врегулювання збитків, розгалуженою мережею партнерських СТО та цифровими сервісами (мобільний застосунок для подання заяв про страхові випадки). Саме рівень аквізаційних та адміністративних витрат значною мірою визначає здатність компанії пропонувати конкурентні тарифи КАСКО за збереження прибутковості, що ще раз підкреслює стратегічне значення оптимізації витрат для утримання лідерських позицій у цьому сегменті [25].

Поглиблений аналіз впливу витрат на результативність діяльності передбачає застосування інструментарію аналізу беззбитковості (CVP-аналізу), адаптованого до специфіки страхової діяльності. Умовно поділивши витрати компанії на змінні (страхові виплати та аквізаційні витрати, що залежать від обсягу укладених договорів) та постійні (адміністративні

витрати, що відносно стабільні), можна розрахувати маржинальний дохід, точку беззбитковості та запас фінансової міцності страхової діяльності. Результати розрахунків наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Аналіз беззбитковості страхової діяльності ПрАТ СК «Арсенал
Страхування» за 2021–2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чисті зароблені премії, тис. грн	1 782 278	1 647 876	1 850 844	2 687 950	3 758 447
Змінні витрати, тис. грн	1 403 981	1 325 518	1 487 897	1 977 075	2 756 842
Маржинальний дохід, тис. грн	378 297	322 358	362 947	710 875	1 001 605
Коефіцієнт маржинального доходу	0,212	0,196	0,196	0,264	0,266
Постійні витрати (адмін.), тис. грн	178 637	150 696	213 373	341 899	551 035
Точка беззбитковості, тис. грн	841 616	770 349	1 088 093	1 292 783	2 067 717
Запас фінансової міцності, %	52,8	53,3	41,2	51,9	45,0

Джерело: розраховано автором на основі [35-39]. Змінні витрати = страхові виплати + аквізаційні витрати; постійні витрати прийнято на рівні адміністративних.

Аналіз беззбитковості дає змогу оцінити фінансову стійкість страхової діяльності компанії до коливань обсягів премій. Запас фінансової міцності, що показує, на скільки відсотків можуть скоротитися премії до досягнення точки беззбитковості, упродовж усього періоду залишався на високому рівні: від 41,2 % до 53,3 %. Це свідчить про значний «буфер безпеки»: навіть за суттєвого падіння обсягів премій страхова діяльність компанії залишатиметься прибутковою. Коефіцієнт маржинального доходу зростав з 0,212 у 2021 році до 0,266 у 2025 році, що відображає підвищення частки кожної гривні премій, яка залишається після покриття змінних витрат і спрямовується на покриття постійних витрат та формування прибутку. Водночас слід зауважити, що зростання постійних (адміністративних) витрат призводить до підвищення точки беззбитковості - з 841,6 млн грн у 2021 році до 2 067,7 млн грн у 2025 році, тобто компанії потрібно дедалі більше премій

для покриття постійних витрат. Це додатково підтверджує необхідність контролю саме за адміністративними витратами як умови збереження високого запасу фінансової міцності.

Завершальним етапом оцінки впливу витрат на фінансовий стан компанії є аналіз показників рентабельності та фінансової стійкості. Зниження рівня витрат за інших рівних умов безпосередньо підвищує прибуток і рентабельність, тому ці показники є інтегральним відображенням ефективності управління витратами. Відповідні розрахунки наведено в табл.2.15

Таблиця 2.15

**Показники рентабельності та фінансової стійкості ПрАТ СК «Арсенал
Страхування» за 2021–2025 рр., %**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність премій (ЧП / чисті премії)	4,76	5,57	7,15	4,45	9,42
Рентабельність власного капіталу (ROE)	17,6	15,9	18,6	14,3	32,5
Рентабельність активів (ROA)	4,3	4,1	5,4	4,0	7,0
Коефіцієнт автономії (БК / активи)	24,7	25,6	29,0	27,7	21,6
Страхові резерви / активи	65,5	63,2	59,7	62,4	65,9

Джерело: розраховано автором на основі [35-39].

Показники рентабельності підтверджують прибутковість діяльності компанії упродовж усього періоду. Рентабельність власного капіталу (ROE) залишалася на високому рівні (14,3–32,5 %), сягнувши максимуму у 2025 році, що відображає ефект одночасного зростання прибутку та зниження відносного рівня витрат на ведення справи. Рентабельність премій зросла з 4,76 % у 2021 році до 9,42 % у 2025 році, що є прямим наслідком підвищення операційної ефективності. Зниження рентабельності у 2024 році (рентабельність премій 4,45 %, ROE на рівні 14,3 %) пояснюється впливом разових інших витрат цього року, а не погіршенням базової ефективності страхових операцій, про що свідчить найнижче значення комбінованого коефіцієнта саме у 2024 році.

Показники фінансової стійкості компанії перебувають на прийнятному для страховика рівні. Коефіцієнт автономії коливався в межах 21,6–29,0 %, що є нормальним для страхової компанії, де значну частку пасивів об’єктивно становлять страхові резерви (зобов’язання перед страхувальниками). Частка страхових резервів у структурі активів стабільно перевищувала 59 %, що відображає належне формування резервів для покриття майбутніх зобов’язань.

Незначне зниження коефіцієнта автономії у 2025 році зумовлене випереджаючим зростанням резервів і зобов’язань на тлі різкого збільшення обсягів премій, що є природним наслідком розширення бізнесу та не свідчить про погіршення фінансової стійкості. Кількісну оцінку впливу окремих чинників на зміну витрат на ведення справи методом ланцюгових підстановок наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Факторний аналіз впливу обсягу валових премій та рівня витрат на зміну витрат на ведення справи, тис. грн.

№	Блок 1. Вихідні дані		
1	2	3	4
1	Валові підписані премії (ВП)	2 142 529	5 060 432
2	Аквізаційні витрати (витрати на збут)	639 778	1 084 135
3	Адміністративні витрати	178 637	551 035
4	Витрати на ведення справи (ВВС = ряд.2 + ряд.3)	818 415	1 635 170
5	Частка аквізаційних у преміях (Ка = ряд.2 / ряд.1)	0,29861	0,21424
6	Частка адміністративних у преміях (Кадм = ряд.3 / ряд.1)	0,08338	0,10889
Блок 2. Аналіз аквізаційної складової (модель: Аквіз = ВП × Ка)			
	Базове значення: $ВП_{2021} \times Ка_{2021}$	639 778	—
	Підстановка 1: $ВП_{2025} \times Ка_{2021}$	1 511 089	—
	Звітне значення: $ВП_{2025} \times Ка_{2025}$	1 084 135	—
	Вплив зміни обсягу премій		871 311
	Вплив зміни частки аквізаційних (Ка)		-426 954
	Перевірка: сума впливів = факт. зміна аквізаційних		0
Блок 3. Аналіз адміністративної складової (модель: Адмін = ВП × Кадм)			
	Базове значення: $ВП_{2021} \times Кадм_{2021}$	178 637	—
	Підстановка 1: $ВП_{2025} \times Кадм_{2021}$	421 922	—
	Звітне значення: $ВП_{2025} \times Кадм_{2025}$	551 035	—
	Вплив зміни обсягу премій		243 285

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4
	Вплив зміни частки адміністративних (Кадм)		129 113
	Перевірка: сума впливів = факт. зміна адміністративних		0
Блок 4. Зведення впливів факторів на зміну ВВС			
	Зростання обсягу валових премій	1 114 597	Екстенсивний
	Зміна частки аквізаційних витрат	-426 954	інтенсивний
	Зміна частки адміністративних витрат	129 113	інтенсивний
	РАЗОМ зміна ВВС	816 755	
	Фактична зміна ВВС ($VBC_{2025} - VBC_{2021}$)	816 755	
	Контроль (РАЗОМ – факт., має = 0)	0	

Джерело: розраховано автором на основі [35-39].

Для оцінки безпосереднього впливу зміни загального рівня витрат на фінансовий результат додатково застосуємо елементи факторного аналізу. Можна стверджувати: якби рівень витрат на ведення справи у 2025 році залишився на базовому рівні 2021 року (38,2 % валових премій), то обсяг ВВС становив би близько 1 933,1 млн грн замість фактичних 1 635,2 млн грн. Тобто Компанія зекономила приблизно 297,9 млн грн завдяки підвищенню операційної ефективності. Ця умовна економія є кількісним підтвердженням того, що зниження відносного рівня витрат на ведення справи (передусім за рахунок оптимізації аквізиційної складової) стало одним із головних чинників зростання прибутку компанії у 2025 році. Водночас стримуючим фактором виступало зростання адміністративних витрат, без якого загальний фінансовий результат міг би бути ще вищим.

Поглибимо факторний аналіз, оцінивши роздільний вплив динаміки обсягу премій та рівня витрат на зміну витрат на ведення справи у 2025 році порівняно з 2021 роком методом абсолютних різниць. За рахунок зростання валових премій (з 2 142,5 млн грн до 5 060,4 млн грн) за незмінного базового рівня ВВС (38,2 %) витрати на ведення справи мали б зрости на 1 114,7 млн грн (екстенсивний, об'єктивний чинник, зумовлений розширенням бізнесу). Натомість за рахунок зниження відносного рівня ВВС (з 38,2 % до 32,3 %) витрати скоротилися на 297,9 млн грн (інтенсивний чинник, зумовлений

підвищенням ефективності). Сукупний вплив двох чинників пояснює фактичну зміну ВВС за період. Цей розрахунок наочно демонструє, що зростання абсолютної суми витрат на ведення справи є переважно наслідком масштабування бізнесу, тоді як якісне управління витратами забезпечило відчутну відносну економію.

Окремої уваги в контексті управління витратами заслуговує ефективність інкасації страхових премій, оскільки несвоєчасне надходження коштів збільшує дебіторську заборгованість та потребу у відволіканні обігових коштів. Коефіцієнт інкасації, розрахований як відношення грошових надходжень від страхових премій до підписаних премій, упродовж періоду залишався високим: 98,6 % у 2021 році, 94,7 % у 2022 році, 93,2 % у 2023–2024 роках та 95,9 % у 2025 році. Високий рівень інкасації свідчить про ефективну систему збору премій і платіжну дисципліну страхувальників, що позитивно впливає на ліквідність компанії та зменшує непрямі витрати, пов'язані з обслуговуванням дебіторської заборгованості. Водночас певне зниження коефіцієнта інкасації у 2023–2024 роках корелює зі зростанням дебіторської заборгованості, що потребує посилення контролю за розрахунками з посередниками та страхувальниками.

Таким чином, проведена оцінка впливу рівня витрат на фінансовий стан та результативність ПрАТ СК «Арсенал Страхування» дає підстави стверджувати, що система управління витратами в компанії загалом є ефективною та забезпечує підтримання високого рівня фінансової стійкості. Про це свідчать стабільне значення комбінованого коефіцієнта на рівні нижче 100 %, зниження відносного рівня витрат на ведення справи, зростання показників рентабельності, а також достатній запас фінансової міцності страхової діяльності. Крім того, Компанія демонструє високу ліквідність, позитивну динаміку грошових потоків та конкурентоспроможні показники витрат порівняно із середніми значеннями на страховому ринку.

Разом із тим результати аналізу дозволили виявити основний проблемний аспект у структурі витрат – випереджаюче зростання

адміністративних витрат, насамперед витрат на оплату праці та супутніх адміністративних видатків. Незважаючи на те, що таке зростання частково обумовлене посиленням регуляторних вимог, переходом на нові стандарти звітності та розширенням масштабів діяльності, воно призводить до підвищення точки беззбитковості та збільшує навантаження на фінансові результати компанії. Саме тому адміністративні витрати формують головний резерв подальшого підвищення ефективності діяльності страховика.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз та оцінку витрат ПрАТ СК «Арсенал Страхування» на основі офіційної фінансової звітності компанії за 2021–2025 роки із застосуванням методів горизонтального, структурного та коефіцієнтного аналізу. За результатами дослідження зроблено такі основні висновки.

По-перше, ПрАТ СК «Арсенал Страхування» є одним із провідних ризикових страховиків України з прозорою структурою власності, тривалою історією діяльності та спеціалізацією на автострахуванні (КАСКО, ОСЦПВ, «Зелена картка») і медичному страхуванні. У досліджуваному періоді Компанія демонструвала стійку позитивну динаміку розвитку: валові підписані премії зросли майже у 2,4 рази (до 5 060,4 млн грн), активи — у 2,6 рази, власний капітал — у 2,3 рази, за збереження прибутковості упродовж усіх років. Криза 2022 року, спричинена повномасштабним вторгненням, мала тимчасовий характер і була успішно подолана вже з 2023 року.

Аналіз фінансового стану засвідчив якісні зміни в структурі активів компанії: перехід до більш ліквідної моделі розміщення коштів зі зростанням частки грошових коштів до 2 022,4 млн грн та скороченням довгострокових фінансових інвестицій. У структурі пасивів закономірно домінують страхові резерви, а власний капітал зростає переважно за рахунок капіталізації

прибутку (нерозподілений прибуток зріс у 8 разів). Чистий грошовий потік від операційної діяльності був стабільно позитивним і зростаючим (до 886,0 млн грн у 2025 році), а коефіцієнт перестраховування залишався помірним (4,4–8,0 %), що свідчить про утримання ризиків на власному утриманні за достатньої капіталізації.

По-друге, аналіз складу і структури витрат показав, що найвагомішою статтею операційних витрат компанії стабільно залишаються аквізаційні витрати (витрати на збут), частка яких у складі витрат на ведення справи коливалася в межах 66–83 %. Витрати на ведення справи за період зросли майже удвічі (до 1 635,2 млн грн). Водночас виявлено стійку тенденцію до зміщення структури ВВС у бік адміністративних витрат: їх частка зросла з 17,2 % у 2022 році до 33,7 % у 2025 році, а середньорічний темп приросту адміністративних витрат (32,5 %) більш ніж удвічі перевищив темп приросту аквізаційних (14,1 %).

По-третє, аналіз витрат за економічними елементами показав, що основним чинником зростання адміністративних витрат є значне збільшення витрат на оплату праці (у 3,1 рази, до 320,2 млн грн), що частково зумовлено новими вимогами Закону України «Про страхування», переходом на МСФЗ 17, а також розширенням штату та підвищенням зарплат. Домінування в структурі економічних елементів статті «інші операційні витрати» (понад 90 %) підтверджує специфіку діяльності страховика, де основну частку становлять страхові виплати, резерви та комісійні.

По-четверте, коефіцієнтний аналіз виявив загалом високу ефективність управління витратами: комбінований коефіцієнт упродовж усього періоду залишався нижчим за 100 % (86,3–91,9 %), що свідчить про прибутковість андеррайтингової діяльності; відносний рівень витрат на ведення справи знизився з 38,2 % до 32,3 % валових премій завдяки ефекту масштабу; показники рентабельності зростали (рентабельність премій - з 4,76 % до 9,42 %, ROE - до 32,5 % у 2025 році). За проведеними розрахунками, підвищення

операційної ефективності забезпечило компанії умовну економію близько 297,9 млн грн витрат на ведення справи у 2025 році.

Порівняння із середньоринковими показниками підтвердило сильну конкурентну позицію компанії: її комбінований коефіцієнт (88,0 %) нижчий за середній по ринку (95,0 %), а рівень аквізаційних витрат (21,4 % валових премій) також менший за ринковий (26,5 %). Аналіз беззбитковості показав високий запас фінансової міцності (41–53 %) і зростання маржинального доходу до 0,266, однак водночас зафіксовано підвищення точки беззбитковості (до 2067,7 млн грн) через збільшення постійних адміністративних витрат, що підкреслює потребу в їх оптимізації.

По-п'яте, ключовим проблемним напрямом видаткової політики компанії визначено випереджаюче зростання адміністративних витрат, відношення яких до чистих премій зросло з 9,1 % до 14,7 %. Саме ця сфера формує основний резерв подальшої оптимізації витрат. Виявлені у цьому розділі тенденції та проблеми є емпіричним підґрунтям для розроблення конкретних заходів оптимізації витрат ПрАТ СК «Арсенал Страхування», обґрунтуванню яких присвячено третій розділ кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПРАТ СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ»

3.1 Обґрунтування напрямів оптимізації витрат страхової компанії

Проведений у другому розділі комплексний аналіз витрат ПрАТ СК «Арсенал Страхування» дозволив виявити загалом ефективну модель управління витратами компанії, водночас окресливши конкретні проблемні зони, які формують резерв подальшої оптимізації. Нагадаємо ключові висновки, що становлять відправну точку для розроблення рекомендацій:

- найвагомішою статтею витрат на ведення справи стабільно залишаються аквізаційні витрати (витрати на збут), які у 2025 році сягнули 1 084,1 млн грн, або 21,4 % валових підписаних премій, та формували від 66 % до 83 % усіх витрат на ведення справи;
- найбільш проблемною статтею є адміністративні витрати, які зросли зі 178,6 млн грн у 2021 році до 551,0 млн грн у 2025 році, а їх частка у структурі витрат на ведення справи підвищилася з 17,2 % у 2022 році до 33,7 % у 2025 році. Середньорічний темп адміністративних витрат (32,5 %) більш ніж удвічі перевищив темп аквізаційних витрат (14,1 %), а відношення адміністративних витрат до чистих премій зросло з 9,1 % до 14,7%.

Зважаючи на ці результати, найбільший потенціал оптимізації витрат компанії зосереджено саме у двох найбільших за обсягом статтях витрат на ведення справи - адміністративних та аквізаційних. Тому в межах кваліфікаційної роботи запропоновано два взаємодоповнювані напрями оптимізації витрат, кожен з яких безпосередньо впливає з результатів аналізу другого розділу, не суперечить чинному законодавству та супроводжується відповідними фінансовими розрахунками:

- цифровізація та автоматизація адміністративних і бізнес-процесів компанії, спрямована на стримування випереджаючого зростання адміністративних витрат;
- розвиток прямого онлайн-каналу продажів страхових продуктів (модель direct-to-consumer), спрямований на зниження аквізаційних витрат.

Обґрунтуємо економічний зміст, технологічне наповнення та очікуваний результат кожного з напрямів.

Напрямок 1. Цифровізація та автоматизація адміністративних і бізнес-процесів. Цей напрям є прямою відповіддю на головну виявлену проблему - випереджаюче зростання адміністративних витрат, основним чинником якого, за результатами аналізу за економічними елементами, стало збільшення витрат на оплату праці у 3,1 рази за період (до 320,2 млн грн у 2025 році). Сутність заходу полягає у впровадженні комплексної цифрової платформи управління діяльністю страховика, що повинна мати 6 елементів, схема даного заходу продемонстрована на рисунку 3.1:

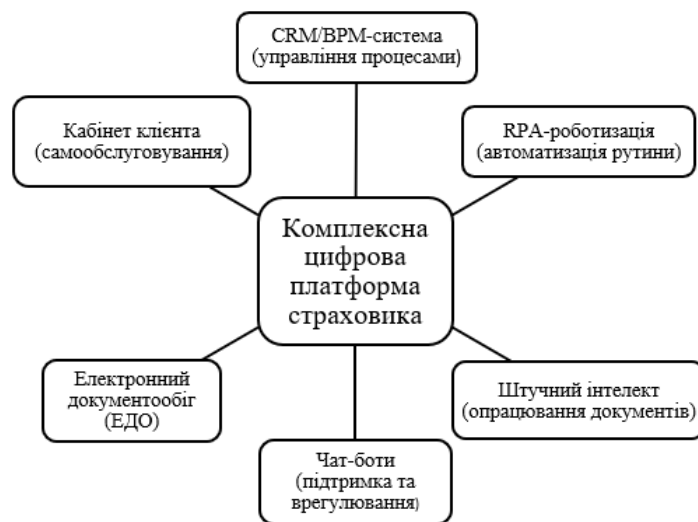


Рис. 3.1 Структура комплексної цифрової платформи управління діяльністю страховика

Джерело: сформовано автором

Сутність запропонованого заходу полягає у впровадженні комплексної цифрової платформи, що інтегрує шість ключових компонентів. Базовим

елементом виступає CRM/BPM-система для наскрізного управління взаємовідносинами з клієнтами та бізнес-процесами компанії. Її доповнюють технології роботизованої автоматизації (RPA), які беруть на себе рутинні операції: опрацювання договорів, виставлення рахунків, формування звітності та первинну реєстрацію збитків. Важливою складовою є інтеграція інструментів штучного інтелекту для розпізнавання документів, а також впровадження чат-ботів для цілодобової клієнтської підтримки й попереднього врегулювання типових страхових випадків. Автоматизація рутинних і повторюваних операцій дозволяє вивільнити робочий час персоналу, скоротити потребу в розширенні штату за зростання обсягів діяльності, зменшити частку помилок та витрати на паперовий документообіг, оренду й утримання робочих місць.

За консервативною оцінкою, впровадження цифрової платформи дозволяє скоротити адміністративні витрати компанії на 12 % від фактичного рівня 2025 року. Такий орієнтир є поміркованим порівняно з оцінками провідних консалтингових компаній, за якими цифровізація та автоматизація операційних і допоміжних функцій страховика здатні зменшувати відповідні витрати на 20-30 % і більше [29; 43]. Обсяг разових інвестицій у придбання й упровадження платформи (ліцензії, інтеграція з обліковими системами, налаштування, навчання персоналу) оцінено в 42,0 млн грн, а щорічні витрати на супровід, оновлення та хмарні сервіси - у 8,4 млн грн. Розрахунок економічного ефекту наведено у підрозділі 3.2.

Механізм скорочення адміністративних витрат за цим напрямом є комплексним. Роботизована автоматизація рутинних операцій (введення та звіряння даних, формування договорів і додатків, підготовка регуляторної та внутрішньої звітності, обробка типових запитів) дозволяє виконувати ці функції без пропорційного нарощування чисельності персоналу за зростання обсягів діяльності, що є особливо важливим з огляду на виявлене у другому розділі випереджаюче зростання витрат на оплату праці.

Окремо слід наголосити на співвідношенні запропонованого заходу із сучасними регуляторними вимогами. Запровадження нового Закону України «Про страхування» [1], МСФЗ 17 «Страхові контракти» [9] та поступова імплементація вимог європейської директиви Solvency II [3] об'єктивно підвищують структурну складову адміністративних витрат страховика, оскільки потребують створення й укомплектування обов'язкових функцій системи управління (актуарної функції, комплаєнсу, управління ризиками, внутрішнього аудиту) та формування значно складнішої й трудомісткішої звітності. Ця складова не може бути усунена автоматизацією, оскільки відповідні функції є обов'язковими згідно із законодавством.

Водночас саме цифровізація виступає основним інструментом виконання цих вимог без пропорційного нарощування чисельності персоналу: спеціалізовані інформаційні системи дають змогу опрацьовувати великі обсяги даних для потреб МСФЗ 17 та регуляторної звітності значно меншими силами, ніж за умов ручної обробки. З огляду на це запропоноване 12-відсоткове скорочення слід трактувати так: економія від автоматизації значної за обсягом рутинної складової адміністративних витрат (опрацювання договорів, документообіг, формування звітності, клієнтська підтримка) перевищує неминучий приріст витрат на обов'язкові регуляторні функції. Оскільки автоматизовувана рутинна база є істотно більшою за цей приріст, сукупні адміністративні витрати компанії знижуються навіть з урахуванням посилення регуляторного навантаження, виявленого у першому розділі роботи.

Електронний документообіг та клієнтський самообслуговувальний кабінет зменшують витрати на друк, поштові пересилання, архівування та обробку паперових документів.

Чат-бот і автоматизоване попереднє врегулювання типових збитків знижують навантаження на контакт-центр та фахівців з урегулювання. Вивільнений робочий час персоналу перерозподіляється на функції вищої

доданої вартості (андеррайтинг складних ризиків, робота з корпоративними клієнтами, контроль якості), що додатково підвищує продуктивність праці.

Упровадження цифрової платформи доцільно здійснювати поетапно протягом одного року: на першому етапі (I-II квартали) - запуск CRM/BPM-системи та електронного документообігу, інтеграція з обліковими системами та навчання персоналу; на другому етапі (III квартал) - впровадження RPA для автоматизації найбільш трудомістких рутинних процесів; на третьому етапі (IV квартал) - запуск інструментів штучного інтелекту (чат-бот, автоматизоване опрацювання документів) та клієнтського кабінету. Поетапність дозволяє розподілити інвестиційне навантаження, мінімізувати операційні ризики та оперативно коригувати налаштування за результатами пілотного впровадження.

Напрямок 2. Розвиток прямого онлайн-каналу продажів. Цей напрям спрямовано на оптимізацію найбільшої за обсягом статті витрат на ведення справи - аквізацийних витрат, левову частку яких становлять комісійні винагороди страховим агентам, брокерам та іншим посередникам. Сутність заходу полягає у створенні та просуванні власного цифрового каналу прямих продажів (вебсайт із калькулятором, мобільний застосунок, онлайн-оплата та електронний поліс), що дає змогу укладати договори з кінцевими споживачами без залучення посередників. У сегменті прямих онлайн-продажів комісійні винагороди посередникам не сплачуються, натомість виникають витрати на цифровий маркетинг, утримання та розвиток платформи, які є істотно нижчими за агентську комісію.

Запропоновано протягом прогностичного року перевести на прямий онлайн-канал 15 % портфеля підписаних премій, насамперед за технологічно простими й стандартизованими роздрібними продуктами (обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ), «Зелена картка», окремі програми добровільного медичного та майнового страхування), що найкраще піддаються онлайн-продажу. За розрахунками, середній рівень аквізацийних

витрат у цьому сегменті може бути знижений з фактичних 21,4 % валових премій до близько 9,0 % (з урахуванням витрат на цифровий маркетинг та обслуговування платформи), тобто на 12,4 відсоткових пунктів. Обсяг разових інвестицій у створення онлайн-платформи продажів (розроблення вебплатформи й мобільного застосунку, інтеграція платіжного шлюзу та електронного підпису, запуск електронного поліса, початкова маркетингова кампанія) оцінено в 28,0 млн грн.

Вибір цих продуктів зумовлений їх стандартизованістю, масовістю та відносно невисокою складністю андеррайтингу, що робить їх найбільш придатними для повністю дистанційного продажу. Клієнтський шлях у прямому каналі передбачає онлайн-розрахунок вартості поліса за допомогою вебкалькулятора, дистанційне оформлення та оплату через інтегрований платіжний шлюз, а також миттєве отримання електронного поліса, що усуває потребу в особистій взаємодії з агентом. Орієнтир щодо зниження ставки аквізаційних витрат до 9,0 % у цьому сегменті є обґрунтованим: він враховує витрати на цифровий маркетинг, залучення трафіку та обслуговування платформи, але виключає агентську й брокерську комісію, яка у традиційному каналі є основною складовою аквізаційних витрат. Перехід лише 15 % портфеля є поміркованим і реалістичним сценарієм першого року, що враховує наявний рівень цифрової зрілості ринку та споживчих звичок.

Основними ризиками реалізації цього напрямку є можливий спротив з боку наявної агентської мережі та обмежена готовність частини споживачів до повністю дистанційного придбання страхових послуг. Ці ризики мінімізуються через впровадження онлайн-каналу як додаткового (а не замінного) щодо наявних каналів продажу, поступове нарощування його частки та збереження можливості консультаційної підтримки клієнтів у цифровому середовищі. Зважаючи на наявний у компанії високий рівень інкасації премій (95,9 % у 2025 році) та сучасну ІТ-інфраструктуру, технологічна готовність до запуску прямого каналу оцінюється як достатня.

Таблиця 3.1

**Основні параметри запропонованих напрямів оптимізації витрат ПрАТ
СК «Арсенал Страхування»**

Параметр	Напрямок 1: цифровізація адмінпроцесів	Напрямок 2: прямий онлайн-канал
Об'єкт оптимізації	Адміністративні витрати	Аквізиторські витрати (збут)
База 2025 року, млн грн	551,0	1 084,1
Цільовий показник	Зниження на 12 %	Зниження ставки з 21,4 % до 9,0 % на 15 % портфеля
Разові інвестиції, млн грн	42,0	28,0
Щорічні супутні витрати, млн грн	8,4	Враховано у ставці 9,0 %
Валова річна економія, млн грн	66,1	94,3

Джерело: складено автором за результатами аналізу другого розділу та [35-39].

Обидва запропоновані напрями є взаємодоповнюваними: перший зменшує постійні адміністративні витрати (чисельник коефіцієнта витрат), другий - знижує змінні аквізиторські витрати на одиницю премії. У сукупності вони впливають на обидві складові комбінованого коефіцієнта через коефіцієнт витрат, забезпечуючи зниження інтегрального показника ефективності страхової діяльності та зростання фінансового результату компанії.

Запропоновані заходи повністю узгоджуються з чинним законодавством України та регуляторними вимогами. Можливість дистанційного укладення договорів страхування, використання електронного поліса та електронного підпису прямо передбачена Законом України «Про страхування» від 18 листопада 2021 року № 1909-IX [1], а також нормативно-правовими актами Національного банку України, що регулюють діяльність страховиків. Цифровізація внутрішніх процесів та посилення системи управління відповідають вимогам нового Закону щодо системи внутрішнього управління, актуарної функції та управління ризиками. Таким чином, обидва заходи не лише не суперечать законодавству, а й сприяють виконанню сучасних регуляторних вимог, що були розглянуті у першому розділі роботи.

3.2 Розрахунок економічного ефекту та прогноз фінансових результатів з урахуванням міжнародного досвіду

Для оцінки доцільності запропонованих у підрозділі 3.1 заходів проведено розрахунок їх економічного ефекту з використанням методів інвестиційного аналізу. В основу розрахунків покладено фактичні дані фінансової звітності ПрАТ СК «Арсенал Страхування» за 2025 рік. При цьому враховано як очікуване скорочення окремих статей витрат, так і необхідні одноразові інвестиційні витрати, пов'язані з реалізацією запропонованих заходів. Це дозволяє комплексно оцінити їхню економічну доцільність та вплив на фінансові результати діяльності страхової компанії.

Для оцінки впливу заходів на чистий прибуток застосовано базову ставку податку на прибуток 18 % [40], оскільки додатково зекономлені кошти збільшують саме оподатковуваний фінансовий результат компанії (специфічний 3-відсотковий податок на дохід від страхової діяльності залишається незмінним, бо обсяг премій унаслідок оптимізації витрат не зменшується).

Напрямок 1 (цифровізація адміністративних процесів). Валова річна економія адміністративних витрат становить 12 % від рівня 2025 року: 551,0 млн грн $\times$ 0,12 = 66,1 млн грн. За вирахуванням щорічних витрат на супровід платформи (8,4 млн грн) чиста річна економія до оподаткування дорівнює 57,7 млн грн. За разових інвестицій 42,0 млн грн простий строк окупності заходу становить $42,0 / 57,7 = 0,73$ року, або близько 8,7 місяця.

Напрямок 2 (прямий онлайн-канал). Обсяг премій, що переводяться на онлайн-канал, становить 15 % валових підписаних премій 2025 року: 5 060,4 млн грн $\times$ 0,15 = 759,1 млн грн. Економія аквізацийних витрат у цьому сегменті дорівнює різниці ставок (21,4 % - 9,0 % = 12,4 в. п.), помноженій на обсяг сегмента: 759,1 млн грн $\times$ 0,124 = 94,3 млн грн на рік. За разових інвестицій 28,0 млн грн простий строк окупності становить $28,0 / 94,3 = 0,30$ року, або

близько 3,6 місяця. Зведені результати розрахунку економічного ефекту наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів оптимізації витрат, млн грн

Показник	Напрям 1	Напрям 2	Разом
Разові інвестиції	42,0	28,0	70,0
Валова річна економія	66,1	94,3	160,4
Щорічні супутні витрати	8,4	-	8,4
Чиста річна економія (до оподаткування)	57,7	94,3	152,0
Економія чистого прибутку (після податку 18 %)	47,3	77,3	124,7
Простий строк окупності, місяців	8,7	3,6	5,5
Рентабельність інвестицій (ROI) за рік, %	137	337	217

Джерело: розраховано автором на основі [35-39].

Сукупно реалізація обох напрямів за разових інвестицій 70,0 млн грн забезпечує чисту річну економію витрат у розмірі 152,0 млн грн до оподаткування, або 124,7 млн грн приросту чистого прибутку після оподаткування. Простий сукупний строк окупності інвестицій становить близько 5,5 місяця, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту. Співвідношення разових інвестицій та річної економії за напрямками оптимізації наочно подано на рис. 3.1.

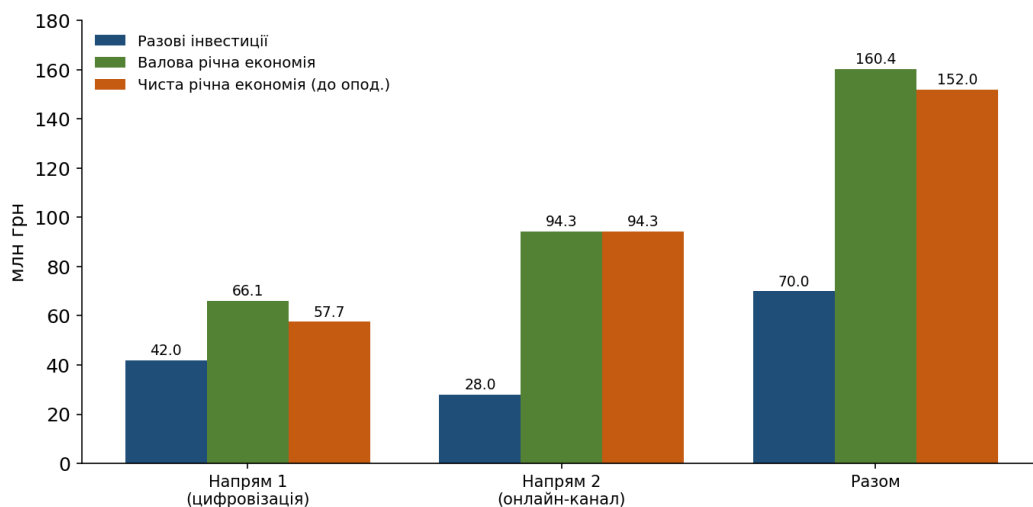


Рис. 3.1. Ефект заходів за напрямками оптимізації витрат, млн грн

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 3.2

Для коректної оцінки ефективності проєкту в часі застосовано динамічні методи інвестиційного аналізу - чисту теперішню вартість (NPV), індекс прибутковості (PI), внутрішню норму дохідності (IRR) та дисконтований строк окупності (DPP) [41]. Розрахунок здійснено на п'ятирічному горизонті (типовий строк корисного використання програмних рішень) за ставки дисконтування 20 %, що відповідає вартості капіталу та рівню ризику в українських умовах. Як річний грошовий потік прийнято приріст чистого прибутку після оподаткування (124,7 млн грн), консервативно утриманий на постійному рівні. Результати наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок чистої теперішньої вартості проєкту оптимізації витрат
(ставка дисконтування 20 %)**

Рік	Грошовий потік, млн грн	Коеф. дисконт.	Дисконтований потік, млн грн	Накопичений NPV, млн грн
0	(70.0)	1,0000	(70.0)	(70.0)
1	124.7	0.8333	103.9	33.9
2	124.7	0.6944	86.6	120.5
3	124.7	0.5787	72.1	192.6
4	124.7	0.4823	60.1	252.7
5	124.7	0.4019	50.1	302.8

Джерело: розраховано автором.

За результатами розрахунку чиста теперішня вартість проєкту за п'ять років становить близько 302.8 млн грн, що значно перевищує нуль і свідчить про економічну доцільність інвестицій.

Індекс прибутковості (PI) дорівнює 5.33 (на кожну гривню інвестицій припадає понад п'ять гривень дисконтованих надходжень), дисконтований строк окупності не перевищує 0,7 року (близько 8 місяців), а внутрішня норма дохідності (IRR) перевищує 170 %, багаторазово перевищуючи ставку дисконтування.

Усі критерії інвестиційного аналізу одностайно підтверджують високу ефективність запропонованого проєкту. Динаміку накопиченої чистої

теперішньої вартості (NPV) проєкту, що вже в межах першого року набуває додатного значення, ілюструє рис. 3.2.

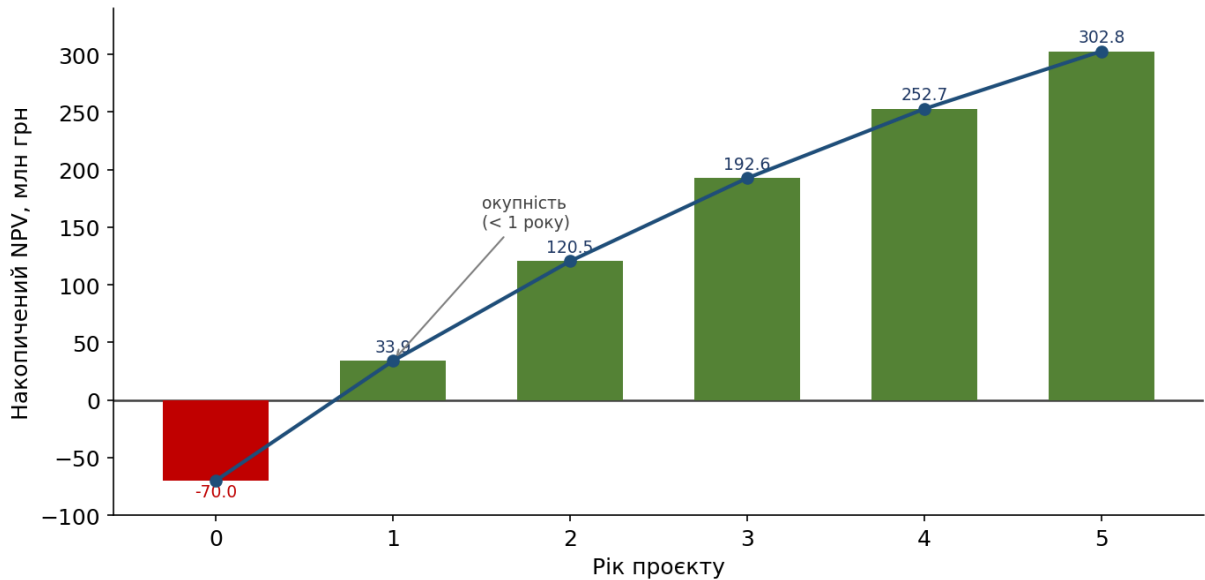


Рис. 3.2. Динаміка накопиченої чистої теперішньої вартості (NPV) проєкту оптимізації витрат

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 3.3

Для перевірки стійкості результату до вибору ставки дисконтування проведено додатковий розрахунок чистої теперішньої вартості за різних її значень. За ставки 15 % NPV проєкту становить близько 348,0 млн грн, за базової ставки 20 % - близько 302,8 млн грн, а навіть за підвищеної ставки 25 % (що відповідає сценарію суттєвого зростання вартості капіталу) NPV залишається додатною на рівні близько 265,2 млн грн. Таким чином, висновок про економічну доцільність проєкту є стійким у широкому діапазоні ставок дисконтування, що додатково підтверджує надійність отриманих результатів.

З огляду на наявність припущень у розрахунках, проведено сценарний аналіз чутливості результату до фактичного рівня реалізації запланованої економії. Розглянуто три сценарії: песимістичний (реалізація 50 % запланованої економії), базовий (100 %) та оптимістичний (130 %). Результати наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Сценарний аналіз ефективності проєкту оптимізації витрат

Показник	Песимістичний (50 %)	Базовий (100 %)	Оптимістичний (130 %)
Чиста річна економія, млн грн	76,0	152,0	197,6
Економія чистого прибутку, млн грн	62,3	124,7	162,1
Простий строк окупності, місяців	11,1	5,5	4,3
Висновок щодо доцільності	Доцільно	Доцільно	Доцільно

Джерело: розраховано автором.

Навіть за песимістичного сценарію, коли реалізується лише половина запланованої економії, проєкт окупається менш ніж за рік, що підтверджує його стійкість до несприятливих відхилень та низький рівень ризику.

Відповідно до методичних вимог, зміни у фінансових показниках компанії, що відбудуться внаслідок упровадження запропонованих заходів, відображено у прогнозних фінансових звітах в агрегованій формі. Прогноз побудовано на 2026 рік на основі фактичної звітності 2025 року за такими припущеннями:

- валові підписані та чисті зароблені премії зростають на 15 % (помірний темп порівняно з фактичною динамікою 2023-2025 років);
- коефіцієнт збитковості утримується на фактичному рівні 2025 року (44,5 %);
- аквізаційні витрати розраховано з урахуванням переведення 15 % портфеля на онлайн-канал (Напрям 2);
- адміністративні витрати зростають на рівень інфляції (10 %) з одночасним скороченням внаслідок автоматизації (Напрям 1);
- інші статті доходів і витрат консервативно утримано на рівні, близькому до фактичного 2025 року;
- ставка податку враховує специфіку оподаткування страховиків.

Прогнозний агрегований звіт про фінансові результати наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогнозний агрегований звіт про фінансові результати ПрАТ СК
«Арсенал Страхування» на 2026 рік, тис. грн**

Стаття	2025 (факт)	2026 (прогноз)	Відхилення
Чисті зароблені страхові премії	3 758 447	4 322 214	+563 767
Чисті понесені збитки за виплатами	(1 672 707)	(1 923 613)	(250 906)
Аквізаційні витрати (витрати на збут)	(1 084 135)	(1 138 305)	(54 170)
Адміністративні витрати	(551 035)	(542 642)	+8 393
Інші операційні доходи і витрати, нетто	(100 428)	(100 428)	0
Фінансовий результат від операц. діяльності	350 142	617 226	+267 084
Фінансові та інші доходи і витрати, нетто	227 196	249 447	+22 251
Прибуток до оподаткування	577 338	866 673	+289 335
Податок на прибуток	(223 270)	(299 161)	(75 891)
Чистий прибуток	354 068	567 512	+213 444

Джерело: розраховано автором на основі [35-39]. Аквізаційні та адміністративні витрати наведено з урахуванням запропонованих заходів оптимізації.

Прогноз засвідчує, що завдяки одночасному зростанню обсягів діяльності та оптимізації витрат чистий прибуток компанії у 2026 році може зрости на 60,3 % - з 354,1 млн грн до 567,5 млн грн. При цьому оптимізація витрат безпосередньо забезпечує економію 54,2 млн грн аквізаційних витрат (порівняно зі збереженням фактичної ставки 21,4 %) та 63,5 млн грн адміністративних витрат (порівняно зі зростанням лише на рівень інфляції без автоматизації), сумарний внесок яких у фінансовий результат є визначальним.

Для розмежування впливу екстенсивних та інтенсивних чинників на приріст чистого прибутку проведено його факторну декомпозицію. Із загального приросту прибутку до оподаткування у 289,3 млн грн приблизно 117,7 млн грн (близько 41 %) забезпечується безпосередньо запропонованими заходами оптимізації витрат (економія 54,2 млн грн аквізаційних та 63,5 млн грн адміністративних витрат), тоді як решта припадає на екстенсивний чинник - зростання обсягів страхової діяльності за збереження прибутковості. Це означає, що оптимізація витрат є інтенсивним чинником підвищення прибутковості, який не залежить від ринкової кон'юнктури і діє навіть за

стагнації обсягів продажів, що підвищує фінансову стійкість компанії до несприятливих змін на ринку.

Зміни у фінансовому результаті відображаються на структурі активів і капіталу компанії. Прогнозний агрегований баланс наведено в табл. 3.6. Зростання обсягів діяльності зумовлює пропорційне збільшення страхових резервів та грошових коштів, а капіталізація прибутку - зростання власного капіталу.

Таблиця 3.6

**Прогнозний агрегований баланс ПрАТ СК «Арсенал Страхування» на
2026 рік, тис. грн**

Стаття балансу	2025 (факт)	2026 (прогноз)	Відхилення
I. Необоротні активи	1 333 590	1 574 006	+240 416
II. Оборотні активи	3 712 040	4 533 377	+821 337
у т. ч. грошові кошти та еквіваленти	2 022 378	2 590 266	+567 888
БАЛАНС (актив)	5 045 630	6 107 383	+1 061 753
I. Власний капітал	1 090 072	1 558 491	+468 419
II. Довгострокові зобов'язання (страх. резерви)	3 331 299	3 830 994	+499 695
III. Поточні зобов'язання	624 259	717 898	+93 639
БАЛАНС (пасив)	5 045 630	6 107 383	+1 061 753

Джерело: розраховано автором на основі [35-39].

Прогнозний баланс демонструє зміцнення фінансового стану компанії: валюта балансу зростає на 1 061,8 млн грн (на 21,0 %), причому випереджаюче зростання власного капіталу (на 43,0 %) порівняно із зобов'язаннями забезпечує підвищення коефіцієнта автономії та зниження залежності від залученого капіталу. Зростання обсягу високоліквідних грошових коштів до 2 590,3 млн грн повністю покриває страхові резерви у частині, що не передана у перестрахування, та свідчить про високий рівень ліквідності й платоспроможності, достатній для виконання зобов'язань перед страхувальниками.

Прогнозний агрегований звіт про рух грошових коштів (табл. 3.7) відображає вплив заходів на грошові потоки компанії. Капітальні інвестиції у цифрові рішення (70,0 млн грн) відображаються у складі грошового потоку від

інвестиційної діяльності, тоді як економія витрат посилює операційний грошовий потік.

Таблиця 3.7

**Прогнозний агрегований звіт про рух грошових коштів ПрАТ СК
«Арсенал Страхування» на 2026 рік, тис. грн**

Стаття	2025 (факт)	2026 (прогноз)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	886 034	733 502
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	69 117	(65 000)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	(90 794)	(100 614)
Чистий рух грошових коштів за період	864 357	567 888
Залишок коштів на початок року	1 157 414	2 022 378
Залишок коштів на кінець року	2 022 378	2 590 266

Джерело: розраховано автором. Інвестиційний потік 2026 року включає 70,0 млн грн капітальних інвестицій у запропоновані цифрові рішення.

Прогнозний звіт про власний капітал (табл. 3.8) демонструє джерела зміни власного капіталу компанії: основним чинником його зростання є капіталізація чистого прибутку за вирахуванням виплачених дивідендів.

Таблиця 3.8

**Прогнозний агрегований звіт про власний капітал ПрАТ СК «Арсенал
Страхування» на 2026 рік, тис. грн**

Показник	Сума
Залишок власного капіталу на початок року (01.01.2026)	1 090 072
Чистий прибуток за звітний період	+567 512
Інший сукупний дохід	+907
Виплати власникам (дивіденди)	(100 000)
Залишок власного капіталу на кінець року (31.12.2026)	1 558 491

Джерело: розраховано автором.

Завершальним етапом оцінки є порівняння прогнозних відносних показників ефективності з фактичними даними останнього звітного періоду (2025 рік), що дозволяє визначити сукупний вплив запропонованих заходів на фінансовий стан і результативність компанії. Зіставлення наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Порівняння прогностичних показників ефективності з фактичними даними
2025 року**

Показник	2025 (факт)	2026 (прогноз)	Зміна, в. п.
Коефіцієнт витрат (Expense Ratio), %	43,5	38,9	-4,6
Коефіцієнт збитковості (Loss Ratio), %	44,5	44,5	0,0
Комбінований коефіцієнт (Combined Ratio), %	88,0	83,4	-4,6
Рентабельність премій (за чистими), %	9,42	13,13	+3,71
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	32,5	36,4	+3,9
Коефіцієнт автономії, %	21,6	25,5	+3,9

Джерело: розраховано автором на основі [35-39].

Порівняння прогностичних і фактичних показників підтверджує позитивний вплив запропонованих заходів. У результаті оптимізації витрат коефіцієнт витрат знижується з 43,5 % до 38,9 %, а комбінований коефіцієнт з 88,0 % до 83,4 %, що свідчить про підвищення прибутковості андеррайтингової діяльності. Водночас рентабельність премій зростає з 9,42 % до 13,13 %, рентабельність власного капіталу (ROE) з 32,5 % до 36,4 %, а коефіцієнт автономії з 21,6 % до 25,5 %, що вказує на зміцнення фінансової стійкості компанії. Отже, запропоновані заходи не лише швидко окупаються, а й суттєво покращують ключові фінансові показники ПрАТ СК «Арсенал Страхування». Динаміку цих показників наведено на рис. 3.3.

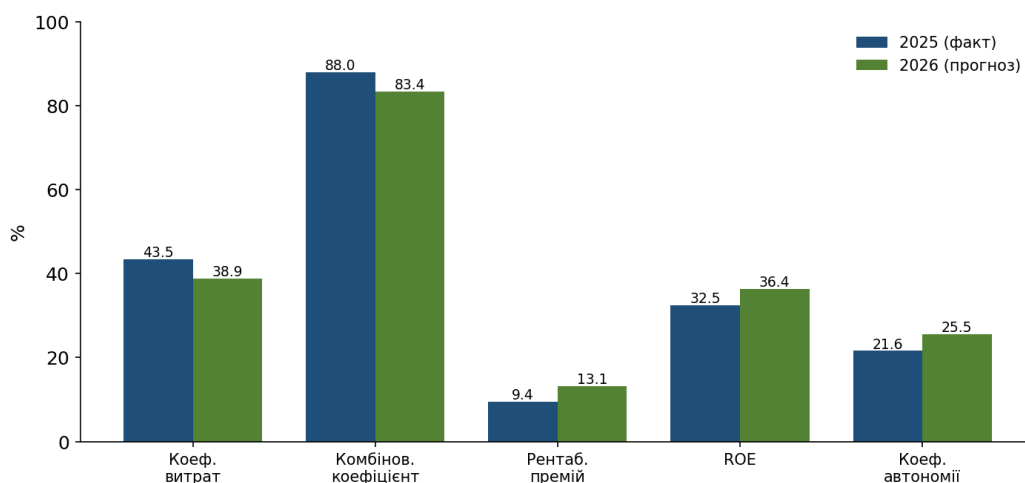


Рис. 3.3. Порівняння прогностичних показників ефективності з фактичними даними 2025 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [35-39]

3.3 Застосування зарубіжного досвіду управління витратами до умов функціонування страховика

Розроблені у підрозділах 3.1-3.2 напрями оптимізації витрат значною мірою ґрунтуються на сучасному зарубіжному досвіді управління витратами страхових компаній.

Світовою тенденцією останніх років є масштабна цифрова трансформація страхового бізнесу, що розглядається провідними міжнародними експертами як головний інструмент управління витратами [42]. За оцінками «McKinsey & Company», комплексна цифровізація та автоматизація операційних процесів страховика здатні скорочувати операційні витрати приблизно на третину, а витрати допоміжних функцій - на 21 % і більше.

Окремі компанії за результатами таких трансформацій досягали зниження операційних витрат на 25 % з одночасним скороченням строків обслуговування [29]. Автоматизація процесу врегулювання збитків, що формує основну частку витрат страховика, за оцінками тих самих експертів, дозволяє зменшувати витрати на врегулювання на 25-30 % [30]. За прогнозами галузевих аналітиків, упровадження штучного інтелекту та автоматизації здатне покращити коефіцієнт витрат провідних світових страховиків приблизно на 2 відсоткові пункти вже найближчими роками [31; 43]. Ці оцінки підтверджують обґрунтованість запропонованого у роботі орієнтиру щодо 12-відсоткового скорочення адміністративних витрат як консервативного і цілком досяжного.

Особливої уваги заслуговує модель прямого (онлайн) страхування (direct-to-consumer), яка набула широкого розвитку в розвинених країнах і є основою другого запропонованого напрямку. Класичним прикладом є німецький страховик «HUK24» - найбільший прямий онлайн-страховик Німеччини та один із провідних автостраховиків країни, що працює виключно через цифрові канали без використання мережі агентів. Завдяки прямій

онлайн-дистрибуції та максимальній автоматизації клієнтського шляху компанія пропонує одні з найнижчих тарифів на ринку, а економія для клієнтів за окремими продуктами сягає 20 % порівняно з традиційними каналами [32].

Подібну стратегію застосовують й інші європейські страховики: британська компанія «Direct Line» реалізувала програму скорочення витрат, спрямовану на зниження коефіцієнта витрат до рівня близько 20 % за рахунок цифровізації та оптимізації операційної моделі [33].

Цифрова трансформація стала загальносвітовим стандартом галузі: за оцінками аналітиків, рівень упровадження цифрових страхових платформ сягає 88 % у США, близько 80 % у Німеччині та 77 % у Японії, причому понад 70 % страховиків у світі вже застосовують продукти на основі реальних даних поведінки клієнтів [33]. Тиск з боку технологічних компаній-страховиків (InsurTech), що від самого початку будують бізнес на цифрових і автоматизованих процесах із мінімальними накладними витратами, змушує традиційних страховиків прискорювати оптимізацію власних витратних моделей, щоб зберегти конкурентоспроможність за тарифами та якістю обслуговування.

Поширеними інструментами зниження витрат у зарубіжній практиці є також предиктивна аналітика, роботизована автоматизація процесів (RPA) та системи штучного інтелекту. За даними галузевих досліджень, близько 67 % страховиків, що впровадили предиктивну аналітику, зафіксували зниження витрат на андеррайтинг, а понад 80 % страховиків у країнах-лідерах цифровізації (зокрема в Німеччині) надають клієнтам цифрові сервіси врегулювання збитків та автоматизовану підтримку за допомогою чат-ботів [33]. Розвиненими є також телематика й усе більш персоналізоване страхування на основі реальної поведінки (usage-based insurance), що дозволяє точніше оцінювати ризики, знижувати збитковість та оптимізувати аквізаційні витрати [32]. У країнах Європейського Союзу додатковим стимулом до підвищення операційної ефективності виступають вимоги директиви Solvency

II, імплементація якої триває і в Україні, що змушує страховиків посилювати управління капіталом, ризиками та витратами.

Узагальнення розглянутих зарубіжних практик та оцінку можливості їх адаптації до умов ПрАТ СК «Арсенал Страхування» наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Зарубіжний досвід управління витратами страховиків та можливості його адаптації до умов ПрАТ СК «Арсенал Страхування»

Зарубіжна практика	Сутність та ефект	Можливість адаптації до компанії
Цифровізація та автоматизація процесів (McKinsey)	Скорочення операційних витрат до третини, допоміжних функцій - на 21 %	Висока: відповідає Напрямку 1; реалізується через CRM/BPM, RPA та ШІ
Пряме онлайн-страхування (HUK24, Німеччина)	Відмова від посередників, економія для клієнтів до 20 %	Висока: відповідає Напрямку 2; доцільна для роздрібних продуктів (ОСЦПВ, КАСКО)
Програми скорочення витрат (Direct Line, Велика Британія)	Цільове зниження коефіцієнта витрат до близько 20 %	Середня: потребує системної оптимізації операційної моделі
Предиктивна аналітика та ШІ в андеррайтингу	Зниження витрат на андеррайтинг у 67 % страховиків	Середня: потребує накопичення якісних даних та інвестицій в аналітику
Телематика та usage-based insurance	Точніша тарифікація, зниження збитковості	Помірна: перспективна для автострахування за зростання попиту
Вимоги Solvency II до ефективності	Посилення управління капіталом, ризиками й витратами	Висока: узгоджується з регуляторним курсом НБУ та новим законодавством

Джерело: складено автором за матеріалами [29; 30; 31; 32; 33; 34].

Водночас при адаптації зарубіжного досвіду необхідно враховувати специфіку функціонування вітчизняних страховиків: воєнний стан та пов'язані з ним ризики, обмеженість інвестиційних ресурсів, нижчий рівень цифрової зрілості ринку та довіри частини споживачів до повністю дистанційних послуг, а також особливості національного регулювання [42]. Тому впровадження зарубіжних практик має бути поступовим і зваженим: на першому етапі - автоматизація внутрішніх процесів та розвиток онлайн-каналу для простих стандартизованих продуктів (як це й передбачено

запропонованими напрямами), а в подальшому - поетапне розширення застосування предиктивної аналітики, телематики та інших передових технологій. Такий підхід дозволяє ПрАТ СК «Арсенал Страхування» скористатися перевагами світового досвіду управління витратами з урахуванням реальних умов українського страхового ринку.

Узагальнюючи, доцільно запропонувати трирівневу модель адаптації світового досвіду управління витратами до умов ПрАТ СК «Арсенал Страхування». У короткостроковій перспективі (1 рік) - реалізація двох обґрунтованих у роботі напрямів: автоматизації адміністративних процесів та запуску прямого онлайн-каналу для стандартизованих продуктів. У середньостроковій перспективі (2-3 роки) - розширення частки онлайн-каналу, упровадження предиктивної аналітики в андеррайтинг та врегулювання збитків, масштабування інструментів штучного інтелекту. У довгостроковій перспективі (понад 3 роки) - впровадження телематики й персоналізованих продуктів на основі поведінкових даних, повна інтеграція з вимогами Solvency II та перехід до цифроцентричної операційної моделі. Така поетапна стратегія дозволяє компанії системно знижувати витрати, послідовно переймаючи передовий світовий досвід та водночас зберігаючи фінансову стійкість у складних умовах функціонування вітчизняного страхового ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів проведеного у другому розділі аналізу розроблено та економічно обґрунтовано напрями оптимізації витрат ПрАТ СК «Арсенал Страхування», виконано відповідні фінансові розрахунки та побудовано прогнозні фінансові звіти. За результатами дослідження зроблено такі основні висновки.

По-перше, виходячи з виявлених у другому розділі проблемних зон видаткової політики компанії, запропоновано два взаємодоповнювані напрями

оптимізації витрат: цифровізацію та автоматизацію адміністративних і бізнес-процесів (спрямовану на стримування випереджаючого зростання адміністративних витрат) та розвиток прямого онлайн-каналу продажів (спрямований на зниження відносного рівня аквізаційних витрат). Обидва напрями безпосередньо пов'язані з результатами аналізу, не суперечать чинному законодавству та сприяють виконанню сучасних регуляторних вимог.

По-друге, розрахунок економічного ефекту засвідчив високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів. За сукупних разових інвестицій 70,0 млн грн чиста річна економія витрат становить 152,0 млн грн до оподаткування, або 124,7 млн грн приросту чистого прибутку. Простий сукупний строк окупності не перевищує 5,5 місяця. Динамічні методи інвестиційного аналізу підтвердили доцільність проекту: чиста теперішня вартість за п'ять років становить близько 302,8 млн грн, індекс прибутковості - 5,33, внутрішня норма дохідності перевищує 170 %, а дисконтований строк окупності не перевищує 0,7 року. Сценарний аналіз показав, що навіть за песимістичного сценарію (реалізація лише 50 % економії) проєкт окупається менш ніж за рік.

По-третє, побудовані прогнозні фінансові звіти в агрегованій формі (звіт про фінансові результати, баланс, звіт про рух грошових коштів та звіт про власний капітал) на 2026 рік засвідчили суттєве покращення фінансового стану компанії. Чистий прибуток зростає на 60,3 % (з 354,1 до 567,5 млн грн), власний капітал - до 1 558,5 млн грн. Порівняння прогнозних показників з фактичними даними 2025 року показало зниження коефіцієнта витрат з 43,5 % до 38,9 % та комбінованого коефіцієнта з 88,0 % до 83,4 %, зростання рентабельності премій з 9,42 % до 13,13 %, рентабельності власного капіталу з 32,5 % до 36,4 % і коефіцієнта автономії з 21,6 % до 25,5 %.

По-четверте, проведене додаткове дослідження зарубіжного досвіду управління витратами страховиків підтвердило обґрунтованість запропонованих напрямів. Світові практики цифрової трансформації, прямого

онлайн-страхування (на прикладі «HUK24» та «Direct Line»), предиктивної аналітики, телематики й вимог Solvency II узгоджуються з розробленими рекомендаціями. Запропоновано поступову модель адаптації цих практик до умов ПрАТ СК «Арсенал Страхування» з урахуванням специфіки вітчизняного страхового ринку.

Таким чином, розроблені у третьому розділі рекомендації мають практичну цінність, є економічно обґрунтованими та підтвердженими фінансовими розрахунками, а їх упровадження дозволить ПрАТ СК «Арсенал Страхування» суттєво оптимізувати витрати, підвищити прибутковість і зміцнити фінансову стійкість.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне наукове та практичне завдання обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо оптимізації витрат страхової компанії на прикладі ПрАТ СК «Арсенал Страхування». Проведене дослідження дозволило сформулювати такі основні висновки.

Витрати страхової компанії визначено як сукупність грошових ресурсів, що використовуються страховиком у процесі страхової, перестраховальної, інвестиційної та адміністративної діяльності для виконання зобов'язань за договорами страхування, ведення страхової справи й формування страхових резервів. Систематизовано класифікацію витрат страховика за вісьмома ознаками та обґрунтовано їх значення для формування фінансового результату, платоспроможності й конкурентоспроможності компанії.

Охарактеризовано чотирирівневу систему нормативно-правового регулювання витрат страховиків в Україні, що включає законодавчий рівень, акти Національного банку України, міжнародні стандарти фінансової звітності та внутрішні документи страховика. Установлено, що запровадження нового Закону України «Про страхування» і МСФЗ 17 підвищило прозорість звітності, проте водночас збільшило адміністративне навантаження на страховиків через нові вимоги до системи управління, актуарної функції та розкриття інформації.

Обґрунтовано інтегровану методику фінансового аналізу витрат страховика, що поєднує горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний і факторний аналіз та передбачає послідовне виконання чотирьох етапів із розрахунком ключових показників ефективності страхової діяльності: коефіцієнтів збитковості, витрат і комбінованого коефіцієнта.

За результатами аналізу встановлено, що ПрАТ СК «Арсенал Страхування» є одним із провідних ризикових страховиків України зі стійкою

позитивною динамікою розвитку: упродовж 2021 - 2025 років валові підписані премії зросли майже у 2,4 рази (до 5 060,4 млн грн), активи - у 2,6 рази, власний капітал - у 2,3 рази за збереження прибутковості. Криза 2022 року, спричинена повномасштабним вторгненням, мала тимчасовий характер і була успішно подолана вже з 2023 року.

Аналіз витрат показав, що найвагомішою статтею витрат на ведення справи залишаються аквізаційні витрати (66 - 83 % їх обсягу), проте найдинамічнішою та найбільш проблемною є адміністративні витрати, частка яких у структурі витрат на ведення справи зросла з 17,2 % у 2022 році до 33,7 % у 2025 році, насамперед через випереджаюче зростання витрат на оплату праці. Водночас коефіцієнтний аналіз засвідчив високу ефективність управління витратами: комбінований коефіцієнт упродовж усього періоду залишався нижчим за 100 % (86,3 - 91,9 %), а відносний рівень витрат на ведення справи знизився з 38,2 % до 32,3 % валових премій, що краще за середньоринкові показники.

На основі виявлених проблемних зон обґрунтовано два взаємодоповнювані напрями оптимізації витрат: цифровізацію та автоматизацію адміністративних і бізнес-процесів (для стримування зростання адміністративних витрат) і розвиток прямого онлайн-каналу продажів (для зниження відносного рівня аквізаційних витрат). Обидва напрями узгоджуються з чинним законодавством і сприяють виконанню сучасних регуляторних вимог.

Розрахунок економічного ефекту засвідчив високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів: за сукупних разових інвестицій 70,0 млн грн чиста річна економія витрат становить 152,0 млн грн до оподаткування (124,7 млн грн приросту чистого прибутку), простий строк окупності не перевищує 5,5 місяця, а чиста теперішня вартість проєкту за п'ять років - близько 302,8 млн грн. Згідно з прогнозом, упровадження заходів забезпечує зниження комбінованого коефіцієнта з 88,0 % до 83,4 % і зростання чистого прибутку на 60,3 % (до 567,5 млн грн).

Дослідження зарубіжного досвіду (практики цифрової трансформації, прямого онлайн-страхування на прикладі HUK24 і Direct Line, предиктивної аналітики та вимог Solvency II) підтвердило обґрунтованість запропонованих напрямів і дало змогу запропонувати поетапну модель адаптації світового досвіду управління витратами до умов вітчизняного страхового ринку.

Таким чином, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано. Розроблені рекомендації мають практичну цінність, є економічно обґрунтованими й підтвердженими фінансовими розрахунками, а їх упровадження дозволить ПрАТ СК «Арсенал Страхування» оптимізувати витрати, підвищити прибутковість і зміцнити фінансову стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про страхування : Закон України від 18 листопада 2021 року № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 21.03.2026).
2. Страхування : підручник / [В. Д. Базилевич, К. С. Базилевич, Р. В. Пікус та ін.] ; за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2008. 1019 с. ISBN 978-966-346-449-7.
3. Внукова Н. М., Ачкасова С. А., Скорик І. В. Адаптація вимог Solvency II до умов функціонування страхового ринку України. Фінанси України. 2013. № 9. С. 76–82.
4. Вовчак О. Д. Страхова справа : підручник. Київ : Знання, 2011. 391 с.
5. Гаманкова О. О. Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2009. 283 с.
6. Журавка О. С., Журавка Ф. О., Небаба Н. О. Управління доходами страхової компанії. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/66.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
7. Ринок корпоративного страхування: погляд ІНГО на виклики сьогодення : інтерв'ю з А. Семченком. Іншуренс ТОП. 2025. URL: <https://ingo.ua/news/rinok-korporativnogo-strahuvannya-poglyad-ingo-na-vikliki-sogodennya> (дата звернення: 11.04.2026).
8. Коптєва Г. Сценарне моделювання фінансової стійкості страхових компаній. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2025. № 6. С. 3–9. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/347543/334547> (дата звернення: 11.04.2026).

9. Міжнародний стандарт фінансової звітності 17 «Страхові контракти».
URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/download/page/1300> (дата звернення: 12.04.2026).
10. Нові показники регуляторної звітності страховиків : презентація Національного банку України. Київ, 2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/New_indicators_regulatory_reporting_insurers_pr_06_2022.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
11. Страхування : підручник / кер. авт. колективу і наук. ред. С. С. Осадець. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2002. 599 с. ISBN 966–574–374–0.
12. Розпочинається імплементація директиви ЄС Solvency II щодо платоспроможності страховиків : повідомлення Національного банку України. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpochinayetsya-implementatsiya-direktivi-yes-solvency-ii-schodo-platospromojnosti-strahovikiv> (дата звернення: 12.04.2026).
13. Сосновська О. О. Страхування : навчальний посібник. Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 328 с. ISBN 978-617-658-102-4. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/39294/> (дата звернення: 13.04.2026).
14. Ткаченко Н. В. Забезпечення фінансової стійкості страхових компаній: теорія, методологія та практика : монографія / Національний банк України, Університет банківської справи. Черкаси : Черкаський ЦНТІ, 2009. 578 с.
15. Методика рейтингового оцінювання фінансової надійності (стійкості) страховика : офіційний документ НРА «Рюрік». URL: http://www.rurik.com.ua/documents/methodology/metod_insurstab-final.pdf (дата звернення: 14.04.2026).
16. Шумелда Я. П. Страхування : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Джура, 2004. 280 с.
17. Бігдаш В. Д. Сучасні тенденції розвитку страхового ринку України. Наукові праці МАУП. Київ : Персонал, 2018. Вип. 2 (56). С. 122–131.

- 18.Новий Закон про страхування: ключові зміни / Ю. Колос, Я. Гембаровська. Європейська Бізнес Асоціація. 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/novyj-zakon-pro-strahuvannya-klyuchovi-zminy/> (дата звернення: 14.04.2026).
- 19.НБУ вніс зміни до методики розрахунку технічних резервів страховиків. Основні положення Постанови. Forinsurer. 2025. URL: <https://forinsurer.com/news/25/10/14/45209> (дата звернення: 14.04.2026).
- 20.МСФЗ 17 Страхові контракти : навчальні матеріали Національного банку України / Д. Скотт. Київ, 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MSFZ_17_NBU_6_pr_2023-05-11_new.pdf (дата звернення: 15.04.2026).
- 21.ПрАТ «СК «Арсенал Страхування» (код ЄДРПОУ 33908322) : дані про структуру власності та акціонерів. Офіційний вебсайт ПрАТ «СК «Арсенал Страхування». URL: <https://arsenal-ic.ua/page/struktura-vlasnosti> (дата звернення: 15.04.2026).
- 22.ПРАТ «СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ» (код ЄДРПОУ 33908322) : дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/33908322> (дата звернення: 18.04.2026).
- 23.Про компанію : офіційний вебсайт ПрАТ «СК «Арсенал Страхування». URL: <https://arsenal-ic.ua/> (дата звернення: 21.04.2026).
- 24.Рейтинг страхових компаній України за 2025 рік : non-life страхування. Forinsurer : журнал про страхування. 2026. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife> (дата звернення: 24.04.2026).
- 25.Арсенал Страхування : профіль страхової компанії, рейтинг та фінансові показники. Finance.ua. URL: <https://finance.ua/ua/insurance-companies/arsenal-strahovanie> (дата звернення: 28.04.2026).
- 26.Структура власності та інформація про кінцевих бенефіціарних власників ПрАТ «СК «Арсенал Страхування» : дані Національного

- банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/licensing-nonbanking/shareholders-nfp/33908322> (дата звернення: 30.04.2026).
27. Арсенал Страхування : історія, акціонери та розвиток компанії. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Арсенал_Страхування (дата звернення: 03.05.2026).
28. Підсумки діяльності страхового ринку України за 2025 рік : огляд Національного банку України. Офіційний вебсайт НБУ. 2026. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення: 06.05.2026).
29. Evolving insurance cost structures : research report / Т. Freysoldt, S. Johansson, B. Munstermann et al. McKinsey & Company, 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/evolving-insurance-cost-structures> (дата звернення: 05.05.2026).
30. Automating claims processing with insurance software : analytical review. Decerto, 2025. URL: <https://www.decerto.com/post/automating-claims-processing-with-insurance-software> (дата звернення: 10.05.2026).
31. 2024 Global Insurance Outlook : research report. Deloitte Insights, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook-2024.html> (дата звернення: 11.05.2026).
32. Revolutionizing insurance: the personalized insurance engine : interview with U. Stuhldreier (HUK24). McKinsey & Company, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/revolutionizing-insurance-the-personalized-insurance-engine> (дата звернення: 12.05.2026).
33. Digital Transformation in Insurance Industry Statistics 2026 : analytical review. CoinLaw, 2026. URL: <https://coinlaw.io/digital-transformation-in-insurance-industry-statistics/> (дата звернення: 14.05.2026).

34. Digital transformation in insurance: challenges and examples : analytical review. Whatfix, 2025. URL: <https://whatfix.com/blog/digital-transformation-insurance/> (дата звернення: 15.05.2026).
35. Дані фінансової звітності ПрАТ «СК «Арсенал Страхування» за 2021 рік : розкриття інформації. Офіційний вебсайт ПрАТ «СК «Арсенал Страхування». URL: <https://arsenal-ic.ua/documents/reporting> (дата звернення: 28.04.2026).
36. Дані фінансової звітності ПрАТ «СК «Арсенал Страхування» за 2022 рік : розкриття інформації. Офіційний вебсайт ПрАТ «СК «Арсенал Страхування». URL: <https://arsenal-ic.ua/documents/reporting> (дата звернення: 28.04.2026).
37. Дані фінансової звітності ПрАТ «СК «Арсенал Страхування» за 2023 рік : розкриття інформації. Офіційний вебсайт ПрАТ «СК «Арсенал Страхування». URL: <https://arsenal-ic.ua/documents/reporting> (дата звернення: 28.04.2026).
38. Дані фінансової звітності ПрАТ «СК «Арсенал Страхування» за 2024 рік : розкриття інформації. Офіційний вебсайт ПрАТ «СК «Арсенал Страхування». URL: <https://arsenal-ic.ua/documents/reporting> (дата звернення: 28.04.2026).
39. Дані фінансової звітності ПрАТ «СК «Арсенал Страхування» за 2025 рік : розкриття інформації. Офіційний вебсайт ПрАТ «СК «Арсенал Страхування». URL: <https://arsenal-ic.ua/documents/reporting> (дата звернення: 28.04.2026).
40. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.05.2026).
41. Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проектів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. С. 209–214. URL: https://vlp.com.ua/files/32_13.pdf (дата звернення: 16.05.2026).

- 42.Базилевич В. Д., Приказюк Н. В., Лобова О. М. Цифровізація у забезпеченні конкурентних переваг страхових компаній. Економіка та держава. 2020. № 2. С. 15–20. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4504&i=2> (дата звернення: 21.05.2026).
- 43.Poor claims experiences could put up to \$170B of global insurance premiums at risk by 2027 : research report. Accenture, 2022. URL: <https://newsroom.accenture.com/news/2022/poor-claims-experiences-could-put-up-to-170b-of-global-insurance-premiums-at-risk-by-2027> (дата звернення: 22.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Дані фінансової звітності

станом на 01.01.2026 року

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА КОМПАНІЯ "АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Форма № 2
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Код форми звітності
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-	
Чисті зароблені страхові премії	2010	375844700000	268795000000	1
Премії підписані, валова сума	2011	506043200000	315673300000	1
Премії, передані у перестраховування	2012	263053000000	139933000000	1
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	(110137200000)	(370394000000)	1
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	(6244000000)	(41544000000)	1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4407700000)	(4027100000)	1
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	167270700000	123210700000	1
Валовий прибуток	2090	204166300000	141557200000	1
збиток	2095	(-)	(-)	1
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	(15344200000)	(4730600000)	1
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	(34364100000)	(4586300000)	1
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	19019900000	(144300000)	1
Інші операційні доходи	2120	215683000000	539745000000	1
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-	
Адміністративні витрати	2130	(55103500000)	(34189900000)	1
Витрати на збут	2150	(108413500000)	(74496800000)	1
Інші операційні витрати	2180	(11859200000)	(12917900000)	1
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	35014200000	69196500000	1
збиток	2195	(-)	(-)	
Доход від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	20357800000	17632700000	1
Інші доходи	2240/ 2160	10647500000	27643600000	1
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-	
Фінансові витрати	2250	(37500000)	(-)	1
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)	
Інші витрати	2270/ 2165	(8248200000)	(88932300000)	1
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	
Разом доходи	2280	-	-	
Разом витрати	2285	-	-	
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) (Стандарт 1)	2290	57733800000	25540500000	1
фінансовий результат до оподаткування (Стандарт 25)	2295	(-)	(-)	1
збиток	2295	(-)	(-)	1
Витрати (дохід) з податку на прибуток (Стандарт 1) /податок на прибуток (Стандарт 25)	2300	(22327000000)	(13580200000)	1
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Витрати (дохід) які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-	
Чистий фінансовий результат (прибуток) (Стандарт 1) /чистий прибуток (збиток) (Стандарт 25)	2350	35406800000	11960300000	1
збиток	2355	(-)	(-)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Код форми звітності
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	(18000000)	(47600000)	1
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(18000000)	(47600000)	1
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(108700000)	(108600000)	1
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	90700000	61000000	1
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	35497500000	12021300000	1

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Код форми звітності
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	816300000	656200000	1
Витрати на оплату праці	2505	32024100000	20781100000	1
Відрахування на соціальні заходи	2510	5527600000	3854400000	1
Амортизація	2515	2775700000	2192900000	1
Інші операційні витрати	2520	481078800000	290279800000	1
Разом	2550	522222500000	317764400000	1

Додаток Б

Дані фінансової звітності

станом на 01.01.2024 року

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА КОМПАНІЯ "АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Форма № 2

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Код форми звітності
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-	1
Чисті зароблені страхові премії	2010	185084400000	164787600000	1
Премії підписані, валова сума	2011	232240400000	166701700000	1
Премії, передані у перестраховування	2012	13782000000	13292700000	1
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	(32730700000)	17679000000	1
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	(643300000)	(6300400000)	1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2291100000)	(1438400000)	1
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	85352100000	60169900000	1
Валовий прибуток	2090	97441200000	103179300000	1
збиток	2095	(-)	(-)	1
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	1
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	23574200000	(26782900000)	1
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	28369100000	(32020200000)	1
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	(4794900000)	-	1
Інші операційні доходи	2120	13604800000	28010600000	1
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-	1
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-	1
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-	1
Адміністративні витрати	2130	(21337300000)	(15069600000)	1
Витрати на збут	2150	(63437600000)	(72381900000)	1
Інші операційні витрати	2180	(40432400000)	(10246900000)	1
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-	1
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-	1
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	94129000000	67086000000	1
збиток	2195	(-)	(-)	1
Доход від участі в капіталі	2200	-	-	1
Інші фінансові доходи	2220	13719100000	8781800000	1
Інші доходи	2240/ 2160	288200000	895500000	1
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-	1
Фінансові витрати	2250	(-)	(3600000)	1
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)	1
Інші витрати	2270/ 2165	(140200000)	(37200000)	1
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	1
Разом доходи	2280	-	-	-
Разом витрати	2285	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) (Стандарт 1) /фінансовий результат до оподаткування (Стандарт 25)	2290	23280000000	16345100000	1
збиток	2295	(-)	(-)	1
Витрати (дохід) з податку на прибуток (Стандарт 1) /податок на прибуток (Стандарт 25)	2300	(10039300000)	(7160900000)	1
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	1
Витрати (дохід) які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-	-
Чистий фінансовий результат (прибуток) (Стандарт 1) /чистий прибуток (збиток) (Стандарт 25)	2350	13240700000	9184200000	1
збиток	2355	(-)	(-)	1

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Код форми звітності
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	411900000	-	1
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	1
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	1
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	1
Інший сукупний дохід	2445	-	-	1
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	411900000	-	1
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(287000000)	(1028000000)	1
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	440600000	1028000000	1
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	13681300000	9287000000	1

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Код форми звітності
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	487100000	220100000	1
Витрати на оплату праці	2505	11994900000	8676300000	1
Відрахування на соціальні заходи	2510	2371900000	1756100000	1
Амортизація	2515	2004800000	1240500000	1
Інші операційні витрати	2520	222936500000	200308200000	1
Разом	2550	239795200000	212201200000	1

Додаток В

Дані фінансової звітності

станом на 01.01.2023 року

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА КОМПАНІЯ "АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Форма № 2

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Код форми звітності
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-	1
Чисті зароблені страхові премії	2010	164787600000	178227800000	1
Премії підписані, валова сума	2011	166701700000	214252900000	1
Премії, передані у перестрахування	2012	13292700000	15775500000	1
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	17679000000	(17584000000)	1
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	(6300400000)	(2665600000)	1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1438400000)	(1879200000)	1
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	60169900000	76420300000	1
Валовий:				
прибуток	2090	103179300000	99928300000	1
збиток	2095	(-)	(-)	1
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	1
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	(26782900000)	(4065800000)	1
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	(32020200000)	(609800000)	1
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	5237300000	(3456000000)	1
Інші операційні доходи	2120	28010600000	10998000000	1
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-	1
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-	1
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-	1
Адміністративні витрати	2130	(15069600000)	(17863700000)	1
Витрати на збут	2150	(72381900000)	(63977800000)	1
Інші операційні витрати	2180	(10246900000)	(13583800000)	1
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-	1
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-	1
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	6708600000	11435200000	1
збиток	2195	(-)	(-)	1
Доход від участі в капіталі	2200	-	-	1
Інші фінансові доходи	2220	8781800000	6031600000	1
Інші доходи	2240/ 2160	895500000	1357300000	1
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-	1
Фінансові витрати	2250	(3600000)	(22500000)	1
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)	1
Інші витрати	2270/ 2165	(37200000)	(1869400000)	1
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	1
Разом доходи	2280	-	-	-
Разом витрати	2285	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) (Стандарт 1)	2290	16345100000	16932200000	1
фінансовий результат до оподаткування (Стандарт 25)				
збиток	2295	(-)	(-)	1
Витрати (дохід) з податку на прибуток (Стандарт 1) /податок на прибуток (Стандарт 25)	2300	(7160900000)	(8451700000)	1
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	1
Витрати (дохід) які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-	-
Чистий фінансовий результат (прибуток) (Стандарт 1) /чистий прибуток (збиток) (Стандарт 25)	2350	9184200000	8480500000	1
збиток	2355	(-)	(-)	1

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Код форми звітності
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	(303000000)	1
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	1
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	1
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	1
Інший сукупний дохід	2445	-	-	1
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	(303000000)	1
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(102800000)	(161100000)	1
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	102800000	(141900000)	1
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	928700000	833860000	1

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Код форми звітності
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	220100000	514500000	1
Витрати на оплату праці	2505	8676300000	10439000000	1
Відрахування на соціальні заходи	2510	1756100000	2122600000	1
Амортизація	2515	1240500000	1120300000	1
Інші операційні витрати	2520	200308200000	178403000000	1
Разом	2550	212201200000	192599400000	1

Додаток Г

Дані фінансової звітності

станом на 01.01.2022 року

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА КОМПАНІЯ "АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Форма № 2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Код форми звітності
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-	1
Чисті зароблені страхові премії	2010	178227800000	124778500000	1
Премії підписані, валова сума	2011	214252900000	184606200000	1
Премії, передані у перестрахування	2012	157755000000	323613000000	1
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	(175840000000)	(193582000000)	1
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	(26656000000)	(81082000000)	1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18792000000)	(16433000000)	1
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	764203000000	537099000000	1
Валовий: прибуток	2090	999283000000	694253000000	1
збиток	2095	(-)	(-)	1
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	1
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	(40658000000)	(5368000000)	1
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	(6098000000)	5219900000	1
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	(34560000000)	(57567000000)	1
Інші операційні доходи	2120	109980000000	103658000000	1
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-	1
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-	1
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-	1
Адміністративні витрати	2130	(178637000000)	(102356000000)	1
Витрати на збут	2150	(639778000000)	(572200000000)	1
Інші операційні витрати	2180	(135838000000)	(122565000000)	1
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-	1
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-	1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	114352000000	-	1
збиток	2195	(-)	(4578000000)	1
Доход від участі в капіталі	2200	-	-	1
Інші фінансові доходи	2220	60316000000	49707000000	1
Інші доходи	2240/ 2160	13573000000	205542000000	1
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-	1
Фінансові витрати	2250	(225000000)	(1529000000)	1
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)	1
Інші витрати	2270/ 2165	(18694000000)	(171692000000)	1
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	1
Разом доходи	2280	-	-	-
Разом витрати	2285	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) (Стандарт 1) /фінансовий результат до оподаткування (Стандарт 25)	2290	169322000000	77450000000	1
збиток	2295	(-)	(-)	1
Витрати (дохід) з податку на прибуток (Стандарт 1) /податок на прибуток (Стандарт 25)	2300	(84517000000)	(59755000000)	1
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	1
Витрати (доходи) які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-	-
Чистий фінансовий результат (прибуток) (Стандарт 1) /чистий прибуток (збиток) (Стандарт 25)	2350	84805000000	17695000000	1
збиток	2355	(-)	(-)	1

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Код форми звітності
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(303000000)	-	1
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	1
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	1
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	1
Інший сукупний дохід	2445	-	-	1
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(303000000)	-	1
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(161100000)	(106600000)	1
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(141900000)	106600000	1
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	833860000	1876100000	1

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Код форми звітності
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	514500000	468800000	1
Витрати на оплату праці	2505	1043900000	4756600000	1
Відрахування на соціальні заходи	2510	2122600000	1052200000	1
Амортизація	2515	1120300000	1132500000	1
Інші операційні витрати	2520	178403000000	144522100000	1
Разом	2550	192599400000	151932200000	1

ЗГОДА здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Омельяненко Даниїл Сергійович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Оптимізація витрат страхової компанії та напрямки їх зменшення»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

(підпис)

Даниїл ОМЕЛЬЯНЧЕНКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

01.06.2026

(дата)