

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Почеп Аліни Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему **«Бізнес-моделі співпраці банків і страхових компаній**
в сучасних умовах»
(повна назва теми)

за матеріалами **ПрАТ «А-Банк», ПрАТ СК «АРКС», ПрАТ СК «ІЗУ Україна»**
(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 22 січня 2025 р. № 8

Завідувач кафедри _____

(підпис)

к. е. н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

О.В. Неізнана

Ініціали, прізвище

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>заочна</i>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ Неізнєстна О.В.
(підпис) (Прізвище, ініціали)
«1» жовтня 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

1. Тема роботи: **Бізнес-моделі співпраці банків і страхових компаній в сучасних умовах**
Керівник роботи к.е.н., доцент кафедри фінансів і бухгалтерського обліку Супрун Наталія Вікторівна.
затверджені наказом закладу вищої освіти від «25» жовтня 2024 р. № 729-ст
2. Строк подання здобувачем роботи до «31» грудня 2024 р.
3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретичні засади формування бізнес-моделей співпраці банків і страхових компаній у сучасних умовах: поняття бізнес-моделі та особливості формування у банках та страхових компаніях: синергетичні ефекти, що виникають під час співпраці банків і страхових компаній: характеристика функціонування фінансового ринку України під час війни.

Розділ 2. Оцінка співпраці ПрАТ «А-Банк» зі страховими компаніями: характеристика ПрАТ «А-Банк» та оцінка тенденцій його розвитку; аналіз співробітництва ПрАТ «А-Банк» зі страховими компаніями України; оцінка діяльності найбільших партнерів зі страхування банку ПрАТ «А-Банк».

Розділ 3. Заходи з удосконалення співпраці банків і страхових компаній в сучасних умовах:

опис базових моделей співпраці банків і страхових компаній на фінансовому ринку; моделювання фінансового та технологічного синергетичного ефекту від співпраці банку і страхової компанії; інноваційні фінансові послуги в системі антикризового фінансового управління страховими компаніями.

Об'єкт дослідження: бізнес-модель співпраці банків і страхових компаній.

Предмет дослідження: оцінка синергетичного ефекту від реалізації бізнес-моделі співпраці банків і страхових компаній.

Мета кваліфікаційної роботи: аналіз бізнес-моделей банківської та страхової діяльності, виявлення відмінностей їх функціонування в стандартних і кризових умовах, формуванні бізнес-моделі для співпраці банків і страховиків в умовах загострення конкуренції.

5. Дата видачі завдання « 01 » жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів МДР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 20.10.2024	15.10.2024
2	Підготовка розділу 2	до 10.11.2024	05.11.2024
3.	Підготовка розділу 3	до 01.12.2024	26.11.2024
4	Отримання відгуку від наукового керівника	до 26.12.2024	21.12.2024
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 31.12.2024	31.12.2024
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 04.01.2025	Реєстраційний № ____ «__» січня 2025 р.
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 10.01.2025	10.01.2025
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 15.01.2025	15.01.2025

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Супрун Н.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Почеп А.О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Почеп А.О. Бізнес-моделі співпраці банків і страхових компаній в сучасних умовах (за матеріалами ПрАТ «А-Банк», ПрАТ СК «АРКС», ПрАТ СК «ПЗУ Україна»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг. 2025.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена питанням теорії та практики співпраці банків і страхових компаній на сучасному етапі.

В роботі оцінено основні показники і тенденції розвитку фінансового ринку в Україні в умовах воєнного стану, оцінено рівень конкуренції за сегментами в найбільших фінансових установах. Визначено бізнес-моделі співпраці банків і страхових компаній, які забезпечують найбільший синергетичний ефект.

В роботі проаналізовано діяльність ПрАТ «А-Банк», який належить до системних банків, та його співпрацю зі страховими компаніями. Визначено модель такої співпраці – типовий Bancassurance. Проаналізовано діяльність найбільших партнерів банку зі страхування ПрАТ СК «АРКС» та ПрАТ СК «ПЗУ Україна». На основі проведеного аналізу розроблені пропозиції щодо формування корпоративної бізнес-моделі, яка базуватиметься на придбанні банком невеликої страхової компанії. Саме така модель забезпечить найбільший синергетичний ефект. Проведено ряд обчислень, що підтверджують сформовані у роботі пропозиції.

Ключеві слова: банк, страхова компанія, фінансовий ринок, воєнний стан, бізнес-модель, синергетичний ефект, ефективність, платоспроможність, страховий агент, Assurbanking, Bancassurance, ризик-менеджмент, невизначеність.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади формування бізнес-моделей співпраці банків і страхових компаній у сучасних умовах	9
1.1 Поняття бізнес-моделі та особливості формування у банках та страхових компаніях	9
1.2 Синергетичні ефекти, що виникають під час співпраці банків і страхових компаній	19
1.3 Характеристика функціонування фінансового ринку України під час війни	26
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2 Оцінка співпраці ПрАТ «А-Банк» зі страховими компаніями	44
2.1 Характеристика ПрАТ «А-Банк» та оцінка тенденцій його розвитку	44
2.2 Аналіз співробітництва ПрАТ «А-Банк» зі страховими компаніями України	54
2.3 Оцінка діяльності найбільших партнерів зі страхування банку ПрАТ «А-Банк»	60
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3 Заходи з удосконалення співпраці банків і страхових компаній в сучасних умовах	73
3.1 Опис базових моделей співпраці банків і страхових компаній на фінансовому ринку	73
3.2 Моделювання фінансового та технологічного синергетичного ефекту від співпраці банку і страхової компанії	88
3.3 Інноваційні фінансові послуги в системі антикризового фінансового управління страховими компаніями	99
Висновки до розділу 3	103
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Військова агресія росії проти України є найбільшим злочином проти людяності у сучасній історії XXI сторіччя. Широкомасштабне вторгнення 2022 року стало продовженням неоголошеної війни, що розпочалася у 2014 році. Військові дії окрім людських жертв, які неможливо виміряти, призвели і до масштабної економічної катастрофи. Перший етап війни викликав фінансову кризу, наслідками якого стало масове скорочення кількості банків та інших фінансових установ, знецінення національної валюти більш як у три рази, зростання інфляції і падіння ВВП. Прямі матеріальні збитки, негативні демографічні процеси викликані війною, зменшення інвестицій в економіку до критичного рівня викликали падіння ВВП у 2022 році на рівні 29,2%, що означає економічну катастрофу. На сьогодні економічна і соціальна сфера країни і більша частина оборонного сектору тримаються завдяки фінансовій і технічній допомозі наших партнерів.

Фінансовий сектор постраждав достатньо сильно, хоча завдяки навченим на попередніх кризах менеджерам і дійсно якісній роботі регулятора, втрати понесені у 2022 році були набагато менше, ніж втрати понесені під час першого етапу агресії – у 2014-2016 роках.

Зараз, на третьому році війни, перед банками і страховими компаніями стоїть надважка задача – розвиток у умовах стагнації економіки, зменшення населення (за різними оцінками від 5 до 7 млн. осіб), різкого скорочення платоспроможного попиту (до 25% населення, що залишилося в Україні перебуває на межі або за межею бідності). У значній мірі багато залежить від обрання вдалих бізнес-моделей і оптимізації бізнес-процесів. Отже, важливість та актуальність обраної теми дослідження полягає у необхідності вивчення і удосконалення досвіду функціонування фінансових установ в умовах війни та виявлення найбільш вдалих бізнес-моделей їх діяльності.

Ефективна бізнес-модель повинна забезпечувати баланс між створенням цінності фінансових послуг для клієнтів та забезпеченням вартості для самої фінансової установи. Змінливе та несприятливе ділове середовище робить необхідним вдосконалення бізнес-моделей, які в Україні є одним з важливих засобів антикризового фінансового управління.

Розробка бізнес-моделей для роботи в умовах несприятливого зовнішнього середовища, що викликане у першу чергу війною, вимагає від українських банків та страхових компаній глибокого розуміння ринкових процесів, потреб клієнтів та наявного інструментарію.

Необхідно вивчати досвід провідних компаній, що домоглися високих результатів, але при цьому важливим є розуміння того, що кожна бізнес-модель є унікальною. Необхідно враховувати специфіку фінансового бізнесу (наприклад, принцип резервування грошей і оперування фінансовими потоками) і вид економічної діяльності (традиційний банк, інвестиційний банк, ризикова компанія, компанія зі страхування життя тощо).

Багато вчених досліджували бізнес-моделі, зокрема, видатними фахівцями у цій сфері є Андерсен Б., Остервальдер А., Магретт Дж. Серед українських науковців варто відзначити роботи Альошина Б.С., Виноградової О.В., Глудкіна О.П., Єфімова В.В., Єсіпової К.А., Кузнецова А.І., Тоцького В.І., Цугеля Т.М., Чухрай Н.І. та інших. Український фінансовий сектор активно вивчає міжнародний досвід, але також має свій, часто унікальний. Саме наявність функціонування фінансових установ в умовах інтенсивної війни проти держави, обумовлює новітність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Науковий інтерес викликає дослідження синергетичного ефекту від впровадження бізнес-моделі банків і страхових компаній в умовах загострення конкуренції на фінансовому ринку викликаної війною.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз бізнес-моделей банківської та страхової діяльності, виявлення відмінностей їх функціонування в

стандартних і кризових умовах, формуванні бізнес-моделі для співпраці банків і страховиків в умовах загострення конкуренції.

Для досягнення мети в роботі розв'язані наступні задачі:

- визначено зміст категорії «бізнес-модель» та проаналізовано вплив на бізнес-моделі специфіки та виду економічної діяльності фінансової установи;
- проаналізовано розвиток фінансового ринку під час війни;
- оцінено потенційні синергетичні ефекти, що виникають під час співпраці банків і страхових компаній;
- надано характеристику ПрАТ «А-Банк» та оцінено тенденції його розвитку;
- проаналізовано відносини банку ПрАТ «А-Банк» зі страховими компаніями;
- проведено аналіз діяльності ПрАТ «АРКС» та ПрАТ «ПЗУ Україна», компаній, що є основними партнерами банку;
- розроблено корпоративну бізнес-модель фінансового холдингу;
- проведено моделювання страхового бізнесу на основі бізнес-процесів діяльності страховика;
- представлені інноваційні фінансові послуги в рамках бізнес-моделі співпраці банків і страхових компаній.

Об'єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи є бізнес-модель співпраці банків і страхових компаній. Предмет дослідження – оцінка синергетичного ефекту від реалізації бізнес-моделі співпраці банків і страхових компаній.

Особистим внеском дипломника в розробленість проблеми є формування і опис структурних блоків бізнес-моделі банків і страхових компаній, які забезпечують максимальний синергетичний ефект у сучасних умовах господарювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обчисленні економічного ефекту від співпраці банку ПрАТ «А-Банк» зі страховими компаніями на основі прямого корпоративного володіння ними. При цьому

враховувалися реалії сучасної фінансової системи воєнного стану, фінансового ринку та розвиток цифрових інновацій в управлінні фінансовими послугами.

Виконання кваліфікаційної роботи базувалося на загальнонаукових та спеціальних методах проведення досліджень теоретичного і прикладного характеру. Інформаційним забезпеченням дослідження були офіційні сайти Національного банку України, Національної комісії з цінних паперів і фондового ринку, Державної служби фінансового моніторингу України, банків, страхових компаній, об'єднань страховиків, спеціальних економічних видань, моніторингових ресурсів. Дослідження проведене з врахуванням сучасного банківського і страхового законодавства.

Результати дослідження представлені у науковій публікації «Бізнес-моделі співпраці банків і страхових компаній на фінансовому ринку в сучасних умовах». Congress proceedings «VII International scientific congress society of ambient intelligence 2024». (Student section), Praha, OKTAN PRINT, 2024, p. 211-218.). ID 235-2024. (Supervisor – Nataliia Suprun). <https://www.isc-sai.org/#code>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СПІВПРАЦІ БАНКІВ І СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Поняття бізнес-моделі та особливості формування у банках та страхових компаніях

Бізнес-модель діяльності суб'єкта господарювання є широко використовуваною дефініцією з широким спектром змістів і трактувань.

Вчені та практики бізнесу підходять до визначення бізнес-моделі з різних позицій, розглядаючи її як:

- набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей [7];
- систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли [10];
- спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги [11];
- ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом [4];
- історії, які пояснюють, як працює підприємство [8];
- опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [5].

Про бізнес-модель можна сказати, що це є структурованою логікою опису бізнесу, за якою можна зрозуміти за рахунок чого формується вартість і цінність банку або страхової компанії (з врахуванням контексту дослідження).

Різноманіття визначень і трактувань робить необхідним сформулювати власний підхід виходячи з мети і контексту дослідження кваліфікаційної роботи – бізнес модель діяльності фінансової установи представляє собою

робочий алгоритм розв'язання задачі створення вартості шляхом перерозподілу фінансових ресурсів між суб'єктами економічного процесу з врахуванням специфіки діяльності фінансової установи.

Виходячи з даного визначення:

- алгоритм - схема розв'язання конкретної задачі на певному етапі розвитку фінансової установи;

- створення вартості – усі фінансові установи створюють вартість шляхом перерозподілу фінансових ресурсів, які надаються їм у тимчасове користування інші суб'єкти;

- специфіка діяльності – банки, страхові компанії, інвестиційні компанії, інші фінансові установи, мають відмінні бізнес-моделі, виходячи зі специфіки своєї діяльності.

Деякі трактування спираються на ключові параметри бізнесу. Так, Н. Chesbrough при класифікації бізнес-моделей (Business model framework (BMF)) визначав як ключові параметри бізнес-моделі: масштаб інвестицій, залучених для підтримки бізнес-моделі і ступінь відкритості бізнес-моделі [5].

В деяких джерелах можна зустріти використання дефініцій «стратегія» і «бізнес-модель» в одному руслі. На наш погляд, це не є правильним (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відмінності бізнес-моделі від стратегії

Параметр	Бізнес-модель	Стратегія
1	2	3
Створення цінності є подвійним параметром і може розглядатися або з позицій клієнта, або з позицій компанії	Забезпечує створення цінності продукту або процесу, надає інструментарій і формує шлях отримання компанією прибутку. Прибуток трансформується у цінність на етапі його розподілу. Цінність для клієнта полягає у споживчій вартості послуги, що реалізується у співвідношенні ціна/якість.	Формує загальний курс компанії (банку) на тривалу перспективу, базується на оцінках ризику діяльності і невизначеності ринку. Безпосередньо цінність не формується – скоріше це шлях до формування цінності. І тут клієнт відіграє скоріше роль фінансового фактору. Важливим є питання утримання клієнта тривалий час.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Вартість бізнесу	Безпосередньо пов'язана з формуванням добробуту власників, що вимірюється зростанням вартості акцій. При цьому на вартість акцій відіграє і інформаційний фактор (як ринок оцінює потенціал установи)	Забезпечує зростання курсу акцій у перспективі – неправильно обрана стратегія унеможливорює зростання вартості бізнесу. І тут інформаційна складова має дуже важливе значення – ринок оцінює стратегії розвитку навіть на рівні призначення TOP-менеджменту.
Зовнішнє економічне середовище	Створення бізнес-моделі здебільшого внутрішній процес управління. Багато моделей спрямовані на оптимізацію ресурсів компанії і отриманні поточного прибутку.	Стратегія формується з врахуванням невизначеності зовнішнього економічного середовища і оцінкою ризиків (які можуть бути оцінені кількісно і якісно).

Примітка. Розроблено автором

Пропонований автором підхід у певній мірі пов'язаний з достатньо відомою формулою М. Леві щодо рівняння цінності (1.1).

$$V = M * S, \quad (1.1)$$

де V – Value (Цінність);

M – Model (Бізнес-модель);

S – Strategy (Стратегія) [9].

Абсолютно правильним є бачення зв'язку бізнес-моделі з видом економічної діяльності та масштабом бізнесу. Вид економічної діяльності формує специфіку, яка часто є визначальною для формування бізнес-моделі. Ряд прикладів, у контексті нашого дослідження:

- компанії зі страхування життя і ризикові страхові компанії мають абсолютно різні бізнес-моделі;

- попри те, що фінансові установи займаються в основі перерозподілом фінансових ресурсів, класичні банківські бізнес-моделі відрізняються від моделей страхового бізнесу. Співпраця банку і страхової компанії формує

окрему бізнес-модель (бізнес-моделі), головною метою якої (яких) є досягнення синергетичного ефекту;

- серед банківських моделей найбільш поширеними є бізнес-модель традиційного (ощадного) банку і бізнес-модель інвестиційного банку. В США цей розподіл визначає і розмежування банків закріплене законодавством. В Україні діє принцип універсалізації діяльності банків, але більшість з них тяжіють до традиційної (ощадної) бізнес-моделі. Це буде показано на прикладі діяльності ПрАТ «А-Банк», що є об'єктом дослідження роботи.

Щодо обсягів діяльності, то це має вплив на бізнес-модель. Велика страхова компанія може мати відмінність у формуванні бізнес-процесів від невеликої, яка спеціалізується на конкретному напрямку (найчастіше, автостраховання).

Організаційно-правова форма бізнесу впливає на вибір моделі фінансування. Так, усі банки і страхові компанії відповідно до українського законодавства мають бути створені і функціонувати як акціонерні товариства. Це покладає на них ряд зобов'язань у сфері корпоративного управління, але відкриває доступ до фінансування через відкриті ринки шляхом емісії акцій, облігацій та інших цінних паперів.

Фундаментальним фактором є і транспарентність (прозорість) корпоративної власності і основ бізнесу (за винятком процесів і характеристик, що мають елементи комерційної таємниці). Для усіх фінансових установ мінімальні вимоги до транспарентності встановлюються НБУ [23], НКЦПФР [38], Держфінмоніторингом [35]. Максимальні можливості розкриття інформації є важливим елементом корпоративної культури.

Усі бізнес-моделі формуються з врахуванням фактору конкуренції. Це в однаковій мірі стосується і банків, і страхових компаній. Під час війни ця конкуренція тільки загострилася.

У контексті нашого дослідження з цим трактуванням не можна не погодитися. І банки, і страхові компанії працюють в умовах жорсткої конкуренції на фінансових ринках, яка тільки загострилася під час війни:

- в рамках своєї підгалузі (банки з банками, страховики зі страховиками);

- в цілому на фінансовому ринку за гроші клієнтів. Особливо показовою є боротьба між банками та компаніями зі страхування життя. Послуга зі страхування життя має певну схожість на послугу банківського депозиту. Також банки є конкурентами для інвестиційних компаній, оскільки також можуть проводити інвестиційні операції.

Задача менеджменту банків і страховиків у цьому напрямку – знайти шлях до синергії, коли співпраця сформує додаткову вартість для обох фінансових установ.

Для усіх менеджерів, що формують бізнес-моделі, важливим є бачення відкритості економічної системи і її вразливості. Хоча бізнес-модель є більше аспектом внутрішнього процесу управління на відміну від стратегії її формування має враховувати ризики. І тут важливим є відрізнити власне ризик (категорія підлягає виміру) від невизначеності (категорія не підлягає виміру). Стратегія має враховувати невизначеність, а бізнес-модель ризики, що піддаються кількісному виміру і якісній характеристиці.

В багатьох випадках при формуванні бізнес-моделі мають враховуватися інтереси або вимоги стейхолдерів. Ними є клієнти, акціонери, регулятори, бізнес-партнери, інколи міжнародні організації.

Зважаючи на організаційно-правову форму функціонування фінансових установ основними стейхолдерами є мажоритарні і міноритарні акціонери. Їх мета однакова – збільшення свого добробуту, але різним є можливості впливу на управлінські рішення. Тут є потенціал конфлікту. Традиційним є і конфлікт інтересів між акціонерами і топ-менеджментом.

Є прихований конфлікт між власниками, менеджментом фінансової установи та їх клієнтами. Чим більше грошей отримує клієнт, тим менше

залишається у фінансової установи. Можна навіть сказати про конфлікт між вартісним підходом (власне сам бізнес) і ціннісним (клієнт). Цей конфлікт або не повинен проявлятися відкрито, або має бути вирішений у форматі «win-win». За реалізації іншого варіанту фінансова установа втрачатиме клієнтів.

Серед спільного для усіх фінансових установ в плані формування бізнес-моделей має бути готовність до змін. При цьому йдеться про кардинальний підхід. Можуть коригуватися плани, бюджети, цілі, ліміти. Коригуватися у процесі виконання планів і при формуванні їх на наступний період. До цього підштовхує знову ж таки динаміка зовнішнього економічного середовища, відкритість економічної системи, процеси глобалізації та цифровізації. Останнім і напевне найбільш показовим прикладом є поява штучного інтелекту, який зачепив абсолютно усі сфери діяльності, у тому числі і фінансову сферу. Вже зараз банки і страхові компанії багато у чому підлаштовують штучний інтелект під свої бізнес-процеси, що змінює і бізнес-моделі і функціональні стратегії.

Базуючись на вивченні теоретичних джерел пропонується визначення бізнес-моделі фінансової установи як робочого алгоритму створення вартості шляхом організації взаємодії між різними напрямками (структурними блоками) діяльності установи з врахуванням специфіки її діяльності. В основі ефективної бізнес-моделі є оптимального поєднання блоків (ефективне використання ресурсів на усіх етапах створення вартості) з метою формування цінності для клієнта.

Взявши за основу структурування бізнес-моделі за блоками, що пропонується А. Остервальдом [3], та додавши власне специфіку діяльності сформуємо структурні блоки бізнес-моделі для банків і страхових компаній (табл. 1.2).

При розробці бізнес-моделі діяльності фінансової установи необхідно звернути увагу на такий її аспект як персоналізація.

**Структурні блоки бізнес-моделі банків і страхових компаній
(загальний підхід)**

Структурний блок	Банки	Страхові компанії (сектор non-life)
Споживчі сегменти	Фізичні і юридичні особи, що потребують банківських послуг	Фізичні і юридичні особи, що потребують страхових послуг
Ціннісні пропозиції	Для клієнта важлива надійність	Для клієнта важлива надійність
Канали збуту	Прямий і цифровий продаж	Прямий продаж, продаж через посередників, цифровий продаж
Взаємовідносини з клієнтами	Скоріше формальні	Скоріше партнерські
Потоки надходження доходів	Більш стабільні, ніж нестабільні	Більш нестабільні, ніж стабільні
Ключові ресурси	Кошти клієнтів і управлінський талант менеджерів	Кошти клієнтів і управлінський талант менеджерів
Ключові види діяльності	Кредитуванні і депозити, платежі і переведення грошей	Автостраховання і медичне страхування, фізичні особи
Структура витрат	Більш стабільні, ніж нестабільні	Більш нестабільні, ніж стабільні

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Існує цілком слушна думка, що у XXI сторіччі поступово усі фінансові установи почнуть надавати персоналізовані послуги своїм клієнтам. Частка цих послуг у їх загалі зростатиме, оскільки зменшуватиметься їх собівартість. Зменшення собівартості пов'язане зі зростанням обсягу даних завдяки тотальній цифровізації суспільства та зменшення вартості їх отримання, обробки та зберігання. Будуватися такі послуги будуть на доступності даних, їх ефективній обробці (в тому числі за технологією Big Data), геолокації і мобільності [47 ; 48].

Ключовим у процесі розробки персоналізованої фінансової послуги є процес цифровізації, а з позицій бізнес-моделювання – виникнення можливостей надання комплексної фінансової персоналізованої послуги для клієнта, яка міститиме і банківську, і страхову складові.

Представлене раніше рівняння М. Леві (формула 1.1) для фінансових установ може бути представлене так (1.2).

$$V = M * S * D , \quad (1.2)$$

де V – Value (Цінність);
 M – Model (Бізнес-модель);
 S – Strategy (Стратегія);
 D – Digital technology (Цифрові технології).

В контексті нашого дослідження можна деталізувати пропоновану формулу, спираючись саме на складову бізнес-моделі. Основними елементами бізнес-моделі, які можна виділити в окремі управлінські блоки є:

- менеджмент (Mn) – загальні питання управління процесом, наприклад, вибір між жорстким традиційним бюджетуванням і гнучким процесом оцінювання і планування (на кшталт Agile, Scrum);

- маркетинг (Mr) - тут напевне немає альтернативи переходу від концепції маркетинг 3.0 до маркетинг 4.0, а згодом і до квантового маркетингу;

- фінанси (Fn) – в рамках бізнес-моделі головне питання забезпечення ліквідності через балансування вхідних і вихідних грошових потоків.

Отже, у роботі будемо користуватися наступним форматом рівняння цінності:

$$V = (Mn, Mr, Fn) * S * D , \quad (1.3)$$

де V - Value (Цінність);
 Mn, Mr, Fn – відповідно: менеджмент, маркетинг, фінанси;
 S - Strategy (Стратегія);
 D – Digital technology (Цифрові технології).

Бізнес-модель банку можна представити як модель ощадного банку та інвестиційного банку, як це діє упродовж десятиріч у США (така норма

закріплена законодавством після Великої Депресії). Для країн ЄС і України такий розподіл не є характерним, оскільки банківські установи у своїй масі тяжіють до універсальності. Тому варто розглядати первинну бізнес-модель банківської діяльності відповідно до поведінки банку на фінансовому ринку. Такий підхід передбачає умовні консервативні, помірні та агресивні бізнес-моделі.

Консервативна бізнес-модель банківської діяльності. Ця модель найбільше відповідає класичним ощадним банкам. У рамках цієї моделі банк залучає кошти на поточні та депозитні рахунки, а потім використовує ці кошти для надання кредитів клієнтам. Додатковим джерелом фінансування є комісії за обслуговування клієнтів. В Україні, особливо у довоєнний період, більшість банків працювали саме в рамках цієї моделі. Головними причинами цього були:

- традиційно висока вартість кредитів при помірному, але стабільному попиті на них;
- велика маржа між кредитними і депозитними ставками, що гарантувало банкам високі прибутки від кредитних операцій;
- невелика кількість альтернативних фінансових інструментів (на жаль, упродовж усього терміну незалежності і розбудови ринкової економіки, фондовий ринок так і не запрацював належним чином).

Помірна бізнес-модель банківської діяльності. У цій моделі банк розширює спектр своїх операцій. До традиційних депозитних і кредитних послуг додаються операції з ліквідними цінними паперами, зокрема з державними облігаціями. Ця модель переважає на банківському ринку сьогодні, оскільки після початку війни сектор державних запозичень збільшився через емісію військових облігацій.

Агресивна бізнес-модель банківської діяльності. Банки, що працюють за цією моделлю, охоплюють широкий спектр операцій. Окрім традиційних послуг, вони займаються фінансовим лізингом, факторингом, хеджуванням валютних ризиків, інвестиційними операціями, включаючи ризикові цінні

папери, експериментами з цифровими валютами та іншими нестандартними активами, інвестуванням у міжнародні проекти, в тому числі в країни, що розвиваються, а також венчурним фінансуванням.

Отже, в рамках нашого дослідження бізнес-модель комерційного банку можна визначити як управлінську концепцію, що об'єднує стратегію та тактичні методи управління за елементами менеджмент, маркетинг, фінанси, діджиталізація. Це дозволяє банку досягати своїх цілей, пов'язаних із створенням цінності для клієнтів та, відповідно, підвищенням вартості самої банківської установи.

Враховуючи специфіку страхового бізнесу та загальний підхід представлений у формулі 1.3, ключовими елементами бізнес-моделі страхової компанії є такі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові елементи бізнес-моделі діяльності страхових компаній

Елемент	Характеристика
Цінність для клієнтів	Формується у випадку довіри страхувальника до страхової компанії щодо здійснення повної і своєчасної виплати коштів при настанні несприятливої події, обумовленої в договорі страхування.
Вартість для компанії	Існує багато методів формалізації, але насправді це ціна, за яку компанію погодяться купити. І тому визначити цей параметр важко, але менеджмент має забезпечити його зростання.
Система створення цінності	Починається розробкою страхової послуги, продовжується створенням каналів просування (включаючи інформаційний і рекламний супровід), закінчується реалізацією. Також до системи включається відшкодування збитків в найбільш короткий термін (цей критерій є дуже важливим для клієнта).
Управління активами	Здебільшого йдеться про фінансові активи, важливе значення мають аквізиційні витрати. Суттєвим є відмінність між управлінням активами life та non-life компаній.
Управління грошовими коштами	Рух доходів і витрат страховика, який часто співпадає з рухом його грошових коштів, зважаючи на сплату страхових премій авансом породжує касову бізнес-модель управління грошовими коштами.

Примітка. Складено автором

Бізнес-модель суттєво залежить від виду економічної діяльності страховика (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Відмінності між страховими компаніями,
що впливають на їх бізнес-модель**

Діяльність	Компанії зі страхування життя	Компанії з ризикового страхування	Перестрахові компанії
Маркетингова	Агресивна політика з акцентом на фінансових консультантах	Агресивна за посередництва страхових агентів зі зміщенням у бік цифровізації	Пасивна політика – прямий продаж або за посередництва перестрахових брокерів)
Фінансова та інвестиційна	Інвестування у довгострокові фінансові активи за рахунок математичних резервів, незначна потреба у ліквідності	Інвестування у короткострокові фінансові активи за рахунок технічних резервів, потреба у високій ліквідності	Фінансування за рахунок власних коштів, коштів страхових резервів, зважений інвестиційний портфель

Примітка. Розроблено автором

Страхові послуги в Україні мають пасивний характер. Тому значна роль у бізнес-моделі страховиків належить страховим посередникам. Серед останніх значну роль відіграють комерційні банки, про що надалі і йтиметься у роботі.

1.2 Синергетичні ефекти, що виникають під час співпраці банків і страхових компаній

Синергія – достатньо поширений у соціально-економічних науках термін, відповідно до якого сумарний ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їхньої суми.

В контексті нашого дослідження взаємодія між банками і страховими компаніями за реалізації ефекту синергії має принести користь обом фінансовим установам.

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність», комерційний банк може виступати агентом страхової компанії, що у світовій практиці визначається як bancassurance. Опцію «Страхування» на вебсайті має кожен комерційний банк. Клієнт може отримати різні страхові послуги, отримати консультацію банку зі страхування. При цьому банки визначають, що страхова послуга надаються акредитованою у банку страховою компанією. Часто при цьому відсутня впорядкованість. Наприклад, одну і ту саму послугу надають декілька компаній і при цьому відсутня ясна картина опцій для клієнта.

Окремі банки (їх стає усе менше) не надають такої схеми інформування клієнтів. Виникає ситуація, за якої клієнт думає, що застрахований власне банком. Тоді у випадку проблем зі страховими виплатами іміджеві втрати несе банк.

Синергетичний ефект від такої співпраці визначається:

- для страхової компанії збільшенням надходження страхових премій через банківський канал. Формалізовано це два варіанти виміру:

$$\text{Коефіцієнт частки} = \text{Сума страхових премій за bancassurance} / \text{Премії усього} \quad (1.4)$$

$$\text{Темп росту} = \text{Премії після bancassurance} / \text{Премії до bancassurance} \quad (1.5)$$

Економічний ефект для банку – це комісійна винагорода.

Це поверхові традиційні ефекти. Є більш глибинні ефекти, які важче піддаються оцінці і часто є більш важливими.

Оптимізація витрат і поширення інформації. Напевне ці ефекти є дуже важливими. Оптимізація витрат може бути досягнута за рахунок:

- спільного використання фізичних офісних площ – усі фінансові установи знаходяться під впливом тотальної діджиталізації, але ліцензія (в

однаковій мірі банківська і страхова) передбачають необхідність фізичних офісів. Спільне використання потягне за собою зменшення витрат на комунальні послуги та обслуговування. Продаж і банківських, і страхових послуг на території одного фізичного офісу значно зменшує комунальні та інші витрати на його утримання. Такий формат зручний і для клієнтів, які не користуються цифровими сервісами;

- спільного використання фахівців з продажу – на сьогодні більше банківські працівники реалізують послуги страхування. Персоналізація фінансових послуг потребуватиме фінансових консультантів широкого профілю, які одночасно представлятимуть інтереси і банків, і страхових компаній. Фахівці з продажу, як ті, що працюють в офісах, так і ті, що працюють самостійно (найбільш поширені формати – це страхові агенти та фінансові консультанти у страхуванні) мають бути висококваліфікованими і мотивованими. Чим більше фінансових послуг реалізує такий фахівець, тим більше його комісійна винагорода і, відповідно, мотивація. Якщо фахівець вже навчений в одній сфері, то набагато легше провести додаткове навчання (наприклад, страхового агента з досвідом і портфелем клієнтів підключити до реалізації банківських послуг). І банки, і страховики працюють в дуже висококонкурентному середовищі. Наявність фахівців з продажу високої кваліфікації є важливою передумовою успіху і тут може формуватися синергетичний ефект:

- якщо клієнт і банківський, і страховий отримає якісну послугу, то у наступному періоді він скоріш за усе звернеться до тієї особи, яка йому продала цю або іншу послугу раніше;

- спільне використання електронних ресурсів – цифрові платформи з широким функціоналом і високим рівнем кібербезпеки доступні здебільшого банкам (у страхових компаній для цього обмаль грошей). Страховики можуть мати високий рівень інтеграції з цифровими платформами банків (це можна розглядати як лізинг цифрових площ);

- формування оптимального управління грошовими потоками і ризиками діяльності – банки вже давно знаходяться у парадигмі управління платоспроможністю на основі ризиків діяльності, а страховики лише почали цю роботу у 2024 році.

Фінансові установи мають спільні риси у своїй діяльності, які дозволяють їм формувати синергетичні ефекти:

- кошти від клієнтів у більшості випадків надходять авансом і це робить можливим здійснення різноманітної інвестиційної діяльності. Для банків це є основною кредитної діяльності;

- більшість аспектів діяльності фінансових установ регулюються специфічними ліцензіями. Співпраця дає можливість скасувати ці ліцензійні обмеження відповідно до клієнта. Клієнт може придбати і банківську, і страхову послуги в одному офісі (на одній цифровій платформі);

- наявність партнерських відносин дозволяє оптимізувати грошові потоки (наприклад, банк може інвестувати кошти до статутного капіталу страхової компанії для підтримки платоспроможності останньої – зважаючи на існуючі масштаби банківського і страхового бізнесу для банку така інвестиція скоріш за все буде дрібним внеском);

- спільне використання цифрових ресурсів – використання сайтів, цифрових платформ один одного для просування банківських і страхових послуг, розробка спільних мобільних додатків. При близькому співробітництві є сенс у налагодженні спільної програми цифрового маркетингу;

- методологічна допомога. З 1 липня 2024 року страхові компанії перейшли до оцінки платоспроможності за методологією європейської системи Solvency 2. Це передбачає нове страхове законодавство. За змістом Solvency 2 базується на оцінці ризиків діяльності страховика. Комерційні банки пройшли цей шлях адаптації до європейського страхового законодавства вже достатньо давно (впровадження системи Basel), яка за змістом є схожою до Solvency 2. Якщо банк має корпоративне володіння

страховиком, то він може забезпечити методологічну допомогу у цьому питанні (яке насправді для страховиків є достатньо важким).

Криза, пов'язана з війною, показала надзвичайну стійкість банків і достатньо серйозну вразливість страховиків. Зокрема, банки працювали настільки успішно у 2022-2023 роках, що держава ввела навіть підвищений рівень оподаткування їх прибутку. Цьому сприяли наступні фактори:

- законодавство зобов'язує усіх суб'єктів господарювання зберігати кошти в банках. Під час звичайної кризи обсяги транзакцій, хоча й зменшуються, але не зникають повністю. Сьогоднішня воєнна криза не характеризується суттєвим зменшенням транзакцій, оскільки втрати були компенсовані надходженнями через різні види допомоги;

- у 2022-2024 роках у повній мірі запрацював механізм строкових депозитів, за умовами якого власник не може достроково отримати гроші. Механізм був запущений у 2015 році. За результатами на вересень 2024 року частка строкових депозитів у загальній грошовій масі досягла майже 40%, що є дуже високим показником і сприяє стійкості і банківської системи в цілому, і окремих банків;

- попри падіння обсягів кредитування через втрати економіки, пов'язані з війною, банки отримали альтернативу для вкладень – зростаючий ринок державних запозичень з достатньо короткими і доходними інструментами (наприклад, військові облігації з терміном обертання рік-півроку і доходністю 15-17% річних).

На момент початку широкомасштабної війни страховий ринок не завершив стадію «очищення», яку банківський сегмент пройшов у 2015-2017 роках. На ринку залишалися багато малокапіталізованих і фактично неплатоспроможних страхових компаній. І на рівні ринку в цілому, і на рівні окремої страхової компанії інституційна складова для формування базових бізнес-моделей страховиків є слабкою, а саме:

- компанії зі страхування життя не мають інструмента аналогічного строковому банківському депозиту. При розриві договору страхування життя

достроково порушується багато фінансових розрахунків і прогнозів страховика;

- окрім деяких видів обов'язкового страхування (на першому місці зі значним відривом є страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів) прослідковується чіткий зв'язок – під час криз витрати економічних суб'єктів на страхування різко скорочуються;

- страхові компанії через низьку капіталізацію мають надзвичайно невеликий запас фінансової міцності;

- у страховиків не вистачає коштів на розвиток. Сьогодні багато з них не можуть повноцінно фінансувати діяльність щодо переходу на нові стандарти управління і інформаційної безпеки.

Важливим елементом синергії можливо найбільш важливим у середньостроковій перспективі є персоналізація фінансових послуг.

Співпраця банків і страхових компаній у форматі бізнес-моделі може мати вигляд цілеспрямованого впливу на одного економічного суб'єкта. В основі такої моделі лежать дані про даного суб'єкта, які дозволяють формувати припущення щодо того, яких саме фінансових послуг потребує цей суб'єкт.

Наприклад, економічний суб'єкт – сільськогосподарське підприємство сучасного типу. Перелік можливих фінансових послуг:

- розрахунково-касове обслуговування;
- потреба у короткостроковому кредитуванні для подолання розривів ліквідності;
- потреба у кредитах на один рік для поповнення оборотних коштів з врахуванням сезонності;
- лізингові послуги для придбання обладнання (включаючи страхування обладнання);
- страхування врожаю сільськогосподарських культур;
- страхування майна підприємства;

- медичне страхування і страхування від нещасних випадків працівників;

- корпоративне страхування життя для співробітників.

У співпраці банк і страхова компанія можуть сформувати персоналізований фінансовий план для власне цього підприємства і обчислити можливі знижки за комплексний підхід.

Можна застосувати подібний підхід і для фізичної особи. Наприклад, профіль клієнта – чоловік, 30 років, фахівець з ІТ, середній статок 120 тис. грн. за місяць, одружений, має двох дітей 5 і 8 років, потребує покращення житлових умов (розширення площі); не має автомобіля. Маючи таку інформацію банк і страхова компанія, можуть пропонувати:

- кредит на придбання автомобіля (в комплекті зі страхуванням КАСКО і страхуванням цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів);

- кредит на придбання (будівництво) житла (у пакеті зі страхуванням заставного майна та ризиковим страхуванням життя позичальника);

- медичне страхування, страхування від нещасних випадків (для нього та сім'ї), накопичувальне страхування життя;

- банківський депозит для зберігання грошей;

- інвестиції у інструменти фондового ринку.

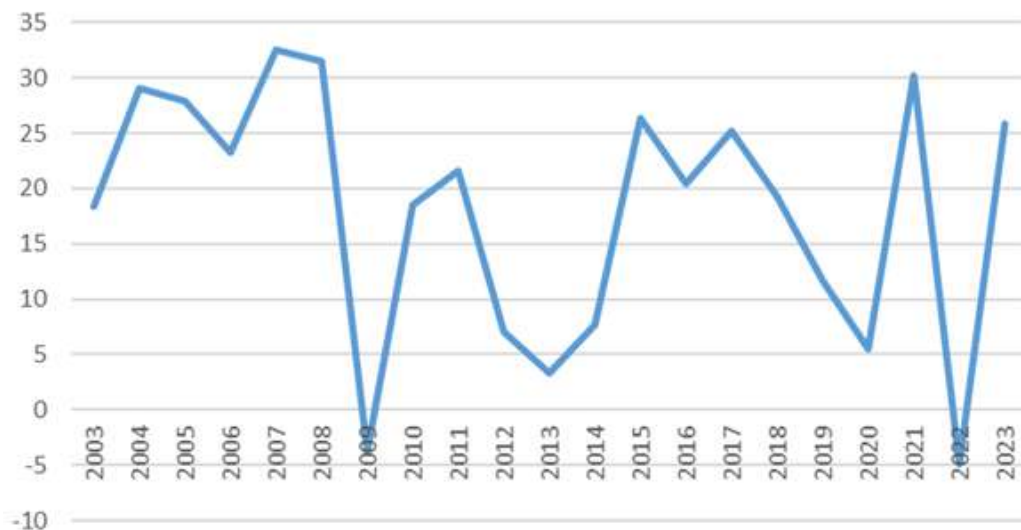
Отже, в рамках бізнес-моделі співпраці банку і страхової компанії у царині клієнтського обслуговування виникає багато можливостей. Синергія зусиль дозволить отримання певної економії витрат і це зменшить вартість послуг для клієнта.

Можливості корпоративної синергії будуть обговорені у третьому розділі роботи.

1.3 Характеристика функціонування фінансового ринку України під час війни

Фінансовий ринок є похідним від економіки у цілому, оскільки на ньому не створюється безпосередньо кінцевий продукт, а здійснюється перерозподіл коштів між різними економічними суб'єктами. Але це не заважає йому мати високий, а інколи і дуже високий рівень капіталізації (до 40% ВВП США створюється у фінансовому секторі).

Отже, варто розпочати даний аналіз з оцінки динаміки ВВП України (рис. 1.1).



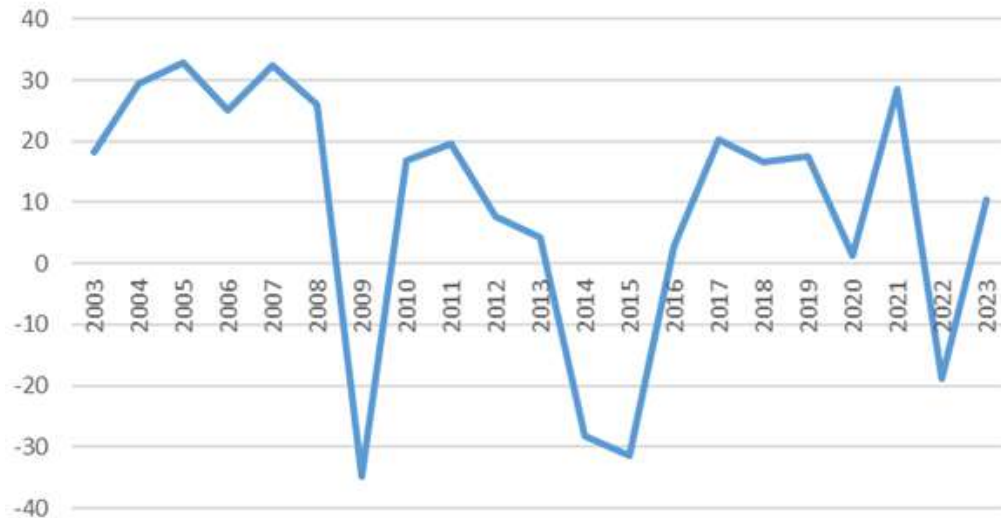
**Рис. 1.1. Темп приросту ВВП України у 2003-2023 роках, %
(за національною валютою)**

Джерело: побудовано автором за даними [21]

Спостерігаємо декілька явних провалів – 2009 рік (глобальна фінансова криза), 2013 рік – Революція Гідності, 2020 рік – пандемія COVID-19, 2022 рік – перший рік повномасштабної війни. При цьому найбільші втрати ВВП України поніс у 2009 році, і у 2022 році (під час першого року повномасштабного вторгнення за різними оцінками втрати ВВП склали 1/3). Що стосується фінансової сфери, то вона в Україні завжди займала провідні позиції (з реального сектору з фінансовим бізнесом можна порівняти лише

аграрний бізнес, гірничо-металургійну галузь і ІТ). Звісно, говорячи про фінансовий бізнес, у першу чергу маємо на увазі банківський бізнес, оскільки він складає не менше 90% усіх приватних фінансів України.

Вимірник гривня дещо викривлює ситуацію з ВВП. Найбільшу уяву про ситуацію дає вимірник приросту ВВП у доларах США (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Темп приросту ВВП України у 2003-2023 роках, %
(за доларом США)**

Джерело: побудовано автором за даними [21]

За співставленням динаміки ВВП за доларом і гривнею робимо такі спостереження:

- дані виміряні за доларом і гривнею дають дещо різний результат. Спільним є те, що зона фінансової стійкості і стабільного розвитку була у 2003-2008 роках та обмежено у 2011-2013 роках;

- дані за гривнею не показують провалу у 2014-2015 роках, але ці ж дані за доларом США показують дуже суттєвий провал у цьому періоді. Причина - відмінності в інфляції. Дуже високий рівень інфляції у 2014-2015 роках спричинило зростання номінального ВВП, а реальний ВВП (і це ми бачимо за показником у доларах США скоротився значно більше, ніж навіть під час широкомасштабного вторгнення).

Регулювання фінансового ринку і процесів, що відбуваються на ньому, залежать від макроекономічних параметрів. Розглянемо основні макрофінансові показники, закладені у бюджет 2025 року:

- зростання ВВП на 2,7% (до 8466,3 млрд. грн.);
- інфляція – 9,5%;
- середньомісячна зарплата – 2 4389 грн.;
- курс гривні до долара – 45 грн за 1 дол.;
- доходи – 2336,3 млрд. грн. (в т.ч. загальний фонд – 2095,2 млрд. грн.);
- видатки – 3938,2 млрд. грн. (3643,6 млрд. грн.);
- дефіцит бюджету – 1640,6 млрд. грн. (1549,5 млрд. грн.) або 19,4% ВВП.

Для фінансового ринку важливим є показники інфляції, курсу гривні до долару США, середньомісячної заробітної плати. Ці показники вказують на те, що розвиток фінансового сектору прогнозовано буде продовжуватися і досягнута у 2023-2024 роках стабілізація буде зберігатися.

Важливим індикатором для фінансового сектору є облікова ставка центрального банку (рис. 1.3).

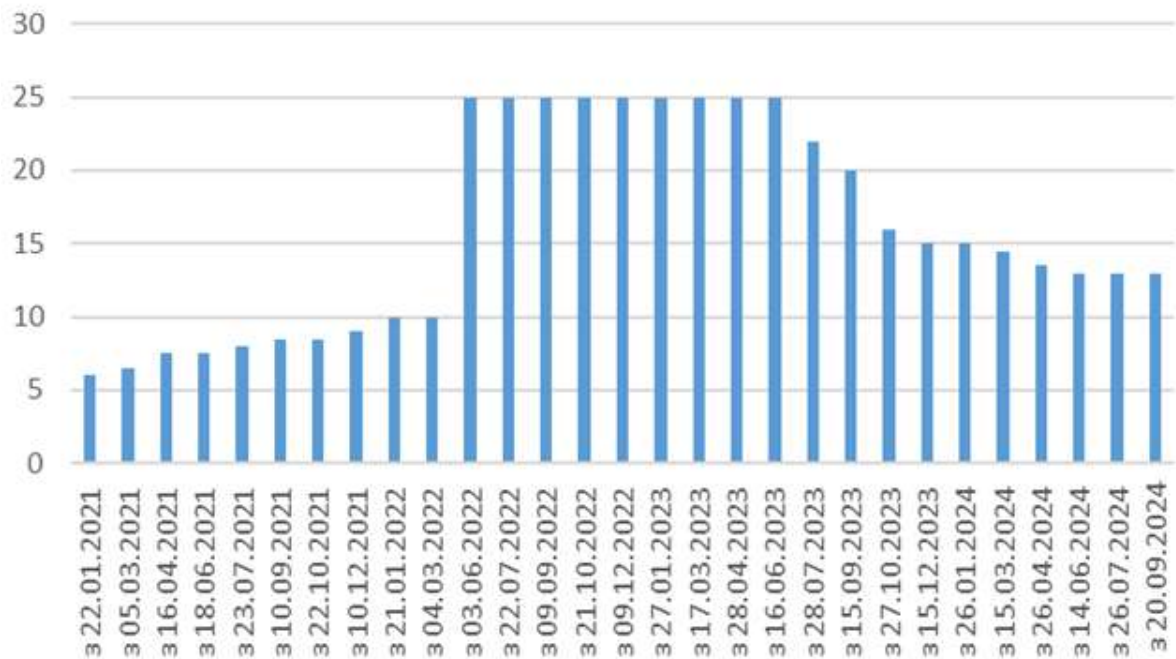


Рис. 1.3. Динаміка облікової ставки НБУ у 2021-2024 роках, %

Джерело: побудовано автором за даними [18]

Національний банк України різко збільшив облікову ставку у 2022 році, після чого став її зменшувати за поступом фінансової стабілізації. На момент написання роботи, облікова ставка НБУ дорівнювала 13%. Для прикладу, облікова ставка центрального банку росії зростає. З моменту початку війни і до сьогодні вона збільшилася до 20% з перспективою подальшого зростання. В цілому це вказує на те, що ризик, пов'язаний з економікою росії, є вищим за ризик, пов'язаний з українською економікою.

Щодо монетарної складової української фінансової системи, Україна вже достатньо давно приєдналася до міжнародних стандартів грошової статистики (вимір структури грошової маси за допомогою грошових агрегатів).

За даними Національного банку України, сума готівки M0 у загальній грошовій масі станом на вересень 2024 року дорівнювала 752 628,1 млн. грн. (за показника грошової маси M3 - 3 269 025,8 млн. грн.).

Відповідно,

$$\text{Частка M0 у M3} = M0/M3 * 100 = 752\,628,1 / 3\,269\,025,8 * 100 = 23,02\%$$

Об'єктивно це великий показник і він тісно корелює з показником частки тіньової економіки у ВВП. Саме готівкові гроші обслуговують потреби тіньового сектору, адже вони не проходять через рахунки і не контролюються банками.

Слід зазначити, що на сьогоднішньому етапі розвитку суспільних відносин, продуктивних сил в умовах війни, держава не може у повній мірі боротися з тіньовою економікою. Слід пам'ятати і про зайнятість населення і про товари та послуги, що виробляються у ньому. Згодом це питання має вирішуватися і для цього є інструментарій.

Дуже важливими для стійкості банківської системи є строкові депозити, їх загальний обсяг і частка у загальному обсязі банківських рахунків.

За даними НБУ, станом на вересень 2024 року сума строкових депозитів у грошовій масі дорівнювала:

Різниця M2 – M1 (стійкі депозити) = 3 268 492,7 - 1 936 922,1 = 1331571 млн. грн.

Частка стійких депозитів в загальній сумі (M2) = $1331571 / 3\,268\,492,7 * 100 = 40,74\%$

Законодавство про строкові депозити було впроваджено в Україні достатньо пізно – у 2015 році. Головний їх зміст: власник депозиту не може зняти його достроково, до дати вказаної у договорі. Це створює для банку стійкий пасив і виступає чи не основним запобіжником для попередження банківської паніки. Частка строкових депозитів на рівні 40% є дуже високим показником. В першу чергу це показник довіри до банківської системи.

Для усіх економічних суб'єктів достатньо важливою є ставка за кредитами. Вона в Україні є стабільно високою (рис. 1.4).

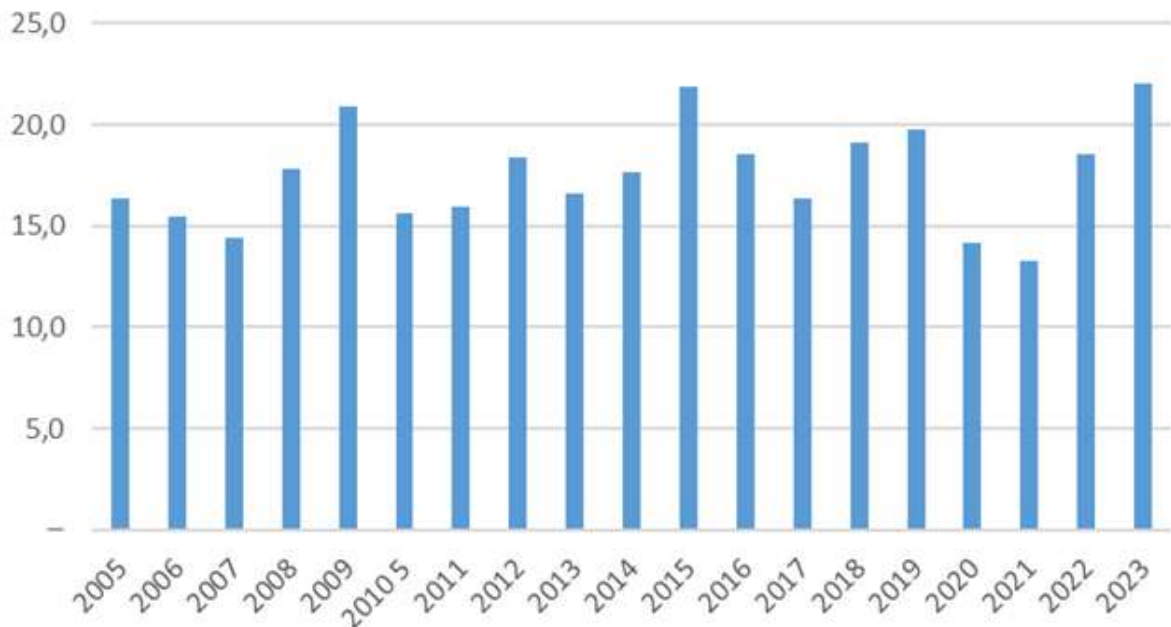


Рис. 1.4. Динаміка ставок за кредитами у гривні у 2005-2023 роках, %

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Навіть під час фінансової стабільності і високих темпів зростання економіки 2005-2008 роки – кредитні ставки були високими і не слугували фінансовим ресурсом для розвитку бізнесу. Рентабельність багатьох підприємств не дає можливості брати кредит за такими високими ставками. Найбільші кредитні ставки спостерігаємо у 2009 та 2022 роках (понад 20%). При цьому ставки за депозитами завжди суттєво відставали (рис. 1.5).

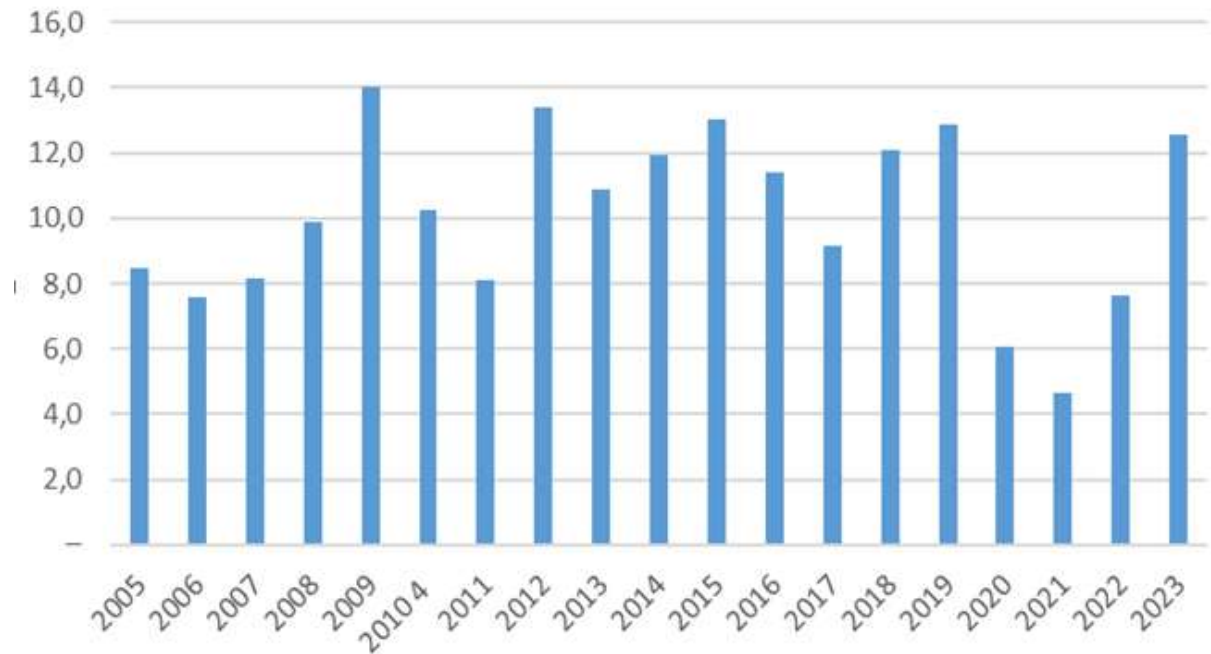


Рис. 1.5. Динаміка ставок за депозитами у гривні у 2005-2023 роках, %

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Найвищу депозитну ставку бачимо у 2009 році, на тлі дефіциту фінансових ресурсів під час глобальної фінансової кризи і вона складає у середньому 14%. Отже номінальна маржа завжди складала 7-9%, у той час як в розвинених країнах цей показник не перевищує 2-3%. Така позиція забезпечувала комерційним банкам високий рівень прибутковості за кредитними операціями і під час фінансової стабільності, і під час фінансових криз. Фінансовий успіх банківського сектору у 2022-2023 роках був настільки значним, що уряд навіть прийняв рішення про застосування підвищеного рівня оподаткування прибутку – 50%. Можна виправдати уряд, оскільки в умовах війни дійсно потрібні гроші. Напевне банки переживають воєнну кризу набагато краще, ніж будь-які інші суб'єкти господарювання саме через успіх своїх бізнес-моделей і якісному антикризовому менеджменту, який був остаточно сформований після найбільшої в історії України банківської кризи 2015-2016 років.

За будь-якої нагоди банки намагаються зменшувати ставки за депозитами (рис. 1.6).

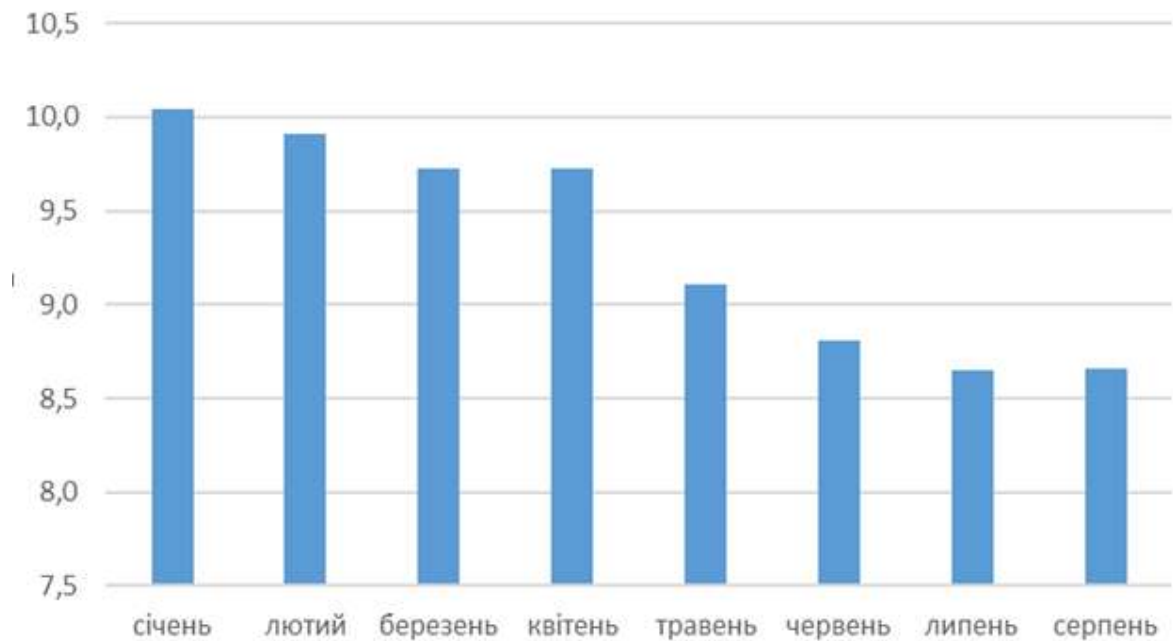


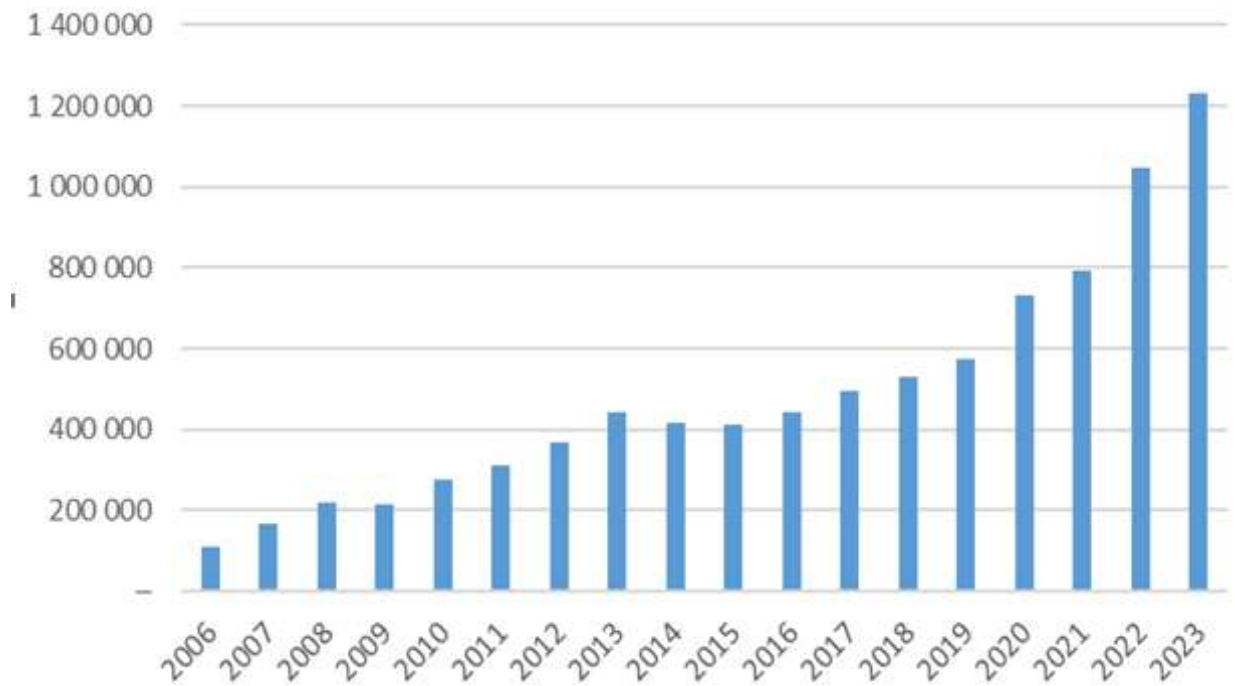
Рис. 1.6. Динаміка ставок за депозитами у гривні у 2024 році, %

Джерело: побудовано автором за даними [1]

На сьогодні діючі депозитні ставки коливаються на рівні офіційної інфляції (реальна інфляція є вищою). При цьому кредитні ставки на рівні 18-20% річних є номінальними ставками. Реальні ставки (їх можна ще назвати ефективними ставками), містять різні комісійні винагороди і часто піднімають вартість кредитів до 30% річних (у пікові періоди фіксувалися ставки до 37% річних).

Попри усе зазначене існує чітка тенденція до зростання обсягів депозитів населення (рис. 1.7.). Зменшення обсягів депозитів спостерігаємо лише під час банківської кризи у 2015 році. Тоді збанкрутіли понад 70 банків і багато людей просто втратили свої заощадження. Примітним є те, що навіть у 2022 році, під час першого року широкомасштабної війни, спостерігається приріст депозитів.

Таку динаміку можна пояснити двома факторами. Перший – дійсно в останні роки довіра до банківської системи зростає. Навіть у перші тижні після початку війни злагоджені дії НБУ і комерційних банків дозволили запобігти паніці і кризі на банківському ринку. І вже у другому півріччі 2022 року кошти на рахунках населення почали зростати.



**Рис. 1.7. Динаміка обсягу депозитів населення у гривні
у 2006-2023 роках, млн. грн.**

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Другий фактор не такий оптимістичний. За роки незалежності не був сформований повноцінний фінансовий ринок. Не запрацювала фондова складова фінансового ринку, як альтернатива банківському сектору. Не розвинений сегмент накопичувального страхування життя. Рівень фінансової культури, грамотності, обізнаності населення щодо послуг альтернативних банківським залишається низьким.

Часто громадяни просто не бачать для себе альтернативи банківським депозитам. Цим і пояснюється модель банківської діяльності побудована на фінансових зловживаннях маржею (значне перевищення кредитних ставок над депозитними). Інституційна слабкість фондових установ і компаній зі страхування життя дає можливість банкам не звертати на них уваги як на конкурентів щодо залучення коштів клієнтів.

У 2024 році також бачимо приріст депозитів (рис. 1.8).

Напевне найбільше від нестачі кредитів потерпає малий і середній бізнес. Дрібним підприємства і компаніям, самозайнятим особам важко залучати кошти ззовні.

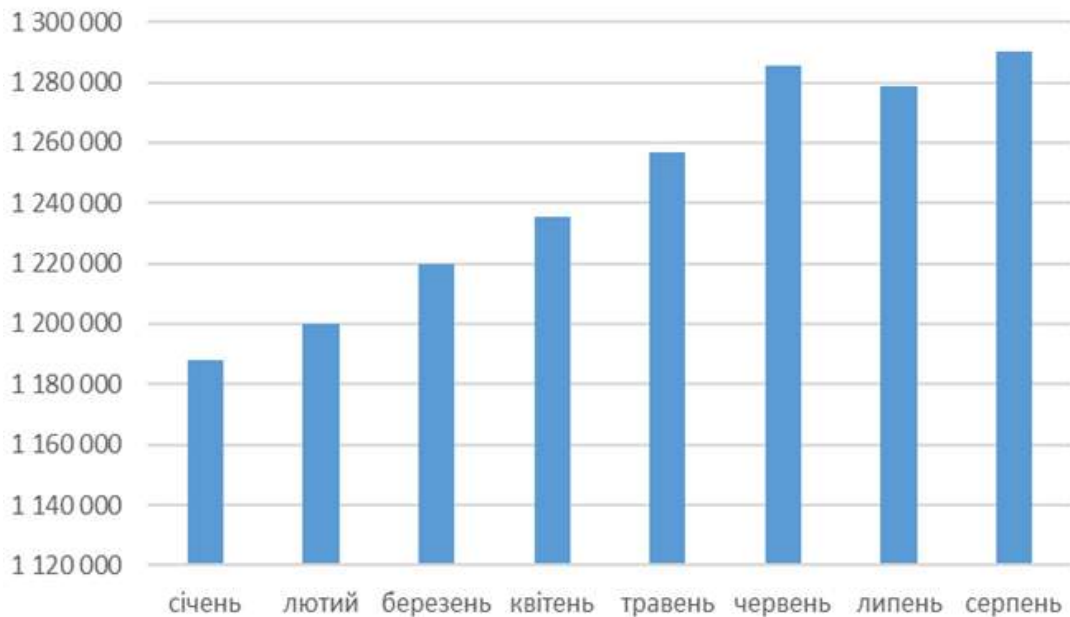


Рис. 1.8. Динаміка приросту депозитів населення у гривні в 2024 році, млн. грн.

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Великі корпорації, принаймні до війни, мали можливість залучати фінансові ресурси ззовні на міжнародних ринках за допомогою емісії акцій і облігацій. У малого і середнього бізнесу такої можливості звісно немає. Проблема не нова. Вона існує з 2000 років, коли прийняття спрощеної системи оподаткування дало поштовх для розвитку малого бізнесу і підприємництва (ФОП).

На проблему звертає увагу і уряд, зокрема впроваджуючи механізми пільгового кредитування підприємств малого і середнього бізнесу (МСП). Так, основні суми кредитів в останні чотири роки видані за урядовою програмою «3-5-9». Інше кредитування вже після початку пандемії почало зменшуватися в обсягах. Війна тільки ускладнила ці процеси. Втім досягненням уряду було те, що програма не була згорнута навіть після початку широкомасштабної війни (рис. 1.9).

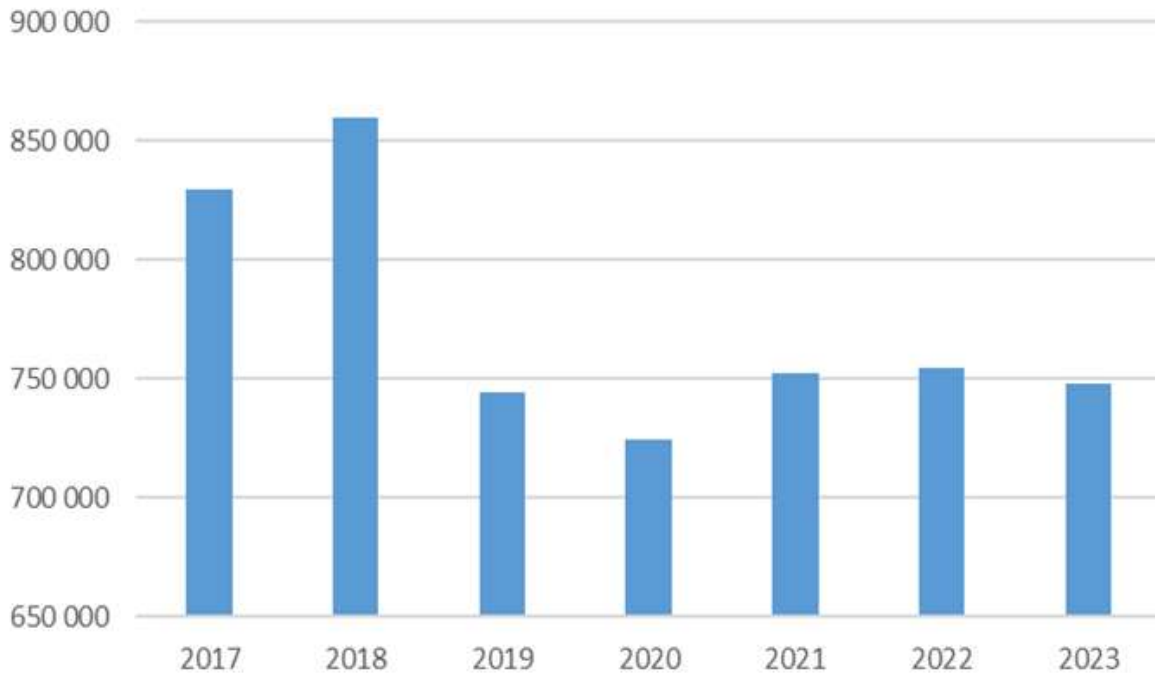


Рис. 1.9. Обсяг кредитів виданих підприємствам малого і середнього бізнесу у 2017-2023 роках, млн. грн.

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Позитивною є динаміка кредитів виданих МСП у 2024 році (рис. 1.10).

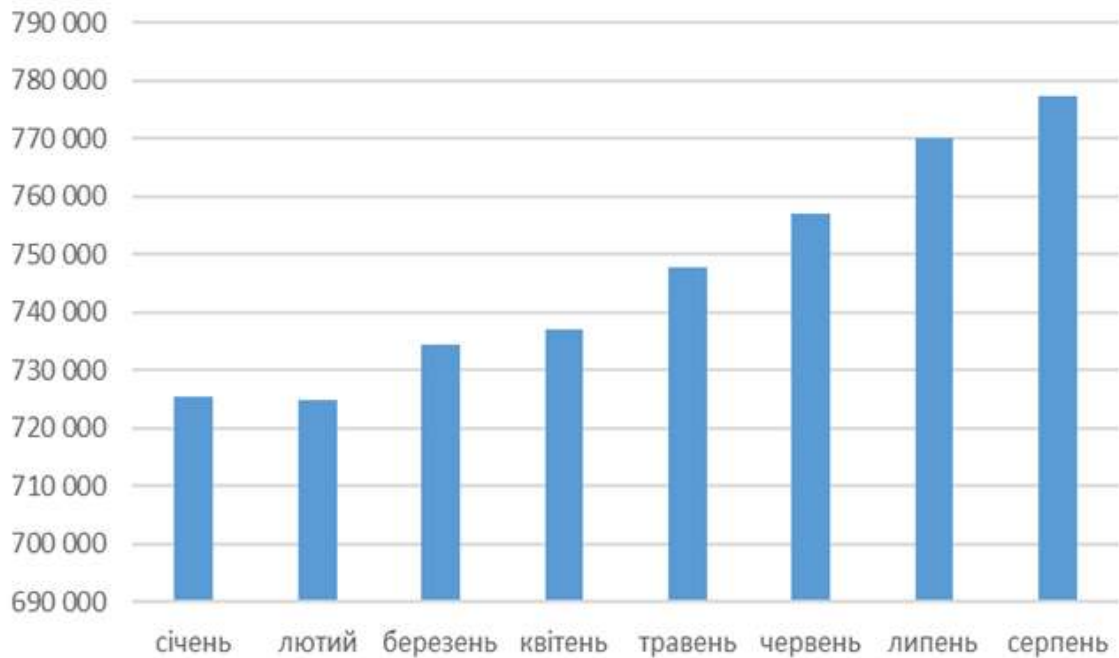


Рис. 1.10. Обсяг кредитів виданих МСП у 2024 році, млн. грн.

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Примітним є те, що і депозитні, і кредитні ставки дуже слабо корелюють з інфляцією, що само по собі є нонсенсом. Інфляція у 2020 році становила 5%, у 2021 році - 10%, а у 2022 році - 26,6%. З початку 2023 року інфляція суттєво зменшилася. Якщо у січні 2023 року річна інфляція становила 26%, то до липня вона знизилася до майже 11%. При цьому ми не спостерігаємо такої ж кореляції з кредитними ставками упродовж усього ряду. Отже, навіть під час тимчасової фінансової стабільності банки не змінюють політику управління кредитними ризиками. І це в цілому погано для економіки.

У 2008-2024 роках відбулося значне скорочення кількості банків. При цьому пік цього скорочення був у 2015-2018 роках. Зараз напевне кількість банків є вже оптимальною. Навіть після кризи, пов'язаної з початком війни, в Україні було ліквідовано усього 4 банки (рис. 1.11).

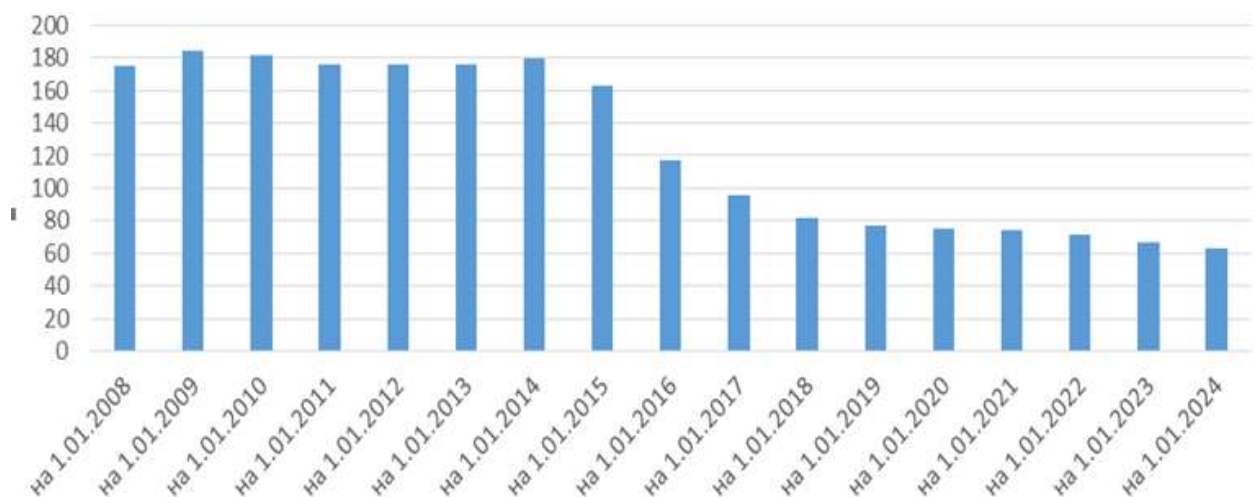


Рис. 1.11. Кількість банків в Україні у 2008-2024 роках

Джерело: побудовано автором за даними [1]

В Україні, існує розгалужена система рейтингів оцінки фінансової стійкості і ефективності банківської системи.

За даними Ukrainian Business Award, TOP 10 українських банків розміщені так (табл. 1.5).

**TOP 10 комерційних банків України у 2024 році за даними Ukrainian
Business Award**

Місце у рейтингу	Банк	Бали	Бали, %
1	ПриватБанк	14,4910585	100,0
2	ОщадБанк	12,21526038	84,3
3	Credit Agricole	10,88626243	75,1
4	Райффайзенбанк	10,76375913	74,3
5	Universal Bank	10,62601192	73,3
6	ПУМБ	9,618974441	66,4
7	Індустріалбанк	8,648374895	59,7
8	Південний	8,248259448	56,9
9	Sense Bank	8,020893565	55,4
10	МТБ	7,731145287	53,4

Джерело: [30]

Децю по іншому виглядає банківський рейтинг від Форіншурер (табл. 1.6).

**Рейтинг надійних банків TOP-15 України у 2024 році
за версією Форіншурер**

Назва банку	Примітка
1	2
ПриватБанк	Найбільший банк України, державний, націоналізований у 2016 році
Ощадбанк	Державний ощадний банк, правонаступник республіканського банку УССР
Укрексімбанк	Державний експортно-імпортний банк, правонаступник республіканського банку УССР
Креді Агріколь Банк	Належить Credit Agricole, Франція, є дочірній банк у росії
Ukrsibbank	Належить BNP Paribas Group, Франція, є дочірній банк у росії
Кредо банк	Належить PKO Bank Polska,

Продовження табл. 1.6

1	2
Укргазбанк	Державний, націоналізований у 2009 році
СІТІбанк Україна	Citigroup, США, високий рівень надійності, але не працює з фізичними особами
ПроКредит Банк	Належить ProCredit Bank, Німеччина
Правекс-банк	Належить Intesa Sanpaolo, Італія
ПУМБ	СКМ Фінанс / Рінат Ахметов, Україна, один з небагатьох фінансових активів групи, що успішно розвивається після широкомасштабного вторгнення
ІНГ Банк Україна	Належить ING Group, Нідерланди, є дочірній банк в росії
Райффайзен Банк	Належить Raiffeisen International Bank, Австрія, є дочірній банк в росії
Універсал Банк	Bailican, Кіпр / Сергій Тігіпко, Україна, власник відомого бренду monobank
ОТП Банк	Належить OTP Bank, Угорщина, є дочірній банк в росії

Джерело: складено автором за використання [31]

В обох рейтингах перші два місця займають державні ПриватБанк та ОщадБбанк, далі позиції експертів розходяться. Особливістю банківської системи України є те, що більше 50% її активів і доходів належать державним банкам. Державні ПриватБанк і Укргазбанк стали такими внаслідок націоналізації, а Ощадбанк та Укрексімбанк завжди належали державі. Хочеться звернути увагу на роботу ПриватБанку після націоналізації. Він суттєво покращив усі показники фінансового стану і доходу, наче спростовуючи тему про те, що держава є неефективним власником.

Взагалі можна констатувати, що банківська система справилася з усіма ризиками воєнного часу і продовжила дуже прибуткову роботу.

Набагато гірше з ситуацією справився страховий ринок. Якщо зменшення кількості банків припало на перший етап війни росії проти України, то безумовно зменшення кількості страхових компаній припало на другий етап.

Кількість страхових компаній в Україні з 2020 року до 31 червня 2023 року скоротилася на 45,24% – з 210 до 115 компаній, з яких 103 – non-life (активно працює близько 60 компаній з виплатами понад 1 млн грн) та 12 –

life-страховики (на ринку активно працює 11 компаній). Загальний обсяг валових страхових премій у 2022 році знизився до 39,6 млрд. грн, з фізичних осіб страховики отримали 24,6 млрд. грн. Обсяги валових премій ризикового страхування зменшилися на 8%, тоді як премії страхування життя зросли на 9%. Станом на початок 2024 року на українському страховому ринку працювали 101 компанія, з них 89 страховиків non-life. На аналогічну дату роком раніше було 128 СК, у 2021 р. – 155, у 2020 р. – 208. Основними факторами зменшення кількості страхових компаній на ринку були:

- тривала боротьба держави з таким явищем як «псевдострахування»;
- зменшення попиту на страхові послуги в умовах низького рівня страхової культури суспільства;

- фінансові потрясіння, пов'язані з початком широкомасштабної війни у 2022 році, зменшення кількості споживачів страхових послуг через втрату територій, бізнесу;

- зменшення обсягів страхування життя через фінансову нестабільність в умовах відсутності реальних гарантій повернення внесків у випадку банкрутства страхової компанії;

формування більш жорсткого законодавства щодо корпоративного управління страховими компаніями та вимог до забезпечення платоспроможності, що було запроваджено з 1 липня 2024 року. Фактично йдеться про впровадження європейської системи Solvency 2.

У 2023 році з державного реєстру страховиків було виключено 27 страховиків з сегменту non-life. У останньому кварталі 2023 року валові премії з ризикового страхування зменшилися на 2% у порівнянні з III кварталом, але зросли на 17% у порівнянні з IV кварталом 2022 року. Така динаміка в цілому вказує, що негативні наслідки першого року війни неподолані. Страхові виплати збільшилися 15% у останньому кварталі 2024 року і на 39% у річному вимірі. Рівень виплат був достатньо високим.

У 2023 році поступово став відновлюватися сегмент страхування життя. Премії зі страхування життя показали значне зростання як за 4

квартал 2023 року, так і у цілому за рік - на 22% та 19% відповідно. Обсяги виплат у страхуванні життя також збільшилися на 19% за квартал та на 41% за 2023 рік відповідно. Ці цифри вказують на поступове і повільне відновлення сектору страхування життя (треба враховувати і високий рівень інфляції у цьому періоді). Серйозне відновлення сегменту страхування життя може відбутися лише після закінчення війни і настання фінансової стабілізації. Увесь ринок небанківських фінансових установ є невеликим порівняно з банківським сектором.

На страховому ринку є чіткий перелік компаній-лідерів, який практично не змінюється вже упродовж останніх 10 років (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

ТОР 10 страхових компаній України за обсягом надходження страхових премій у першому півріччі 2024 року

№	Компанія	Страхові премії, тис. грн.	% до підсумку
1	ТАС СГ	2 057 546	13,67
2	УНІКА	2 033 026	13,50
3	ARX	1 955 154	12,99
4	ІНГО	1 526 708	10,14
5	УСГ	1 408 935	9,36
6	ВУСО	1 394 987	9,27
7	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	1 273 089	8,46
8	UNIVERSALNA	1 200 191	7,97
9	КНЯЖА	1 139 868	7,57
10	PZU УКРАЇНА	1 066 842	7,09
	Усього	15056346	100

Джерело: складено і розраховано автором за використання [32]

Серед ТОР-10 українських страхових компаній, що здійснюють страхування інше, ніж страхування життя лише 3 компанії виключно з українським капіталом: СГ ТАС, ІНГО, Арсенал Страхування. Решта це компанії зі 100% іноземним капіталом, або за участю нерезидентів. При

цьому жодних емісій акцій ними не проводилося з 2008 року. Отже, загальна стратегія страхового ринку – повна орієнтація на самозабезпечення (самофінансування). Поясненням цього є те, що з 2008 року Україна як держава і відповідно усі її інституції працюють в умовах перманентної кризи, яка у 2022 році взагалі перетворилася на широкомасштабну війну. Інвестори не хочуть ризикувати своїми капіталами. У цьому періоді були і стратегічні придбання. Група Ярославцева викупила у росіян компанію ІНГО і достатньо успішно її розвиває попри те, що компанія зареєстрована і мала значну бізнес-активність у місті Харків. Найбільшим придбанням був викуп канадським холдингом Fairfax дочірньої французької АХА у 2019 році і перейменування (ребрендинг) у компанію ARX. На момент придбання АХА займала перше місце в усіх рейтингах. Зараз, як бачимо, займає третє. Отже, є серйозна проблема у бізнес-моделі діяльності страховика. Далі розглянемо страхові послуги за критерієм популярності (табл.1.8).

Таблиця 1.8

Надходження страхових премій за класами страхування у 2024 році

№	Клас страхування	Сума, тис. грн.	% від підсумку
1	КАСКО	6314	26,24
2	ОСАЦВ	4645	19,30
3	Медичне страхування	3414	14,19
4	Зелена картка	2624	10,90
5	Майнове	1535	6,38
6	Класичне накопичувальне страхування життя	1429	5,94
7	МАТ майно, відповідальність	934	3,88
8	Здоров'я	924	3,84
9	Фінансові ризики	516	2,14
10	Інше ризикове страхування життя	512	2,13
11	Відповідальність	470	1,95
12	Асистанс	405	1,68
13	Інша моторна відповідальність	338	1,40
14	Класичне ризикове страхування життя	4	0,02
	Усього	24064	100,00

Джерело: складено і обчислено автором за використання [32]

Упродовж тривалого терміну найбільш популярним залишається автостраховання. Послуги з КАСКО та ОСАЦВ займають більш як 45% надходжень страхових премій по ринку. На третьому місці незмінно залишається добровільне медичне страхування життя (при цьому його частка зросла з 10 до 14%). Натомість частка накопичувального страхування життя зменшилася з 10 до 4%, що показує втрати від фінансової нестабільності, викликані війною.

Отже, страховий ринок пережив воєнну кризу набагато гірше за банківський. Понесено суттєві втрати в обсягах надходження страхових премій. Спостерігаємо спад ділової активності у цьому сегменті фінансового ринку.

Висновки до розділу 1

Фінансовий сектор України вже третій рік функціонує в умовах війни та потребує вдосконалення існуючих бізнес-моделей. Найбільші гравці фінансової сфери — це комерційні банки, в той час як страхові компанії займають друге місце, хоча й з істотним відставанням. Усі фінансові установи оперують в умовах високої конкуренції, а співпраця між банками та страховиками на основі моделювання бізнес-процесів може дати значний економічний ефект.

Попри війну, фінансовий ринок України продовжує розвиватися. Статистичні дані вже свідчать про різний вплив війни на банки та страхові компанії. Банки швидко адаптувалися до нових умов, і в перші три місяці після початку широкомасштабного вторгнення змогли не лише зберегти свою діяльність, а й збільшити обсяги та прибутки. Число ліквідованих банків залишалось невеликим. Натомість страховий сектор переживає суттєву кризу, що нагадує труднощі банківського сектору в період з 2015 по 2017

роки. Обсяги страхування значно зменшились, а кількість самих страхових компаній скоротилася.

Війна виявила інституційну слабкість фінансового ринку, особливо його небанківського сектору. В умовах цієї кризи більшу зацікавленість у співпраці виявляють саме страхові компанії, що переживають складні часи.

В роботі визначено бізнес-модель фінансової установи як робочий алгоритм створення вартості шляхом організації взаємодії між різними напрямками (структурними блоками) діяльності установи з врахуванням специфіки її діяльності. В основі ефективної бізнес-моделі є оптимальне поєднання блоків (ефективне використання ресурсів на усіх етапах створення вартості) з метою формування цінності для клієнта.

Виходячи з даного визначення, алгоритм - схема розв'язання конкретної задачі на певному етапі розвитку фінансової установи, створення вартості (усі фінансові установи створюють вартість шляхом перерозподілу фінансових ресурсів, але процес такого перерозподілу поділяється на окремі структурні блоки), специфіка діяльності (банки, страхові компанії, інвестиційні компанії, інші фінансові установи, мають відмінні бізнес-моделі, виходячи зі специфіки своєї діяльності).

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СПІВПРАЦІ ПРАТ «А-БАНК» ЗІ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ

2.1 Характеристика ПрАТ «А-Банк» та оцінка тенденцій його розвитку

Об'єктом дослідження бізнес-моделі банківської діяльності в роботі виступає ПрАТ «Акцент-Банк» (далі ПАТ «А-Банк»). ПАТ «А-Банк» є універсальним комерційним банком і пропонує повний спектр сучасних фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Банк позиціонує себе як роздрібний банк, має велику кількість представництв і філій в усіх регіонах країни, що є характерною рисою його бізнес-моделі.

Корпоративна історія:

- ПАТ «Акцент-Банк» (ПАТ «А-Банк») є правонаступником всіх прав та зобов'язань ЗАТ «Акцент-Банк»;

- ЗАТ «Акцент-Банк» є правонаступником ЗАТ «Український кредитний банк», який є правонаступником прав та обов'язків «Київського приватного банку «Київприватбанк», створеного в Україні у 1992 році.

У 2018 році у зв'язку із змінами в законодавстві, назва банку була змінена на ПрАТ «Акцент-Банк» (ПрАТ «А-Банк») та його форма організації була змінена з публічного акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство у червні 2018 року.

В плані корпоративного управління перехід від статусу публічного товариства до статусу приватного є правильним рішенням, оскільки за фактом банк належить відомій в Україні родині олігархів Суркісів. Станом на кінець 2024 року інформація про корпоративну власність на сайті банку відсутня (уточняється).

Зважаючи на те, що в Україні вже майже три роки йде повномасштабна війна банк зберіг свої позиції на ринку банківських послуг. Наведемо деякі з його характеристик з офіційного сайту (рис. 2.1).

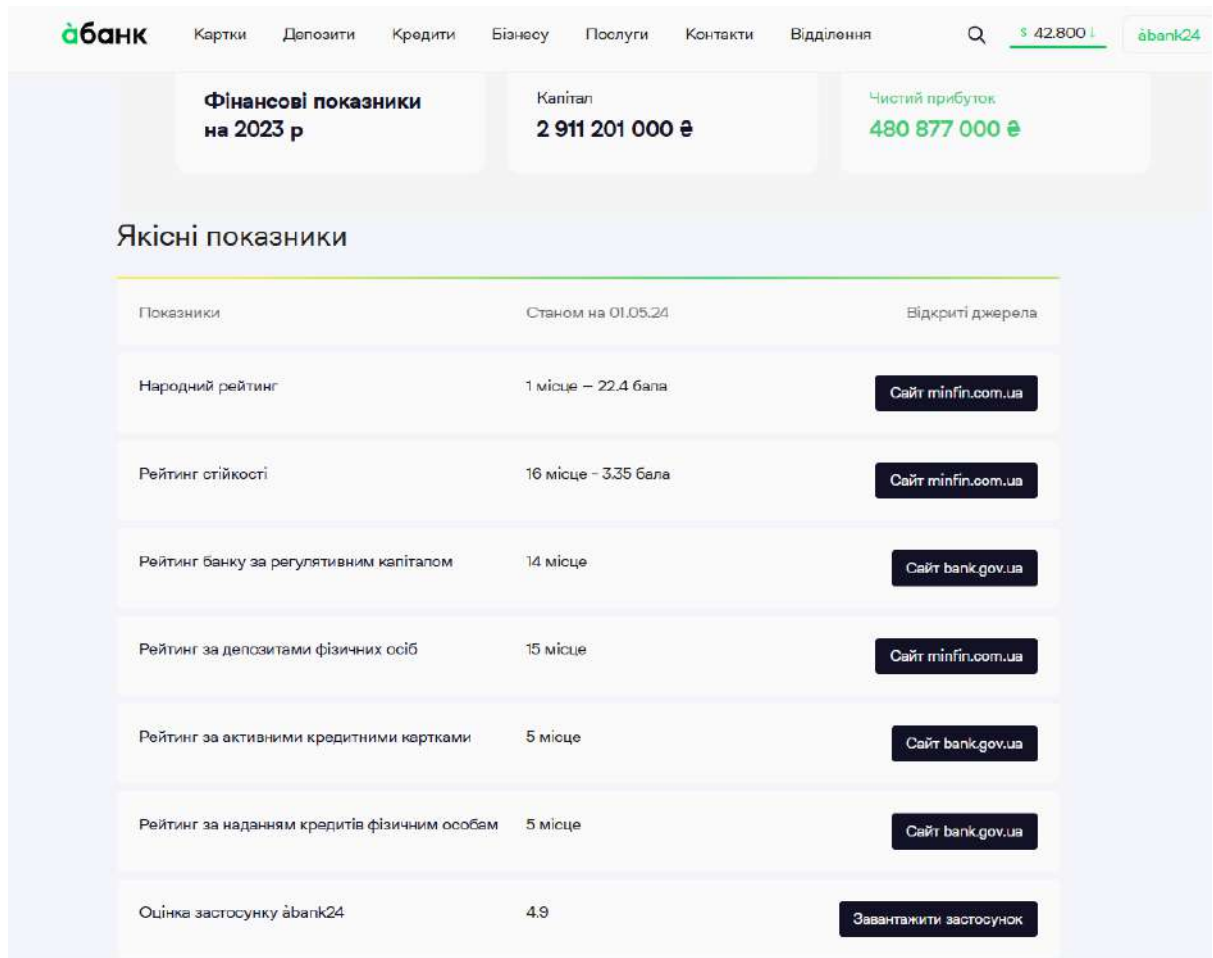


Рис. 2.1. Якісні показники ПрАТ «А-Банк» в 2024 р.

Джерело: [39]

За представленими даними можна визначити, що клієнти цінують банк (1 місце у народному рейтингу) та оцінюють зручність його сервісів (майже найвища з можливих оцінок платіжної системи банку – застосунку abank 24).

Слабим місцем банку є капіталізація: 14 місце за регулятивним капіталом та 15 місце за рейтингом депозитів фізичних осіб.

ПрАТ «А-Банк» входить до переліку системних банків НБУ [42]. Методологія визначення системно важливих банків базується на рекомендаціях ЕВА (European Banking Authority) - Європейського наглядового органу.

До переліку у 2024 році увійшли: 1. А-Банк; 2. Креді Агріколь Банк; 3. Кредобанк; 4. ОТП Банк; 5. Ощадбанк; 6. Південний; 7. Приватбанк; 8. ПУМБ; 9. Райффайзен Банк; 10. Таскомбанк; 11. Укргазбанк; 12. Укрексімбанк; 13. Укрсиббанк; 14. Універсал Банк, 15. Сенс Банк [42].

Системно важливі банки визначаються в два етапи.

Перший етап.

Розраховується показник системної важливості банку з урахуванням трьох критеріїв: розмір банку, ступінь фінансових взаємозв'язків та напрями діяльності, до яких входять індикатори з різною вагою. Якщо два чи більше банків входять до однієї банківської групи, то індикатори обчислюються на груповій основі за агрегованими даними.

Розраховується частка банку в системі за кожним із показників, потім зважується на відповідний коефіцієнт (вагу) і підсумовується. Якщо сума становить щонайменше 275 б. п., банк вважається системно важливим. Банки, що входять до однієї банківської групи, мають однаковий показник системної важливості.

Індикатори для розрахунку показника системної важливості.

Другий етап.

Перелік системно важливих банків доповнюються тими, що не були відібрані на першому етапі, якщо їх частка в загальній сумі гарантованих вкладів населення в банківському секторі перевищує 1%. [42].

ПраТ «А-Банк» відповідає обома критеріям. Системні банки мають виконувати додаткові нормативи фінансової надійності. ПраТ «А-Банк» віднесений до системних вперше у 2022 році і до сьогодні у НБУ не виникало питань щодо правильності ухваленого рішення.

Практично від самого заснування і до сьогодні базовими видами діяльності ПраТ «А-Банк» є залучення депозитів, відкриття та ведення рахунків клієнтів, надання кредитів і гарантій, здійснення розрахунково-

касового обслуговування, проведення операцій з цінними паперами та іноземною валютою.

Вже попередній аналіз дає нам уяву про те, що ПрАТ «А-Банк» використовує дуже поширену бізнес-модель ощадного банку, принаймні така модель закладена у його статуті. До початку широкомасштабного вторгнення ця модель використовувалася банком практично у чистому вигляді. Зміст цієї моделі є дуже простим – гроші беруться у клієнтів на депозит і за рахунок них видаються кредити. До 2022 року окрім видачі кредитів юридичним і фізичним особам банк практично не займався іншими активними операціями.

Аналіз структури і динаміки активів банку, проведений за даними балансу ПрАТ «А-Банк» за 2021-2023 рр. (дод. А.1, Б.1, В.1), представлений у таблиці 2.1.

За наведеними даними можна побачити, що більш як 75% активів банку представлені виданими кредитами на початок 2021 року. Дотримання такої бізнес-моделі достатньо тривалий час дозволяло банку ефективно функціонувати, утримувати позиції на ринку під час глибоких криз (зокрема, банківської кризи 2014-2016 років) і навіть активно зростати. Але після 2021 року банк почав коригувати свою бізнес-модель під дією об'єктивних (зовнішніх) факторів.

Ощадна бізнес-модель за своїм змістом є консервативною. І саме консервативний підхід до управління фінансами виявився найбільш ефективним для роботи в умовах сучасної України.

Корпоративне управління банком знаходиться на високому рівні. В банку існує регламент організаційної структури управління (ОСУ), що обумовлює раціональний розподіл функціональних обов'язків усередині банку. За змістом система є комбінованою, тому що містить ознаки широко розповсюджених у світовій практиці видів організаційної структури управління:

- горизонтальна (площинна), оскільки в ній виділено лише 2 рівні управління: 1-й рівень - головний офіс (ГО), 2-й рівень – відділення;

Таблиця 2.1

Структура та динаміка активів ПрАТ «А-Банк» в 2021-2023 рр.

Показник	На 1.01.21р.		На 1.01.22р.		Відхилення, 2021 рік, тис. грн.	Темп росту, 2021 рік, %	На 1.01.23р.		Відхилення, 2022 рік, тис. грн.	Темп росту, 2022 рік, %	На 1.01.24р.		Відхилення, 2023 рік, тис. грн.	Темп росту, 2023 рік, %
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку			тис. грн.	% до підсумку			тис. грн.	% до підсумку		
Грошові кошти та їх еквіваленти	1337270	14,49	3979698	27,68	2642428,0	297,6	10387765	58,40	6408067,0	297,6	12703593	50,69	2315828	122,29
Кредити та заборгованість банків	0	0,00	0	0,00	0,0	х	0	0,00	0,0	х	826727	3,30	826727	х
Кредити та заборгованість клієнтів	6934622	75,16	8983168	62,48	2048546,0	129,5	5516412	31,01	-3466756,0	129,5	8567591	34,19	3051179	155,31
Інвестиції в цінні папери	55433	0,60	54014	0,38	-1419,0	97,4	175703	0,99	121689,0	97,4	920970	3,68	745267	524,16
Основні засоби та нематеріальні активи	318360	3,45	321387	2,24	3027,0	101,0	335048	1,88	13661,0	101,0	250703	1,00	-84345	74,83
Необоротні активи, утримувані для продажу	727	0,01	3334	0,02	2607,0	458,6	3327	0,02	-7,0	458,6	2371	0,01	-956	71,27
Інші фінансові і нефінансові активи	579477	6,28	1036311	7,21	456834,0	178,8	1368473	7,69	332162,0	178,8	1788121	7,14	419648	130,67
Усього активів	9225889	100,00	14377912	100,00	5152023,0	155,8	17786728	100,00	3408816,0	155,8	25060076	100,00	7273348	140,89

Примітка. Розраховано автором за даними балансів ПрАТ «А-Банк» за 2021-2023 рр.

- дивізіональна клієнто- і функціонально-орієнтована, тому що підрозділи підтримують бізнесові напрямки, які зорієнтовані на комплексне обслуговування певних груп клієнтів або виконання комплексу однорідних функцій.

В структурі ПАТ «А-Банк» виділяються:

бізнесові напрямки, які отримують дохід у результаті прямого контакту із клієнтами;

- підтримуючі напрямки, що забезпечують необхідні умови, для функціонування інших напрямків діяльності підрозділів банку, при цьому не вступаючи в прямий контакт із клієнтами.

Повернімося до динаміки і структури активів банку, представлених у таблиці 2.1. У 2021 році банк нарощував кредитний портфель. Відбулося його зростання на 2048546 тис. грн., але частка кредитів виданих у структурі активів на кінець 2021 року зменшилася частки активів до 62,48%.

У 2022 році почалася війна і попит на кредити різко зменшився. Сума виданих банком кредитів скоротилася на 3466756 тис. грн. При цьому їх питома вага у структурі активів зменшилася до 31%. Але в цілому активи банку у 2022 році дуже суттєво зросли – на 3408816 тис. грн., або на 55,8%. У 2022 році банк під впливом фактору ринкової невизначеності перейшов у ліквідність – сума грошових коштів та їх еквівалентів збільшилася на 6408067 тис. грн., або на 197,6%, а частка цієї важливої статті збільшилася до 58,40%. Таким чином, банк не відмовлявся від своєї консервативної парадигми – просто в умовах війни і невизначеності кошти з кредитного портфелю перейшли до ліквідності і банк зайняв вичікувальну позицію.

У 2023 році банківська система у цілому адаптувалася до роботи в умовах війни. Більшість банків отримали великі прибутки і для них навіть був введений додатковий податок на прибуток (зараз 50%), а з 1 січня 2025 року 25%.

Україна вже достатньо давно перейшла до концепції оцінки платоспроможності банків на основі ризиків їх діяльності Basel 2, що

передбачає достатньо жорсткі вимоги щодо формування власного капіталу банків, а для системних банківських установ ці вимоги є більш жорсткими. Упродовж 2021-2023 рр., тобто періоду дослідження в роботі, а також і до цього, ПрАТ «А-Банк» нарощував капітал.

Структура активів банку станом на кінець періоду дослідження у порівнянні з 2022 р. суттєво не змінилася, що представлено на рис. 2.2.

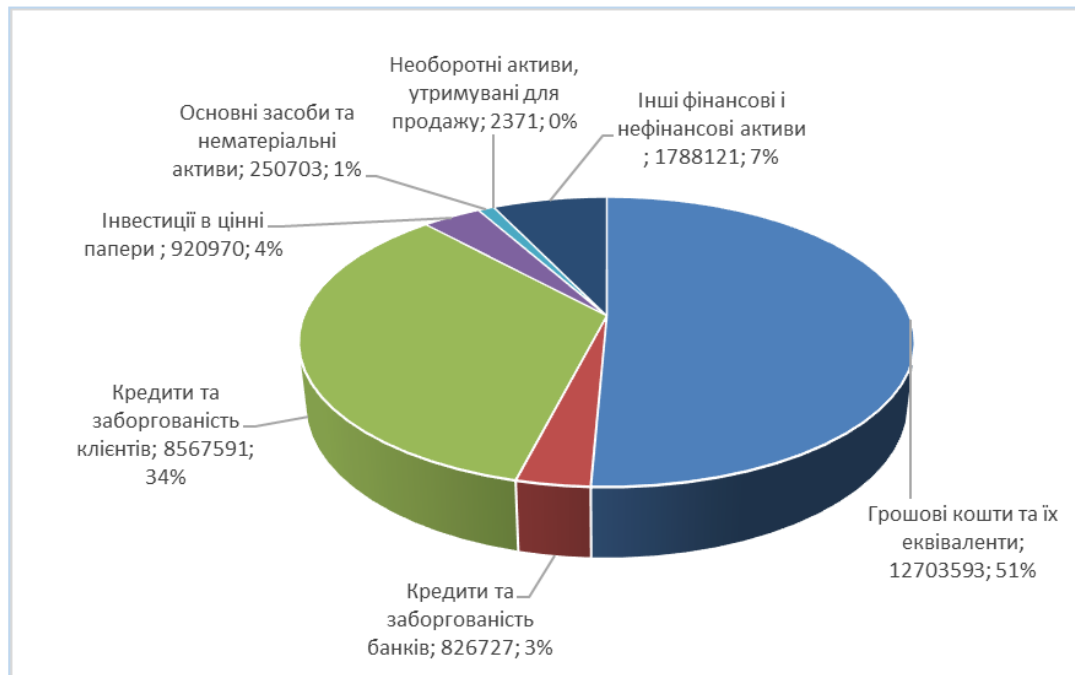


Рис. 2.2. Структура активів ПрАТ «А-Банк» станом на 01.01.2024 р.

Примітка. Побудовано автором на даними табл. 2.1

Прослідкуємо за структурою і динамікою власного капіталу банку у періоді дослідження (табл. 2.2).

Однією з характерних регуляторних рис банківської системи України є нарощення банками статутного капіталу на вимогу НБУ для досягнення встановлених нормативів. І ми бачимо це на прикладі ПрАТ «А-Банк». На початок періоду дослідження вартість статутного капіталу банку дорівнювала 778472 тис. грн. У 2021 році він був збільшений на 276232 тис. грн., або на 35,5%. Його частка у власному капіталі тоді дорівнювала 63,05% на початок 2021 року і зменшилася до 47,97% на кінець. У 2022 році, попри початок війни, банк наростив статутний капітал ще на 459801 тис. грн., або на 43,6%. Питома вага статутного капіталу на кінець 2022 року стала

Таблиця 2.2

Структура та динаміка власного капіталу ПрАТ «А-Банк» в 2021-2023 рр.

Показник	На 1.01.21р.		На 1.01.22р.		Відхилення, 2021 рік, тис. грн.	Темп росту, 2021 рік, %	На 1.01.23р.		Відхилення, 2022 рік, тис. грн.	Темп росту, 2022 рік, %	На 1.01.24р.		Відхилення, 2023 рік, тис. грн.	Темп росту, 2023 рік, %
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку			тис. грн.	% до підсумку			тис. грн.	% до підсумку		
Статутний капітал	778472	63,05	1054704	47,97	276232,0	135,5	1514505	62,62	459801,0	143,6	1514505	52,02	0,0	100,0
Емісійний дохід	41	0,00	41	0,00	0,0	100,0	41	0,00	0,0	100,0	41	0,00	0,0	100,0
Резерв переоцінки основних засобів	13448	1,09	13056	0,59	-392,0	97,1	16212	0,67	3156,0	124,2	17450	0,60	1238,0	107,6
Резерв зміни справедливої вартості інвестиційних цінних паперів	34936	2,83	33772	1,54	-1164,0	96,7	46667	1,93	12895,0	138,2	57351	1,97	10684,0	122,9
Резервні та інші фонди банку	104328	8,45	127834	5,81	23506,0	122,5	172106	7,12	44272,0	134,6	172106	5,91	0,0	100,0
Результат від операцій з акціонером	0	0,00	165000	7,50	165000,0	x	165000	6,82	0,0	x	165000	5,67	0,0	100,0
Резерв зміни справедливої вартості боргових фінансових активів	0	0,00	0	0,00	0,0	x	647	0,03	647,0	x	0	0,00	-647,0	x
Нерозподілений прибуток	303370	24,57	804162	36,58	500792,0	265,1	503281	20,81	-300881,0	62,6	984748	33,83	481467,0	195,7
Всього власного капіталу	1234595	100,00	2198569	100,00	963974,0	178,1	2418459	100,00	219890,0	110,0	2911201	100,00	492742,0	120,4

Примітка. Розраховано за даними балансів ПрАТ «А-Банк» за 2021-2023 рр.

дорівнювати 62,62%. У 2023 році банк не нарощував статутний капітал – усі регуляторні вимоги НБУ на той момент вже були ним виконані.

Серед інших статей власного капіталу банку виділяється нерозподілений прибуток. Його сума на початок періоду дослідження дорівнювала 303370 тис. грн., а частка у власному капіталі 24,57%. У 2021 році сума нерозподіленого прибутку збільшилася на 50792 тис. грн., або на 165,1%. Це був дуже вдалий рік щодо формування фінансового результату банку і в цьому році банк не виплачував дивіденди. На кінець 2021 року питома вага нерозподіленого прибутку банку дорівнювала вже 36,58% його капіталу.

У 2022 році сума нерозподіленого прибутку зменшилася на 300881 тис. грн., або на 37,4%. Частка нерозподіленого прибутку зменшилася до 20,81%. У 2023 році сума нерозподіленого прибутку збільшилася на 481467 тис. грн., або на 95,7%. На останню звітну дату частка нерозподіленого прибутку дорівнювала 33,83% капіталу банку.

Як вже згадувалося, банк має традиційну ощадну модель, за якої основним джерелом фінансування банку виступають суми грошей на депозитних і поточних рахунках клієнтів. В нашому випадку це повністю підтверджується цифровими даними. Структура і динаміка зобов'язань ПрАТ «А-Банк» за 2021-2023 роки представлена у таблиці 2.3.

Тут ми прослідковуємо, що єдиним важливим джерелом фінансування діяльності банку є кошти на рахунках клієнтів. На початок періоду дослідження сума на поточних і депозитних рахунках дорівнювала 7584923 тис. грн. або 94,91%. У 2021 році відбулося збільшення суми коштів на рахунках клієнтів на 3939177 тис. грн., або на 51,9%. Частка статті у загальних зобов'язаннях банку стала дорівнювати 94,62%. У 2022 році, попри початок війни, кошти на рахунках клієнтів банку продовжували збільшуватися і достатньо швидко. За 2022 рік їх збільшення становило 3048322 тис. грн. або 26,5%. На кінець 2022 року частка коштів клієнтів у пасивах банку стала дорівнювати 94,82%. Той факт, що навіть після початку

Таблиця 2.3

Структура та динаміка зобов'язань ПрАТ «А-Банк» в 2021-2023 рр.

Показник	На 1.01.21р.		На 1.01.22р.		Відхилення, 2021 рік, тис. грн.	Темп росту, 2021 рік, %	На 1.01.23р.		Відхилення, 2022 рік, тис. грн.	Темп росту, 2022 рік, %	На 1.01.24р.		Відхилення, 2023 рік, тис. грн.	Темп росту, 2023 рік, %
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку			тис. грн.	% до підсумку			тис. грн.	% до підсумку		
Депозити та залишки коштів інших банків	47666	0,60	90812	0,75	43146,0	190,5	179040	1,16	88228,0	197,2	91217	0,41	-87823,0	50,9
Поточні рахунки та кошти клієнтів	7584923	94,91	11524100	94,62	3939177,0	151,9	14572422	94,82	3048322,0	126,5	20263717	91,49	5691295,0	139,1
Поточні податкові зобов'язання	33345	0,42	82673	0,68	49328,0	х	19882	0,13	-62791,0	24,0	438373	1,98	418491,0	х
Відстрочені податкові зобов'язання	11011	0,14	11357	0,09	346,0	103,1	14056	0,09	2699,0	123,8	28913	0,13	14857,0	205,7
Інші фінансові та нефінансові забезпечення і зобов'язання	314349	3,93	470401	3,86	156052,0	149,6	582869	3,79	112468,0	123,9	1326655	5,99	743786,0	227,6
Усього зобов'язань	7991294	100,00	12179343	100,00	4188049,0	152,4	15368269	100,00	3188926,0	126,2	22148875	100,00	6780606,0	144,1

Примітка. Розраховано за даними балансів ПрАТ «А-Банк» за 2021-2023 рр.

війни кошти на рахунках банку продовжували зростати найбільше свідчить про довіру клієнтів до банку.

У 2023 році кошти на рахунках клієнтів продовжували збільшуватися. Зростання становило 5691295 тис. грн. або на 39,1%. Частка статті у пасивах банку дещо зменшилася – до 91,49%. У цьому періоді спостерігаємо стрімке зростання інших (нефінансових) зобов'язань банку. За рік вони збільшилися на 743786 тис. грн. або на 127,6%. Частка статті у пасивах збільшилася на кінець періоду до 5,99%.

Проведені дослідження, власне щодо моделі діяльності банку, показують певну вичікувальну позицію. Банк вже не здатен дотримуватися традиційної ощадної моделі, оскільки у нього немає необхідної кількості платоспроможних позичальників. При цьому кошти від клієнтів на депозитні рахунки продовжують надходити. Певний час така модель може працювати – ліквідність банку зростатиме. Але це триватиме недовго. Банку необхідно буде заробляти кошти для клієнтів.

2.2 Аналіз співробітництва ПрАТ «А-Банк» зі страховими компаніями України

Переважна більшість українських комерційних банків достатньо тісно співпрацюють зі страховиками і ПрАТ «А-Банк» звісно тут не є винятком. При цьому використовується здебільшого традиційна і дуже поширена у світі модель Bancassurance.

Банківське страхування (Bancassurance) - це організація системи крос-продажів страхових полісів через розгалужену мережу банківських підрозділів.

У певній мірі bancassurance наближує банк до моделі фінансового супермаркету, в якому клієнти можуть отримати широкий спектр кредитно-інвестиційних та страхових послуг в одному місці з мінімальними витратами

часу. Зараз це стало ще більш актуальним, коли з'явилися цифрові платформи. При цьому цифрові платформи банків апріорі є кращими, ніж у страхових компаній, оскільки у банків більші фінансові можливості.

Альтернативна проста модель співпраці Assurbanking – надання банківських послуг через страхові компанії. Ця модель була реалізована в Україні у фінансово-промисловій групі ТАС, але поширення не отримала.

Bancassurance - надання страхових послуг через банківські установи, а також надання банківських та страхових послуг через торгові мережі. Продукти bancassurance можна розділити на дві групи: прості та складні. Прості продукти bancassurance, що інтегруються у банківський продукт. Це може бути або автоматичне (зараз частіше називають - вбудоване) страхування або додаткова опція на вибір клієнта. Зазвичай він продається працівниками банку. Складні продукти bancassurance, які часто продаються незалежно від банківського продукту працівниками страхових компаній або спеціально підготовленими співробітниками банку. Тут ми маємо поєднання моделей bancassurance та assurbanking з метою отримання максимального синергетичного ефекту.

Розглянемо стисло характеристику страховиків партнерів банку ПрАТ «А-Банк» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика страхових партнерів ПрАТ «А-Банк»

Назва компанії	Стисла характеристика
1	2
ПрАТ СК «АРКС»	Входить до ТОП 10 страховиків за обсягом отриманих страхових премій (3 місце у рейтингу). Потужна страхова компанія з канадським капіталом.
ПрАТ СК «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ»	Входить до ТОП 10 страховиків за обсягом отриманих страхових премій (7 місце у рейтингу). Потужна страхова компанія з національним капіталом.
ПрАТ СК «BBS іншуренс»	19 місце у рейтингу за обсягом отриманих страхових премій. Маловідома в Україні компанія.
ПрАТ СК «ВУСО»	Входить до ТОП 10 страховиків за обсягом отриманих страхових премій (6 місце у рейтингу). Потужна страхова компанія з іноземним капіталом.

1	2
ПрАТ СК «Євроінс Україна»	17 місце у рейтингу за обсягом отриманих страхових премій. Маловідома в Україні компанія.
ПрАТ СК «Європейський страховий альянс»	Не входить у перелік TOP 25 за розміром страхових премій. Маловідома в Україні компанія.
ПрАТ СК «ІНГО»	Входить до TOP 10 страховиків за обсягом отриманих страхових премій (4 місце у рейтингу). Потужна страхова компанія з національним капіталом.
ПрАТ СК «Інтер-Поліс»	Не входить у перелік TOP 25 за розміром страхових премій. Маловідома в Україні компанія.
ПрАТ СК «Кредо»	Не входить у перелік TOP 25 за розміром страхових премій. Маловідома в Україні компанія. В Інтернеті багато скарг на компанію. Її пов'язують зі структурами заарештованого олігарха І. Коломойського
ПрАТ СК «Оберіг»	22 місце у рейтингу за обсягом отриманих страхових премій. Маловідома в Україні компанія.
ПрАТ СК «ОРАНТА»	11 місце у рейтингу за обсягом отриманих страхових премій. Широковідома в Україні компанія.
ПрАТ СК «ПЗУ УКРАЇНА»	Входить до TOP 10 страховиків за обсягом отриманих страхових премій (10 місце у рейтингу). страхова компанія з польським капіталом. Має фінансові проблеми.
ПрАТ СГ «ТАС»	Входить до TOP 10 страховиків за обсягом отриманих страхових премій (1 місце у рейтингу). Потужна страхова компанія з національним капіталом.
ПрАТ СК «УНІВЕРСАЛЬНА»	Входить до TOP 10 страховиків за обсягом отриманих страхових премій (8 місце у рейтингу). Потужна страхова компанія з іноземним капіталом.
ПрАТ СК «УНІКА»	Входить до TOP 10 страховиків за обсягом отриманих страхових премій (2 місце у рейтингу). Потужна страхова компанія з австрійським капіталом.
ПрАТ СК «УСГ»	Входить до TOP 10 страховиків за обсягом отриманих страхових премій (5 місце у рейтингу). Потужна страхова компанія з часткою іноземного капіталу.
ПрАТ СК «УТСК»	Не входить у перелік TOP 25 за розміром страхових премій. Маловідома в Україні компанія.

Примітка. Складено автором за даними [39]

За даними з офіційного сайту банку станом на 1.10.2024 року ПрАТ «А-Банк» співпрацював з 17 страховими компаніями. 9 з них входять до TOP 10 страховиків за обсягом отриманих у першому півріччі страхових премій.

Безумовно, співпраця з цими страховиками йде на користь банку. Також корисною є співпраця з НАСК «Оранта». Ця компанія має цікаву історію розвитку, як напевне компанія, що втратила усі відведені можливості (вона була правонаступницею колишнього Держстраху і це надавало безпрецедентні конкурентні переваги, які не були використані). На сьогодні співпраця з НАСК «Оранта» вигідна тим, що компанія присутня в більшості сільських регіонах країни і має там нерухомість (на правах власності). Часто в таких населених пунктах це єдина страхова компанія.

Серед маловідомих в Україні компаній, з якими працює банк, є такі:

- ПрАТ СК «Євроінс Україна»;
- ПрАТ СК «BBS иншуренс»;
- ПрАТ СК «Оберіг»;
- ПрАТ СК «Європейський страховий альянс»;
- ПрАТ СК «Інтер-Поліс»;
- ПрАТ СК «УТСК»;
- ПрАТ СК «Кредо».

Охарактеризуємо ці компанії щоб зробити висновок про те – чи варто було банку формувати з цими компаніями кореспондентські відносини.

ПрАТ СК «Євроінс Україна» належить до найбільших незалежних європейських страхових груп – EUROINS INSURANCE GROUP (EIG). Компанія була створена шляхом стратегічного придбання колись дуже відомої і успішної компанії - HDI Страхування. HDI Страхування втратила позиції на ринку через відсутність інвестицій і невдалий менеджмент. Сьогоднішня ПрАТ СК «Євроінс Україна» спеціалізується на автострахуванні, інвестиції до компанії не надходять (що і не дивно, зважаючи на війну в країні). Відносини з цією компанією варто зберігати – на випадок реалізації її потенціалу у майбутньому (зважаючи на фактичних власників).

ПрАТ СК «Оберіг» - компанія заснована у 2014 році і добилася певних успіхів, зважаючи на те, що входить до TOP 25 з обсягу отриманих страхових

премій. Динаміка є позитивною, хоча перспективи розвитку компанії є достатньо туманними. Компанія спеціалізується на автострахованні і страхуванні туристів. Надзвичайно негативні відгуки клієнтів про компанію. Працювати з такими компаніями не варто, оскільки страждає і імідж банку.

ПрАТ СК «BBS іншуренс» - компанія (за повідомленням з її сайту) працює на ринку з 1993 року і при цьому залишається невідомою. Акціонерна належність компанії не розголошується. Компанія має 39 відділень в Україні і спеціалізується на автострахованні. На наш погляд, працювати з такими компаніями скоріше не варто.

ПрАТ СК «Європейський страховий альянс» - на сайті дуже мало інформації про компанію. Непрозора акціонерна власність. На ринку з 1994 року і успіхів не досягла. Не входить у перелік TOP 25. Перспективи розвитку незрозумілі. Скоріше не варто у подальшому співпрацювати з такими компаніями.

ПрАТ СК «Інтер-Поліс» - на ринку з 1993 року. Суттєвих успіхів не досягнуто. Не входить у перелік TOP 25 за розміром страхових премій. Фактичні власники не показуються і явні проблеми з капіталізацією. Не варто у подальшому співпрацювати з такими компаніями.

ПрАТ СК «УТСК» - повна назва ПрАТ «Українська транспортна страхова компанія». На ринку 29 років і при цьому суттєвих успіхів не домоглася. Спеціалізація на автострахованні, відсутність інвестицій і непрозора акціонерна власність не дають можливості формувати оптимістичні сценарії розвитку компанії. На наш погляд, співпрацювати з нею банку непотрібно.

ПрАТ СК «Кредо» на ринку з 1992 року. Практично не розвивалася. Фізичних представництв працюючих – 1. Продаж полісів автостраховання і страхування від нещасних випадків через електронні ресурси. Тривалий час належала до бізнес-структур І. Коломойського. Багато скарг клієнтів. Відсутність інвестицій і перспектив розвитку – співпраця з такою компанією є прямим ударом по іміджу банку.

В цілому аналіз показує, що зі значною кількістю компаній варто припинити зв'язки - і чим раніше, тим краще.

Далі проведемо дослідження як саме потенційний клієнт може узнати про страхові послуги з сайту банку.

Якщо зайти на головну сторінку банку, то відразу ми не знайдемо інформації про партнерів страховиків. Але ми можемо знайти достатньо багато інформації про страхування за посиланням – *Послуги*. Фрагмент того, що побачить клієнт в опції *Страхування* (рис. 2.3).

Кредитний захист
страховка, яка гарантує своєчасне погашення заборгованості по кредитній картці та інших відкритих кредитах:

- Шанс на готівку
- Плати частинами
- Розстрочка миттєво

[Детальніше](#)

Поліс ОСЦПВ
Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів, призначене для покриття непередбаченого збитку, який може нанести водій транспортного засобу майну або здоров'ю інших учасників дорожнього руху

[Детальніше](#)

Страховий поліс «Зелена картка»
Обов'язкове страхування для водіїв, які виїжджають за кордон

[Детальніше](#)

1. КОДИС МЕДИКАНСЬКОГО АБО НЕКОДИСЬКОГО СТРАХУВАННЯ / ПЕРСОНАЛЬНИЙ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОДИС / ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОДИС ЗАКОНОДАВЦЬКОГО АБО ЗАКАЗНИКА АБО ЗАКАЗНИКА		2. ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОДИС МЕДИКАНСЬКОГО АБО НЕКОДИСЬКОГО СТРАХУВАННЯ ВІДПОВІДНО ПРАВИЛАМ ІНТЕРНАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИКАНСЬКОГО АБО НЕКОДИСЬКОГО СТРАХУВАННЯ	
3. СТРОК ДІЯ / VALID		4. КОДИС ЧЛЕНІВ / КОДИС СТРАХОВНИКА / ІМЕНА	
16 01 2023 30 01 2023		AA 1234 AA	
ІМЕНА ЧЛЕНІВ КОДИС ЧЛЕНІВ КОДИС ЧЛЕНІВ КОДИС ЧЛЕНІВ			
5. ДИПЛОМАТИЧНИЙ ІНОШОДНИЙ ЗНАК АБО ЗНАК РАДІОСТАНЦІЙНОГО НОМЕРУ АБО ЧИ ДИПЛОМАТИЧНИЙ		6. КОДИС ЧЛЕНІВ / КОДИС СТРАХОВНИКА / ІМЕНА	
AA 1234 AA		AA 1234 AA	
7. НАРМА ТРАНСПОРТНОГО ЗАСОБУ / МОДЕЛЬ / КОДИС		8. ТЕРИТОРИЯ ДІЯ	
AA 1234 AA		AA 1234 AA	
9. ТЕРИТОРИЯ ДІЯ		10. ТЕРИТОРИЯ ДІЯ	
AA 1234 AA		AA 1234 AA	
11. НАРМА ТРАНСПОРТНОГО ЗАСОБУ / МОДЕЛЬ / КОДИС		12. ТЕРИТОРИЯ ДІЯ	
AA 1234 AA		AA 1234 AA	
13. НАРМА ТРАНСПОРТНОГО ЗАСОБУ / МОДЕЛЬ / КОДИС		14. ТЕРИТОРИЯ ДІЯ	
AA 1234 AA		AA 1234 AA	
15. НАРМА ТРАНСПОРТНОГО ЗАСОБУ / МОДЕЛЬ / КОДИС		16. ТЕРИТОРИЯ ДІЯ	
AA 1234 AA		AA 1234 AA	
17. НАРМА ТРАНСПОРТНОГО ЗАСОБУ / МОДЕЛЬ / КОДИС		18. ТЕРИТОРИЯ ДІЯ	
AA 1234 AA		AA 1234 AA	
19. НАРМА ТРАНСПОРТНОГО ЗАСОБУ / МОДЕЛЬ / КОДИС		20. ТЕРИТОРИЯ ДІЯ	
AA 1234 AA		AA 1234 AA	

Рис. 2.3. Фрагмент опції «Страхування» на сайті ПрАТ «А-Банк»

Джерело: [39]

На сторінці усього 6 страхових послуг:

- кредитний захист;
- поліс ОСЦПВ;
- захист «Зелена Картка»;
- поліс «miniКАСКО»;
- захист на кожен день;
- туристичне страхування.

Мало страхових послуг, ніякої інформації про страхові компанії, що їх надають, і взагалі мало інформації. Питання полягає у тому, що банк в принципі не зацікавлений у співпраці зі страховими компаніями. Його доходи від Bancassurance є мінімальними, а бізнес-модель Assurbanking у випадку з ПрАТ «А-Банк» взагалі не працює. Відсутність зацікавленості у співпраці прослідковується на сайті банку.

2.3 Оцінка діяльності найбільших партнерів зі страхування банку ПрАТ «А-Банк»

Аналіз неpubлічної інформації (інформації, отриманої при проходженні виробничої практики, в установі банку) показав, що найбільшими партнерами зі страхування є компанії ПрАТ СК «АРКС» та група «ПЗУ» (до якої належать страхові компанії ПрАТ СК «ПЗУ Україна» та ПрАТ СК «ПЗУ Україна Страхування Життя»). Усі компанії належать іноземним юридичним особам. ПрАТ СК «АРКС» належить до канадського страхового холдингу «Fairfax», компанії групи «ПЗУ» - до найбільшої польської страхової групи «PZU» (групі належить більше половини польського страхового ринку).

З позицій банку важливо мати справу з надійними страховими компаніями, оскільки якщо клієнт придбав страхову послугу у банку, то

часто у випадках виникнення проблем з виплатами негативний імідж отримує банк.

Почнемо аналіз з компанії ПрАТ СК «АРКС». Компанія входить до трійки перших компаній на страховому ринку за більшістю фінансових параметрів. Економічний вид діяльності компанії – страхування інше, ніж страхування життя. Компанія має ліцензії на більшість видів ризикового страхування. До 2019 року компанія належала відомому французькому страховому холдингу АХА. Після того як холдинг вирішив піти з України, компанія була продана канадському холдингу «Fairfax». У складні часи був проведений ребрендинг і він був вдалим. Компанія під новим брендом зберегла панівні висоти на українському фінансовому ринку. На постійній основі у компанії працює біля 700 працівників.

Попри те, що Fairfax Financial Holdings є потужним міжнародним холдингом, його керівництво не інвестує у розвиток. Зовнішніх фінансових ресурсів компанія не отримує і орієнтована на самофінансування за рахунок прибутку.

Така політика здійснюється переважною більшістю українських страховиків (скоріше їх акціонерів) і це пояснюється невизначеністю розвитку страхового ринку у складних умовах воєнного стану. Розглянемо ряд фінансових показників компанії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансових результатів ПрАТ «СК «АРКС»
в 2021-2023 рр., тис. грн.**

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чисті зароблені страхові премії	2346190,0	2886159,0	2935548,0	539969,0	49389,0	23,01	1,71
2	Чисті понесені збитки за страховими випадками	1009058,0	1268521,0	1012162,0	259463,0	-256359,0	25,71	-20,21

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Валовий прибуток	1301369,0	1617638,0	1923386,0	316269,0	305748,0	24,30	18,90
4	Фінансові результати від операційної діяльності	289533,0	202657,0	457817,0	-86876,0	255160,0	-30,01	125,91
5	Фінансовий результат до оподаткування	438550,0	328461,0	750012,0	-110089,0	421551,0	-25,10	128,34
6	Чистий фінансовий результат	298658,0	197436,0	537377,0	-101222,0	339941,0	-33,89	172,18

Примітка. Розраховано автором за даними фінансових звітів ПрАТ «СК «АРКС» [40]

Страхові премії, страхові виплати і прибуток від страхової діяльності зростали (у тому числі і у перший рік війни). Компанія мала дещо вищий за ринок рівень страхових виплат (у районі 37-39% за середнього по ринку рівня 33%). Через проблеми з ефективністю формування інших операційних доходів і витрат і виникнення понаднормативних витрат у компанії були проблеми у формуванні чистого прибутку у 2021 році, але вже у 2022 році вони були вирішені. Чистий прибуток першого воєнного року був більшим за довоєнний 2020 рік. Можна зазначити, що антикризовий менеджмент у компанії був на високому рівні.

Компанія завжди мала високий рівень забезпечення грошовими коштами. Значні суми коштів інвестовані у депозити надійних банків і державні цінні облігації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розміщення коштів ПрАТ «СК «АРКС» в 2021- 2023 рр., тис. грн.

№	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Депозити в банках	284690,0	323250,0	205388,0	38560,0	-117862,0	13,54	-36,46

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Державні облігації України	1364955,0	1472518,0	1536495,0	107563,0	63977,0	7,88	4,34

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «СК «АРКС» [40]

Політика розміщення коштів компанії мало чим відрізнялася від політики управління коштами решти великих страховиків у 2021-2024 роках. Переважна більшість коштів інвестується у два фінансових активи – депозити банків та державні цінні облігації (з 2022 року це переважно військові облігації України). Така політика є виправданою з трьох причин:

- банківська система України встояла під час першого року війни, а у 2023-2024 роках показала дуже високі фінансові результати – наскільки високі, що уряд обклав банки підвищеною ставкою податку на прибуток. Різноманітні рейтингові оцінки показують стійку позицію більшості банків і низький рівень ймовірності обвалу банківського ринку у найближчий і середньостроковій перспективі;

- державні облігації України пропонують вищий рівень доходності, ніж комерційні банки (особливо якщо при обчисленні ефективної ставки брати до уваги звільнення їх від оподаткування);

- фондовий ринок до широкомасштабної війни не був розвинений. Звісно і зараз він не може показувати ніякого зростання. Поява можливості інвестувати гроші напряму до цінних паперів іноземних емітентів ще не отримала поширення через достатньо високий рівень комісійних винагород.

Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності представлена у таблиці (табл. 2.7).

**Динаміка показника абсолютної ліквідності ПрАТ «СК «АРКС»
за 2021-2023 рр.**

Коефіцієнти	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення		Нормативне значення
				2022-2021	2023- 2022	
Абсолютної ліквідності	8,3	2,1	3,5	-6,2	1,4	0,8 – 1,0

Примітка. Розраховано на основі даних балансів ПрАТ «СК «АРКС» за 2021-2023 рр. [40]

Динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності є в принципі позитивною попри його суттєве зменшення після 2020 року. Об'єктивно зменшення показника пов'язане з порушенням балансу між страховими преміями і виплатами під час пандемії коронавірусу і особливо у першому півріччі 2022 року.

До 2024 року страхові компанії оцінювали платоспроможність через різницю у показниках фактичної і нормативної платоспроможності (табл. 2.8).

**Обчислення показників платоспроможності
ПрАТ «СК «АРКС» у 2021-2023 рр., тис. грн.**

Коефіцієнти	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	
				2022-2021	2023-2022
Фактичний запас платоспроможності	918822,0	1101580,0	1577564,0	182758,0	475984,0
Нормативний запас платоспроможності					
НЗП 1	469001,7	598213,2	488970,3	129211,5	-109242,1
НЗП 2	264779,8	339292,1	266747,0	74512,2	-72545,9
Коефіцієнт запасу платоспроможності	2,0	1,8	3,2	-0,2	1,4

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «СК «АРКС» за 2021-2023 рр. [40]

Для того щоб займатися страхуванням цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів необхідно мати перевищення фактичного запасу платоспроможності над нормативним розрахунковим на 25%. В нашому випадку порядок цифр складає рази, отже маємо за цим напрямом високий рівень забезпечення власним капіталом і відповідно фінансової надійності.

Отже, ми можемо констатувати, що страхова компанія ПрАТ СК «АРКС» має високий рівень фінансової стійкості і платоспроможності, хороші перспективи розвитку і позитивний імідж серед клієнтів. ПрАТ «А-Банк» матиме користь від співпраці з цією компанією.

Далі розглянемо діяльність також відомої в Україні страхової компанії ПрАТ СК «ПЗУ Україна», з фінансовою звітністю якої можна ознайомитись на сайті страховика [41].

ПрАТ СК «ПЗУ Україна» має 100% польський капітал – корпоративний контроль повністю належить найбільшій польській страховій групі PZU SA. На страховому ринку України ПрАТ СК «ПЗУ Україна» прямо присутня з 2005 року і пройшла шлях від регіонального до національного страховика.

Компанія ПрАТ СК «ПЗУ Україна» у більшій мірі орієнтована на фізичних осіб, хоча серед її клієнтів багато і юридичних осіб (здебільшого це підприємства малого і середнього бізнесу). У страховому портфелі компанії домінує автострахування, що також є характерним для більшості українських страховиків. Також страхова компанія заходиться на третьому місці у різних рейтингах з надання послуг медичного страхування.

За аналізом структури і динаміки активів компанії сформовано висновок що до 2022 року ПрАТ СК «ПЗУ Україна» мала проблему забезпечення грошовими коштами і відповідно з ліквідністю. Через це час від часу виникали проблеми з виплатами (скарги клієнтів часто зустрічаються на різних сайтах). У 2023 році ситуація з забезпеченням грошима покращилася.

ПрАТ СК «ПЗУ Україна» понесла чи не найбільші фінансові втрати під час першого року війни – у 2022 році надходження страхових премій до компанії зменшилися на 27% (у середньому по страховому ринку на 25%). Обчислення і аналіз показників рентабельності компанії представлений у таблиці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Обчислення показників рентабельності страхової компанії

ПрАТ СК «ПЗУ Україна» у 2020-2023 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Прибуток від страхової діяльності, тис. грн.	523670	575462	709452	848982	51792	133990	139530
Чисті страхові премії, тис. грн.	843921	978858	1109830	1562472	134937	130972	452642
Страхові виплати, тис. грн.	320251	403396	400378	713490	83145	-3018	313112
Рентабельність продаж, %	62,1	58,8	63,9	54,3	-3,3	5,1	-9,6
Рентабельність страхової діяльності, %	163,5	142,7	177,2	119,0	-20,8	34,5	-58,2
Чистий прибуток, тис. грн.	181472	9517	131619	46489	-171955	122102	-85130
Активи, тис. грн.	2752278	2850664	2421311	2718266	98386	-429353	269955
Власний капітал, тис. грн.	794796	825473	866956	968114	30677	41483	101158
Рентабельність активів, %	6,6	0,3	5,4	1,7	-6,3	5,1	-3,7
Рентабельність власного капіталу, %	22,8	1,2	15,2	4,8	-21,6	14	-10,4

Примітка. Обчислено автором за даними [41]

Компанія мала нестабільні доходи і витрати упродовж усього періоду дослідження і особливо це стосується адміністративних витрат і витрат на збут – вони є завеликими. Це негативно позначилося на показниках

рентабельності компанії. Вони є заниженими для страхового бізнесу. Лише у 2020 та 2022 роках компанія мала достатній рівень рентабельності власного капіталу і це пояснюється здебільшого саме невисоким рівнем власного капіталу. Окрім цього аналіз показав ще проблеми з власним капіталом компанії ПрАТ СК «ПЗУ Україна» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Структура власного капіталу ПрАТ СК «ПЗУ Україна» станом на
1.01.2024 року**

Стаття	Сума, тис. грн.	% до підсумку
Статутний (zareєстрований) капітал	29111	3,07
Капітал у дооцінках	342209	36,07
Емісійний дохід	426622	44,97
Резервний капітал	32498	3,43
Нерозподілений прибуток	79481	8,38
Інші резерви	38786	4,09
Всього власний капітал	948707	100,00

Примітка. Обчислено автором за даними [41]

Власний капітал страховика нарощений майже на 45% за рахунок емісійного доходу, хоча емісія акцій не проводилася з 2007 року і на 36% з переоцінок (дооцінок). Отримані збитки у періоді своєї діяльності компанія покривала за рахунок приписів. Її власний капітал є більшою часткою фіктивним, що робить беззмістовним проведення аналізу платоспроможності (зважаючи на те, що фактичний запас платоспроможності є різницею між власним капіталом і нематеріальними активами). Недосконалість методики оцінки платоспроможності передбаченої до 2024 року дозволяла страховикам робити такі речі.

Серед інших проблем з джерелами фінансування компанії – наявність на балансі надзвичайно високого рівня резерву збитків (в ряді періодів він перевищував резерв незароблених премій). Саме це і відображалося у скаргах клієнтів страховика.

Розглянемо останні дані рейтингів найбільших страхових компаній України (табл. 2.11).

Рейтинг найбільших страхових компаній України (9 місяців 2024 року) за фінансовими параметрами

Компанія	Чисті страхові премії, тис. грн.	Чисті страхові виплати, тис. грн.	Рівень виплат, % (ряд.3/ряд.2 *100)	Власний капітал, тис. грн.	Активи, тис. грн.	Коефіцієнт автономії (ряд.5/ряд.6)
1	2	3	4	5	6	7
ТАС СГ	3 474 136	1 427 534	41,09	968 245	3 798 984	0,25
АРКС	3 149 859	1 266 327	40,20	2 590 121	4 976 579	0,52
УНІКА	2 849 846	1 185 037	41,58	2 040 387	4 354 480	0,47
ВУСО	2 494 162	1 038 239	41,63	735 377	1 759 478	0,42
ІНГО	2 461 732	1 083 232	44,00	1 340 471	3 490 867	0,38
УСГ	2 176 281	1 139 067	52,34	584 627	2 969 776	0,20
АРСЕНАЛ	2 173 856	940 839	43,28	649 467	2 623 629	0,25
УНІВЕРСАЛЬНА	1 892 583	614 721	32,48	924 555	1 806 131	0,51
КНЯЖА	1 803 723	687 310	38,11	500 567	2 118 059	0,24
ПЗУ	1 645 166	753 576	45,81	988 105	2 447 648	0,40

Примітка. Обчислено автором за даними [33]

В основу упорядкування рейтингу покладено чисті страхові премії, оскільки це первинний фінансовий ресурс страхової компанії. Банк ПрАТ «А-Банк» мав агентські відносини з усіма компаніями-лідерами страхового ринку України. З одними компаніями на постійній основі, з деякими на періодичній. Треба відмітити характерну рису усіх компаній TOP-10 – достатньо високий рівень страхових виплат. За наявного середнього по ринку рівня виплат 37,2% - менший рівень (32,48%) має лише страхова компанія УНІВЕРСАЛЬНА. Решта страховиків мають рівень страхових виплат більший. Це важливо, адже, у випадку якщо страхова послуга реалізується через банк, клієнти часто покладають відповідальність за несвоєчасну і не у повному обсязі страхову виплату на банк. З позицій фінансової надійності ситуація неоднозначна. У кризовому стані економіки і фінансового сектору – саме те, що спостерігається в Україні зараз, варто щоб коефіцієнт автономії страховика не був меншим за 0,3. З таблиці видно, що беззаперечний лідер ринку – компанія ПрАТ СГ «ТАС», має коефіцієнт автономії 0,25. Втім ця компанія не співпрацює на постійній основі з ПрАТ «А-Банк», оскільки

працює в рамках фінансово-промислової групи з банками групи «ТАС». Компанії, які розглядалися нами ПрАТ СК «АРКС» та ПрАТ СК «ПЗУ Україна» мають коефіцієнт автономії 0,52 та 0,4 відповідно. При цьому якщо у ПрАТ СК «АРКС» цей показник є реальним, то у ПрАТ СК «ПЗУ Україна» - штучним (як показав проведений аналіз). Це ще раз підтверджує пропозицію – скоротити співпрацю з цією компанією.

Далі проаналізуємо позиції страховиків щодо ефективності їх операційної діяльності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Рейтинг найбільших страхових компаній України
(9 місяців 2024 року) за ефективністю діяльності**

Компанія	Чисті страхові премії, тис. грн.	Операційний прибуток, тис. грн.	Операційна рентабельність, % (ряд.3/ряд.2 *100)	Активи, тис. грн.	Операційна рентабельність активів, % (ряд.3/ряд.5)
1	2	3	4	5	6
ТАС СГ	3 474 136	1 427 534	41,09	3 798 984	37,58
АРКС	3 149 859	1 266 327	40,20	4 976 579	25,45
УНІКА	2 849 846	1 185 037	41,58	4 354 480	27,21
ВУСО	2 494 162	1 038 239	41,63	1 759 478	59,01
ІНГО	2 461 732	1 083 232	44,00	3 490 867	31,03
УСГ	2 176 281	1 139 067	52,34	2 969 776	38,36
АРСЕНАЛ	2 173 856	940 839	43,28	2 623 629	35,86
УНІВЕРСАЛЬНА	1 892 583	614 721	32,48	1 806 131	34,04
КНЯЖА	1 803 723	687 310	38,11	2 118 059	32,45
ПЗУ	1 645 166	753 576	45,81	2 447 648	30,79

Примітка. Обчислено за даними [33]

Усі з представлених компаній мали високий рівень показників операційної рентабельності продаж і операційної рентабельності активів. При цьому компанія ПрАТ СК «АРКС» мала менші показники за компанію ПрАТ СК «ПЗУ Україна». Отримані у 2024 році показники рентабельності в цілому вказують, що найбільші страховики України адаптувалися для роботи в умовах воєнного стану.

В контексті дослідження варто зазначити, що банку варто мати справу з тими страховими брендами, які містять у складі і юридичну особу з

ризикового страхування, і юридичну особу зі страхування життя. Тоді стратегічні напрямки співпраці розширюються, а синергетичні ефекти зростають (табл. 2.13)

Таблиця 2.13

Можливі синергетичні ефекти співпраці банків і страхових компаній

Діяльність	Компанії зі страхування життя	Компанії з ризикового страхування	Банк
Маркетингова	Крос-селінг страхових послуг (повний асортимент) і банківських послуг (обмежений асортимент)	Крос-селінг страхових послуг (повний асортимент) і банківських послуг (обмежений асортимент)	Крос-селінг банківських послуг (повний асортимент) і страхових послуг (обмежений асортимент)
Фінансова та інвестиційна	Фінансування за рахунок математичних резервів і інвестування в довгострокові активи, відсутність потреби в надмірній ліквідності. Можливе використання кредитних механізмів у спільних з банком продуктах.	Фінансування за рахунок резерву незароблених премій, інвестування в короткострокові фінансові активи, потреба в високій ліквідності. Можливе отримання від банку кредитної лінії для подолання розриву ліквідності.	Розміщення коштів страхових компаній на банківських депозитах. Обслуговування платежів страховиків. Формування постійного грошового потоку (схема Баффета)

Примітка. Розроблено і складено автором

І ПрАТ «АРКС», і ПрАТ «ПЗУ Україна», мають у складі своїх груп і ризикову страхову компанію, і компанію зі страхування життя. І це робить співпрацю з ними більш вигідною для банку з позицій отримання максимального синергетичного ефекту за бізнес-моделлю традиційного bancassurance. Попри те, що на сьогодні ПрАТ «А-Банк» співпрацює з 17 страховиками, наявність саме обох напрямків діяльності може стати визначальним фактором щодо того, з якими компаніями співпрацю треба продовжувати.

Висновки до розділу 2

В роботі проаналізовано діяльність ПрАТ «А-Банк» та його співпрацю зі страховими компаніями України.

ПрАТ «А-Банк» належить до системних українських банків, позиціонує себе як роздрібний банк орієнтований на фізичних осіб, має багато філій і відділень по усій території України. Бізнес-модель діяльності банку – традиційний ощадний банк. До початку широкомасштабного вторгнення банк дійсно дотримувався такої моделі практично в абсолютному вимірі. Більшість його активів складала видані кредити, а більшість пасивів – кошти на депозитних рахунках клієнтів. У 2022 році, після початку війни, попит на кредити різко зменшився. Зменшилася і кількість позичальників, що потребували кредитів, і одночасно збільшився рівень кредитних ставок. Банк отримав підвищення ліквідності – станом на 1.01.2023 року частка грошей у його активах складала більше 58%, а на 1.01.2024 року – майже 51%. Отже, у банку є ресурс для активних операцій, але є проблема з їх вибором. У 2022 році банк отримав суттєве зменшення прибутку, але вже у 2023 році ситуацію було виправлено.

За звітними даними, банк має кореспондентські відносини з 17 страховими компаніями. Серед них є компанії-лідери ринку, а є і зовсім маловідомі страховики. Проведений якісний аналіз показує, що деякі страховики несуть у собі потенційний репутаційний ризик для банку.

Бізнес-модель відносин ПрАТ «А-Банк» зі страховими компаніями ідентифіковано як bancassurance - надання страхових послуг через відділення банку. З позицій фінансів за цією моделлю банк отримує від страхових компаній агентську комісійну винагороду. Зважаючи на обсяги реалізації і неприсутність абсолютно усіх страховиків у відділеннях банку, не можна говорити про суттєвість такого доходу для банку.

Вибірково проведено аналіз найбільших партнерів банку зі страхування – страхових компаній ПрАТ СК «АРКС» та ПрАТ СК «ПЗУ Україна».

Проведений кількісний і якісний аналіз діяльності цих компаній у 2020-2023 роках показав:

- ПрАТ СК «АРКС» може розглядатися як надійний партнер з хорошими перспективами, і модель співпраці з даною компанією може бути розширена;

- ПрАТ СК «ПЗУ Україна» має набагато більше ринкових і фінансових проблем, з врахуванням підвищених вимог нового страхового законодавства до оцінки платоспроможності страховиків проблеми страхової компанії з клієнтами можуть позначитися і на репутації банку. Можливо варто зменшити співпрацю з цією страховою компанією.

Найбільшого синергетичного ефекту можна досягти, працюючи зі страховими компаніями, які мають у своєму складі компанії зі страхування життя і з загального страхування. До таких належать бренди: ПрАТ СК «АРКС», ПрАТ СГ «ТАС», ПрАТ СК «УНІВЕРСАЛЬНА», ПрАТ СК «УНІКА», ПрАТ СК «ПЗУ УКРАЇНА». Якщо у своїй співпраці банк залишатиметься у традиційній парадигмі класичного bancassurance, то йому варто працювати саме з цими страховиками.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ СПІВПРАЦІ БАНКІВ І СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Опис базових моделей співпраці банків і страхових компаній на фінансовому ринку

Для кращого розуміння співпраці між банками і страховими компаніями на основі бізнес-моделей варто скористатися способом побудови логічних бізнес-схем. Перша схема показує структуру фінансового ринку за інституціями (рис. 3.1).

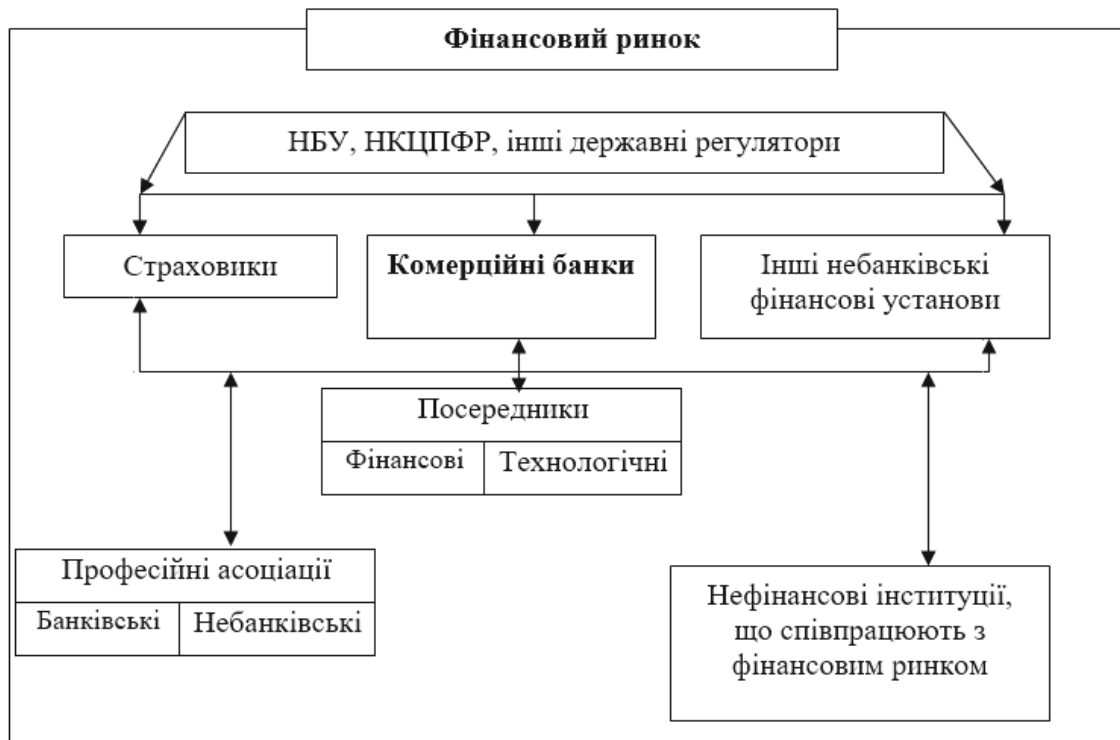


Рис. 3.1. Сучасна структура фінансового ринку

Примітка. Складено автором

За приведеною схемою:

- фінансовий ринок у цілому знаходиться під жорстким державним регулюванням і це є загальною практикою в усіх країнах світу. Регулювання

потрібне для уникнення фінансовим зловживанням з боку незалежних учасників і захисту прав споживачів фінансових послуг;

- серед фінансових установ банки займають центральне місце і домінують з великою перевагою серед інших учасників;

- усі фінансові установи за змістом діяльності є посередниками, але вже серед них виділяються спеціалізовані посередники (агенти, брокери, дилери і т.і.). В останні роки варто виділяти і технологічних посередників, які представлені різними цифровими платформами;

- на ринку працює багато об'єднань і асоціацій, які формують функції захисту і розвитку учасників ринку;

- з ринком працюють багато нефінансових інституцій. Наприклад, органи стандартизації, оцінювання, розробники спеціалізованого програмного забезпечення тощо.

Від структури фінансового ринку перейдемо до його інфраструктури.

Інфраструктура фінансового ринку може бути визначена як сукупність організацій та інституцій пов'язаних між собою договірними відносинами, діючими в межах правового поля, метою яких є обслуговування відносин між фінансовими установами та їх клієнтами.

Якісна інфраструктура фінансового ринку має забезпечувати: можливість реалізації економічних інтересів фінансових установ та споживачів фінансових послуг; посилювати захищеність усіх ланок економічного життя суспільства; забезпечення процесів інтеграції у світовий економічний простір національного фінансового ринку; забезпечувати координацію дій усіх суб'єктів ринкових відносин; посилювати сприяння активізації різних сегментів фінансового ринку, у контексті нашого дослідження – банківського і страхового.

Наочно інфраструктуру фінансового ринку України, можна представити так (рис. 3.2).

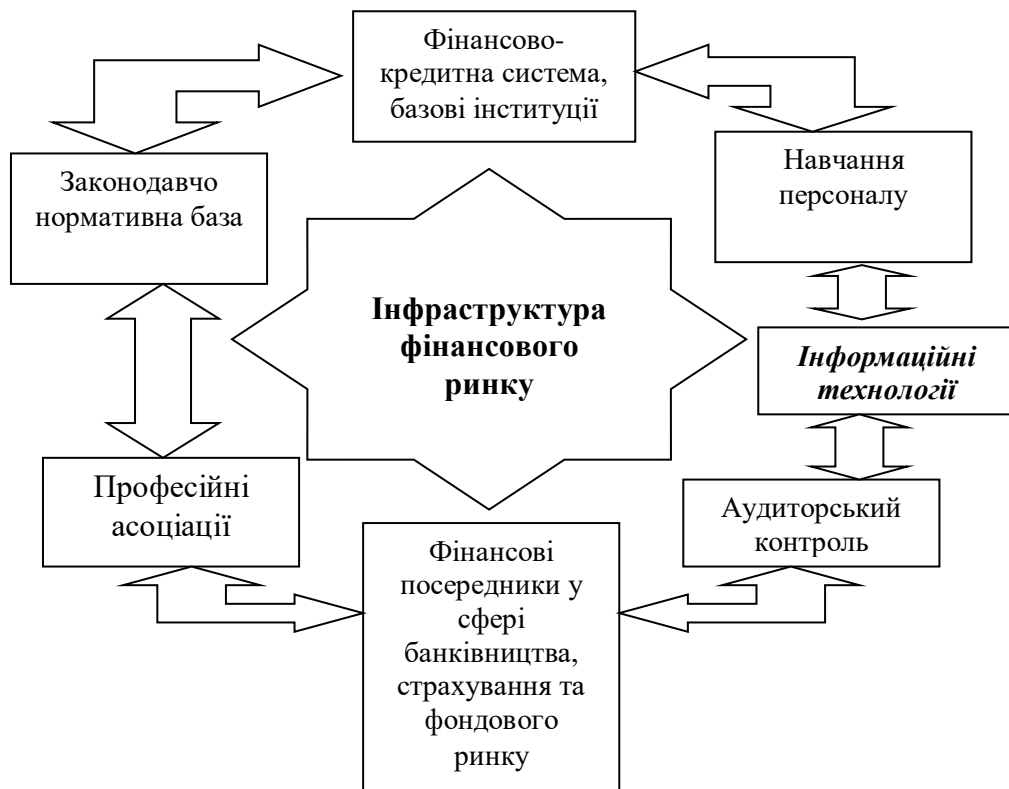


Рис. 3.2. Складові інфраструктури фінансового ринку

Примітка. Складено автором

І структура, і відповідно інфраструктура фінансового ринку в Україні у певній мірі викривлені і незбалансовані, оскільки переважають банківські послуги над іншими фінансовими послугами є вражаючим і нехарактерним для країн з ринковою економікою (рис. 3.3). У значній мірі банки монополізували фінансовий сектор. Роль інших інституцій багато у чому є другорядною і допоміжною, чого не повинно бути. Але не варто очікувати в умовах війни різкого прориву і бурхливого розвитку страхового і фондового сегментів. Отже, цю обставину необхідно враховувати при розробці бізнес-моделей співпраці фінансових інститутів у найближчій та середньостроковій перспективі.

Роль комерційного банку буде домінуючою, оскільки його фінансова потужність є надвеликою. Так, якщо взяти активи або капітал найменшого в Україні банку, то вони усе рівно перевищуватимуть активи і капітал

найбільшої страхової компанії. Напевне така ситуація зберігатиметься достатньо довго.



Рис. 3.3. Структура фінансових послуг в Україні

Примітка. Складено автором

Спільним у банків і страхових компаній є те, що вони є за своїм змістом фінансовими посередниками, які реалізують перерозподіл коштів між економічними суб'єктами використовуючи різні бізнес-моделі. При цьому треба враховувати обмеження. Так, банки не можуть надавати страхові послуги, а страхові компанії – банківські. Є деякі спільні для обох інституцій фінансові операції. Так, і банки, і страховики можуть займатися інвестиційною діяльністю – вкладати гроші у акції, облігації, інші цінні папери.

Саме обмеження в умовах високої конкуренції штовхають банки і страхові компанії до співпраці. При цьому більше у цьому зацікавлені страхові компанії, оскільки вони мають набагато менше можливостей, ніж банки.

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [26] банки можуть виступати агентами страхових компаній. У більшості випадків саме так і є. При цьому великі, а інколи і середні банки працюють з

десятками страховиків, які надають однакові послуги. Така співпраця дає банкам помірну комісійну винагороду, а страховим компаніям помірне зростання продажів.

Але синергія може бути ширшою (рис. 3.4).

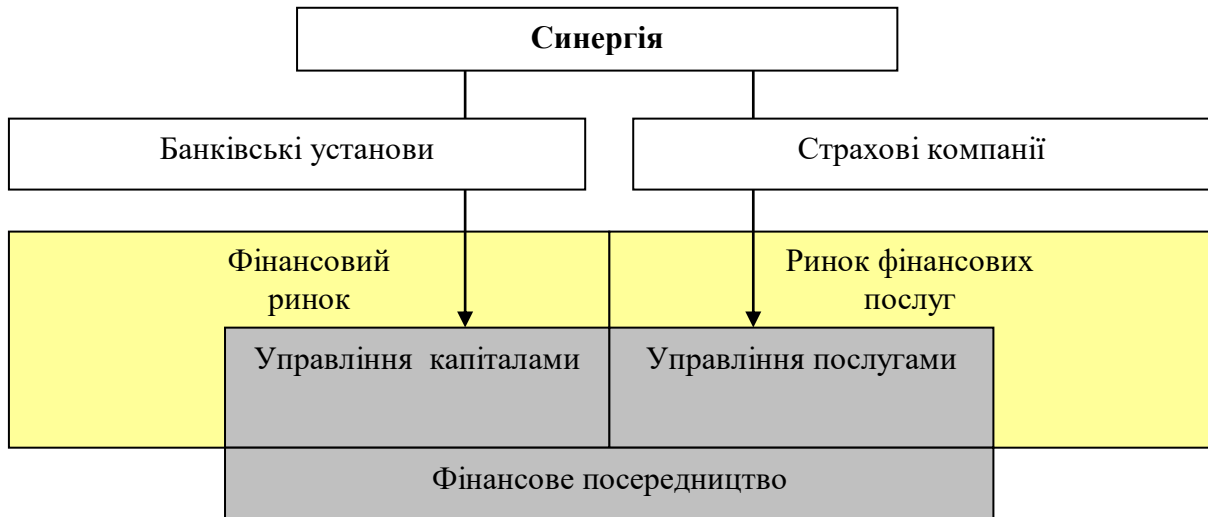


Рис. 3.4. Синергія діяльності банків і страховиків у звичайному форматі

Примітка. Складено автором

На схемі видно, що страховий ринок одночасно є складовою як фінансового ринку (ринку грошей і капіталу – оскільки на цих ринках розміщують свої капітали, використовуючи певні фінансові інструменти), так і ринку фінансових послуг, оскільки страхові компанії як фінансові посередники залучають кошти страхувальників, продаючи страхові послуги [17, с. 55]. Банки продають банківські послуги, і обидві інституції можуть вистати як інвестори на фондовому ринку. Стає можливим побудова різних схем перетікання капіталу, або навіть інвестування коштів однією установою до іншої.

Банки і страхові компанії виступають посередниками (інституційними інвесторами) в розміщенні інвестиційних ресурсів і зараз і перші, і другі інвестують кошти у державні цінні папери, у тому числі і у військові облигації.

Ієрархія правового забезпечення банківської і страхової діяльності після 1 липня 2020 року багато у чому збігається, оскільки вони мають одних і тих же регуляторів, серед яких головним є НБУ. Вона має певну вертикаль, яка може бути виражена схематично (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Вертикаль правового забезпечення роботи банків і страхових компаній на фінансовому ринку України

Примітка. Складено автором

Вертикаль контролю за фінансовими установами є жорсткою. Для банків застосовується система оцінки платоспроможності, що відповідає європейським стандартам Basel 2. До 2024 року страхові компанії перебували під простішим контролем (методологія Solvency 1). З 1 липня 2024 року страхові компанії перейшли до методології Solvency 2, яка за своїм змістом дуже схожа до Basel 2, зокрема передбачається перехід до оцінки платоспроможності на основі регулювання ризику діяльності страховика та побудови внутрішньої моделі оцінки ризику. Це стало однією з причин того, що ряд компаній у 2024 році пішли з ринку – у них просто не було ресурсів для переходу на нові стандарти оцінки платоспроможності та нові стандарти корпоративного управління. Тут можна визначити ще один можливий напрям співпраці між банками та страховиками – банки є більш досвідченими в формуванні систем оцінки платоспроможності та корпоративного управління

відповідно до європейських стандартів і тому в принципі можуть надавати методологічну допомогу за цими напрямами страховикам.

І банки, і страхові компанії є об'єктами фінансового моніторингу (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Система протидії легалізації незаконних доходів на ринках фінансових послуг в Україні

Джерело: [44, с. 183]

І банки, і страхові компанії активно використовуються для різноманітних фінансових маніпуляцій, шахрайств, легалізації коштів отриманих злочинним шляхом або у тіньовій економіці. Україна приєдналася до усіх процедур і стандартів FATF ще до початку війни. Війна принесла у діяльність протидії легалізації незаконних доходів нове забарвлення – додатковий напрямок грошові потоки в обхід санкцій та фінансування ворожої діяльності на території України. Відповідно до банківського і страхового законодавства є три рівні первинного фінансового моніторингу (рис. 3.7).

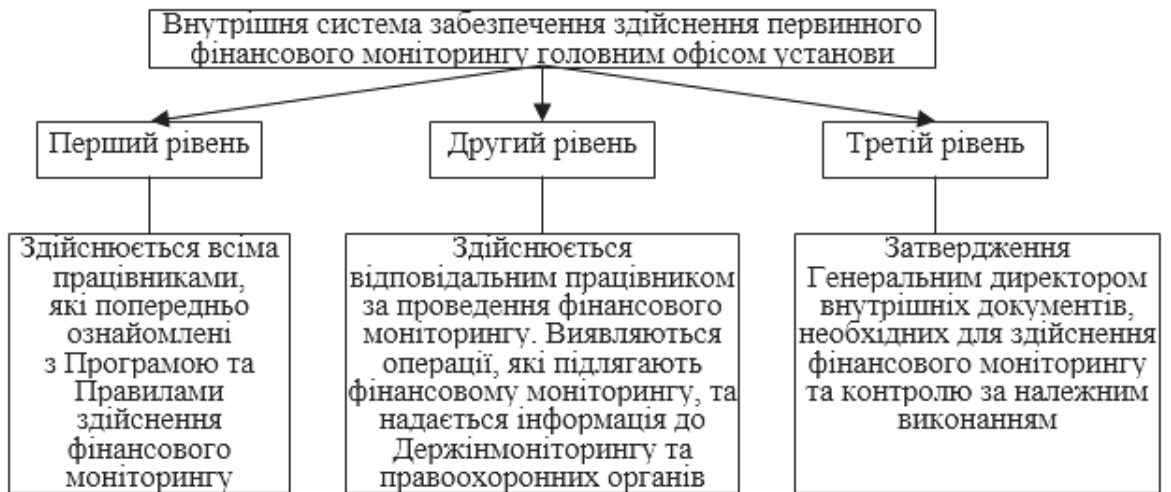


Рис. 3.7. Система забезпечення здійснення первинного фінансового моніторингу фінансовою установою

Джерело: [44, с. 196]

Отже, з позицій методології оцінки платоспроможності та корпоративного управління у банків і страхових компаній є багато спільного. І тут домінування банків є беззаперечним.

Для того щоб оцінити наскільки важливими є банки для реалізації страхових послуг розглянемо певні статистичні дані (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структура каналів продажів страхових послуг у першому півріччі 2024 року

Канал продажу	Сума страхових премій, тис. грн.	% до підсумку
Агентська мережа	12179957	57,42
Прямі продажі страховика	3103415	14,63
Банк (у т.ч. банківський агрегатор)	2969193	14,00
Страховий/перестраховий брокер	1203811	5,68
Онлайн агрегатори	868138	4,09
Автосалон	617046	2,91
Торгова мережа	117602	0,55
Інший страховик	100321	0,47
Туроператор	51281	0,24
Заклад охорони здоров'я	1441	0,01
Усього	21212205	100,00

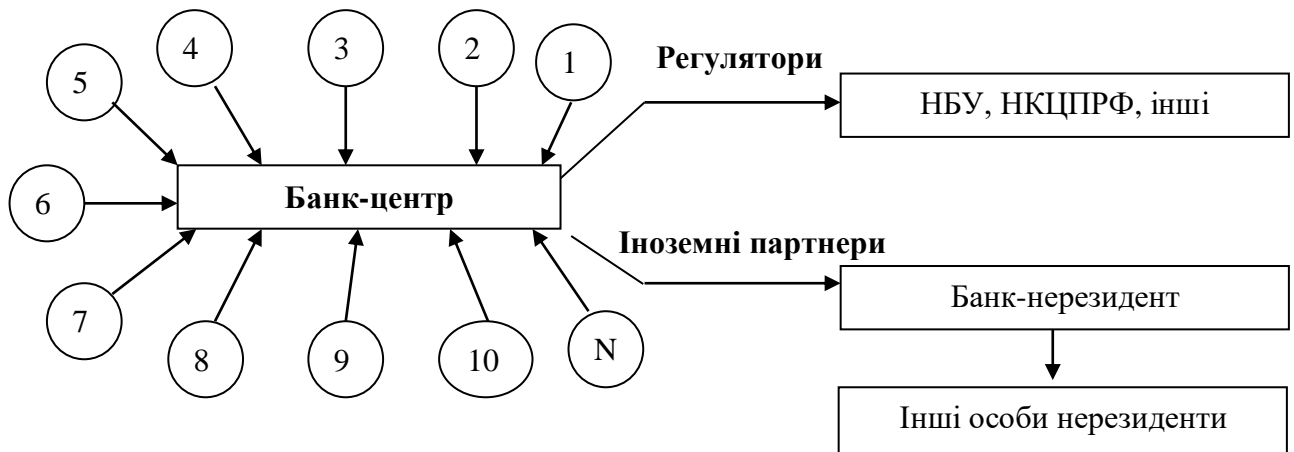
Примітка. Обчислено за даними [32]

Проведені обчислення показують, що банківський канал реалізації страхових послуг є дуже важливим. Він перебуває на третьому місці і у сумі дає більше надходжень страхових премій, ніж усі інші канали разом, крім агентської мережі (57,42%) та прямого продажу (14,63%). Звісно якщо взяти суму комісійної винагороди, яку банки отримують від страхових компаній (такої статистики у відкритому доступі на жаль немає), то вона буде набагато меншою.

Таким чином, в стандартній моделі взаємодії банків і страхових компаній найбільшу фінансову користь отримують страховики.

Банки мають можливість забезпечити собі синергетичний ефект, якщо включають страхову компанію у свої бізнес-процеси на основі холдингової моделі. Зміст її полягає у тому, що банк напряму або опосередковано контролює страхову компанію. Банк може придбати страхову компанію, або володіти контрольним пакетом акцій. Включення у ланцюг створення цінності для клієнта і вартості для банку страхової компанії може дати банку дійсно великий синергетичний ефект.

У більшості випадків банк стає центром фінансового холдингу біля якого групуються інші контрагенти (рис. 3.8)



1, 2, 3, ..., N – компанії учасники холдингу (їх може бути від десяти до ста і більше)

Рис. 3.8. Схема банківського фінансового холдингу

Примітка. Розроблено автором

Зміст функціонування подібної схеми полягає в тому, що навколо банку групуються інші суб'єкти специфічної економічної діяльності. У переважній частині їх банк має корпоративний контроль (володіє повним або контрольним пакетом), хоча можуть бути і звичайні бізнес-зв'язки на основі комісійної винагороди. Домінуючою має бути модель корпоративного володіння.

Банк надає широкомасштабну консалтингову допомогу, включаючи і відносини з регулятором та іноземними партнерами, а також методологічну та що дуже зараз важливо – технічну допомогу. Технічна допомога включає у себе надання послуг власної цифрової платформи, аналітики Big Data, цифрового маркетингу.

Новим Законом України «Про страхування», який вступив у дію 1 липня 2024 року, передбачено можливість створення окремо діючої перестрахової компанії.

З 2014 року перестраховування представляє собою проблему для українських страхових компаній, оскільки російський перестраховий ринок за об'єктивних причин перестав існувати. Саме на ньому перестраховувалося більшість ризиків, оскільки захист був достатньо якісним, поліси російських перестраховиків у світі котирувалися, також не було проблеми у комунікаціях.

Перестраховування у компаніях Східної Європи ніколи не відіграло суттєвої ролі, оскільки потужності були незначними і бізнес-моделі страховиків не були налаштовані на надання послуг з перестраховування.

Перестраховування на «твердих» ринках Західної Європи, США, Японії завжди було дуже дорогим для українських страховиків.

Через вказані вище обставини з 2014 року сильно зросли обсяги внутрішнього перестраховування. Проблема наче була вирішена за параметрами обсягів і вартості, але не за параметром якості. Дійсно, в Україні практично ніколи не було спеціалізованих перестрахових компаній попри те, що цей бізнес має серйозну методологію і специфіку.

Пропонована нами схема має вигляд (рис. 3.9).



1, 2 – рух грошових коштів за операційними і фондowymi операціями;
 3, 4 - рух грошових коштів за операційними і фондowymi операціями між перестраховою компанією і банком;
 5, 6 - рух грошових коштів за операційними і фондowymi операціями;;
 7, 8 – інвестування коштів в економіку України за напрямом передбаченим Кабінетом міністрів України;
 9, 10 – перерахування коштів перестраховикам-нерезидентам за кореспондентськими рахунками і за комісійну винагороду.

Рис. 3.9. Рекомендована схема роботи банку з учасниками ринку перестраховування

Примітка. Розроблено автором

Ідея полягала в тому щоб зробити більш дешевим перестраховування за рахунок акумуляції коштів у банку, формування великих пакетів ризиків національних страховиків з передачею їх за механізмом ретроцесії до «твердих» перестрахових ринків. Важливим є комунікація з різноманітними посередниками та іншими учасниками міжнародного перестраховування. Дрібній страховій компанії налагодити таку комунікацію набагато складніше, ніж банку, який має і зв'язки за кордоном, і кошти. Синергія полягає і у тому, що банк опосередковано займатиметься перестраховуванням і отримуватиме від цього прибуток у вигляді дивідендів, і у розширенні кола кореспондентів, які забезпечуватимуть притік комісійної винагороди.



1,2 – відповідно здійснення страхових внесків страховальниками зі страхування життя і з ризикового страхування;

3,4 – здійснення страхових виплат відповідно страховальникам з ризикового страхування і зі страхування життя;

5,6 – вкладання коштів в короткострокові інвестиції і отримання інвестиційного доходу;

7,8 – вкладання коштів в довгострокові інвестиції і отримання інвестиційного доходу;

9,12 – здійснення перестрахових платежів відповідно ризиковими компаніями і компаніями зі страхування життя;

10, 13 – отримання компенсацій від перестраховика за ризиковими страхуваннями і за страхуваннями життя;

11, 14 – отримання тантьєми за договорами ризикового страхування і страхування життя;

15,16 - вкладання коштів перестраховою компанією в короткострокові інвестиції і отримання інвестиційного доходу;

17,18 - вкладання коштів перестраховою компанією в довгострокові інвестиції і отримання інвестиційного доходу;

19 – перестраховий платіж за ретроцесією;

20 – перестрахове відшкодування за ретроцесією.

**Рис. 3.10. Грошові потоки перестрахової компанії,
контрольованої банком**

Примітка. Розробка автора

Найбільший синергетичний ефект забезпечить корпоративне володіння одночасно компанією зі страхування життя, компанією, що здійснює

страхування, інше, ніж страхування життя і перестраховою компанією. Для зручності керування перестрахова компанія є центром страхового бізнесу банку.

І комерційні банки, і страхові компанії є фінансовими установами і оперують коштами своїх клієнтів. Найбільший ефект від співпраці банку зі страховою компанією у фінансовому плані є поєднання концепцій Bancassurance, Assurbanking з додаванням елементів інвестиційної діяльності (визначимо цю концепцію як Allfinance). Важливим синергетичним ефектом є навчання персоналу фронт-офісу і надання їм можливостей продавати одночасно і послуги з ризикового страхування, і послуги зі страхування життя, і банківські послуги. Такі універсальні фінансові консультанти забезпечать банку значні обсяги продажу фінансових продуктів з великою оптимізацією витрат. Формалізація процесу цінності, представлена нами у першому розділі роботи ($V = (Mn, Mr, Fn) * S * D$), якщо перекласти її на структурні блоки бізнес-моделей банків і страхових компаній матиме вигляд (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Структурні блоки бізнес-моделі банків та страхових компаній
(цільовий підхід – Allfinance)**

Структурний блок	Банки	Страхові компанії (сектор non-life, life, перестраховання)
1	2	3
Споживчі сегменти	Фізичні і юридичні особи, що потребують широкого спектру фінансових послуг з дистанційним доступом	Фізичні і юридичні особи, що потребують широкого спектру фінансових послуг з дистанційним доступом до страхового і перестрахового захисту.
Ціннісні пропозиції	Для клієнта важлива надійність, що досягається поєднанням капіталу і технологій (з врахуванням фактору кібербезпеки)	Для клієнта важлива надійність, що досягається поєднанням технологій і особистих контактів (в тому числі і з врахуванням формату Assurbanking).
Канали збуту	Прямий і цифровий продаж	Прямий продаж, продаж через посередників (Bancassurance, Assurbanking), цифровий продаж, у тому числі і через цифрові платформи банків.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Взаємовідносини з клієнтами	Скоріше формальні	Скоріше партнерські, у тому числі і на рівні консультацій. Консультування може здійснюватися як щодо страхових, так і щодо банківських послуг
Потоки надходження доходів	Більш стабільні, ніж нестабільні	Більш нестабільні, ніж стабільні у страхуванні non-life. Повністю стабільні у страхуванні life, і з високим рівнем стабільності у перестрахованні. Якісний менеджмент може вирівняти цю ситуацію
Ключові ресурси	Кошти клієнтів і управлінський талант менеджерів	Кошти клієнтів і управлінський талант менеджерів
Ключові види діяльності	Кредитуванні і депозити, платежі і переведення грошей, формування інвестиційного портфелю для клієнтів (у тому числі)	Автостраховання і медичне страхування, фізичні особи, консалтинг з ризик-менеджменту і цифровізації
Структура витрат	Більш стабільні, ніж нестабільні	Більш нестабільні, ніж стабільні (крім страхування life де витрати є дуже стабільними)
Цифровий маркетинг	Вводиться як окрема опція, абсолютний прискорювач усіх логістичних процесів	Вводиться як окрема опція, абсолютний прискорювач усіх логістичних процесів
Штучний інтелект	Додається до класичних структурних блоків.	Додається до класичних структурних блоків.

Примітка. Розроблено автором

Апріорі банки мають більший капітал і більш якісні та потужні цифрові платформи. Страхові компанії натомість мають дуже серйозну логістичну перевагу у вигляді сформованих за багато років мереж страхових агентів, фінансових консультантів. При цьому, зважаючи на кількість різноманітних криз останнього десятиріччя, страхові агенти і фінансові консультанти зі страхування життя представляють собою висококваліфікованих осіб, які здатні надавати у тому числі і консультації з цифрових фінансових послуг.

Від кваліфікації персоналу залежатиме дуже багато. Значна частина роботи буде сконцентована на цифрових платформах, що передбачатиме необхідність навчання персоналу користуванню цими платформами. Свого

часу поширення і актуальності набула концепція збалансованої системи показників компанії, у якій корпоративне навчання займало окремий блок. Наразі ця концепція ще є ще більш актуальною. Сучасний продавець фінансових послуг має бути одночасно і кваліфікованим користувачем комп'ютерної техніки і мереж, маркетологом (у тому числі і у сфері цифрового маркетингу), знавцем фінансових послуг широкого профілю і у певній мірі психологом (особливо важливо для тих, хто працює у фронт-офісі).

Корпоративне навчання має проходити на постійній (щорічній) основі і забезпечувати ефект постійного вдосконалення. Навчальний план може бути таким (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Навчальний план підготовки універсального фінансового консультанта

Назва дисципліни	Кількість годин			
	Всього	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
1. Банківське кредитування і депозитні послуги у форматі традиційної моделі ощадного банку	20	5	10	5
2. Фондові операції, які можуть здійснюватися банком (наприклад, придбання військових облігацій України та)	20	5	5	10
3. Страхування non-life	30	5	20	5
4. Страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів	20	5	10	5
5. Накопичувальне і ризикове страхування життя	40	20	15	5
6. Медичне страхування	20	5	5	10
7. Перестрахові операції	10	8	-	2
8. Прикладна психологія спілкування з клієнтом	30	15	10	5
9. Командна робота і конфліктологія	20	5	5	-
10. Тренінг з банківських і фондових послуг	6	-	6	-
11. Тренінг зі страхування non-life і life	10	-	10	-
12. Тренінг з психології та конфліктології	10	-	10	-
13. Тренінг з діджиталізації	50	10	40	
Всього:	286	83	146	47

Примітка. Розробка автора

З точки зору банку, важливо в процесі навчання акцентувати увагу на найбільш ефективних фінансових послугах та розробити стратегію перехресного продажу, яка охоплює не лише банківські послуги, а й послуги ризикового страхування, страхування життя, фондові послуги і послуги з перестраховування. Забезпечення доступу до всього спектра банківських та страхових послуг надасть фінансовим консультантам значні можливості для отримання доходу. Важливим елементом навчання є діджиталізація — вміння працювати з усіма цифровими сервісами платформи, що належить банку для оперативного обслуговування клієнтів.

Фінансові консультанти повинні також виконувати роль менеджерів з реклами та інформування, інколи з функцією public relation, а також функції з особистого спілкування з клієнтами (принаймні більшість з них повинні мати базову знання з психології та конфліктології). Таке навчання також передбачене. Компетенції фінансового консультанта повинні бути комплексними: вміння спілкуватися з клієнтами з урахуванням їх профілю та психологічних особливостей, просування фінансових послуг через засоби масової інформації, спеціалізовані бізнес-видання (як друковані, так і онлайн), Інтернет-рекламу, public relation, участь компаній групи у соціальних проектах та активна присутність у всіх законно діючих соціальних мережах. Фінансовий консультант має працювати над підвищенням своєї впізнаваності, формувати особистий бренд і постійно розширювати клієнтську базу для різних фінансових послуг. Це забезпечує найбільший синергетичний ефект його роботи з банком.

3.2 Моделювання фінансового та технологічного синергетичного ефекту від співпраці банку і страхової компанії

Найкращим і найкоротшим шляхом для реалізації подібної концепції буде придбання банком страхових компаній (про що вже йшлося раніше) і

формування фінансового холдингу (на кшталт єдиного працюючого в Україні такого холдингу фінансово-промислової групи «ТАС»).

Для того щоб визначити, чи є у банку кошти для придбання страхових компаній і чи буде від цього економічний ефект необхідно:

- проаналізувати фінансові результати банку та оцінити його поточну ефективність;
- визначити потенційні об'єкти для придбання і орієнтовну суму початкових інвестицій;
- оцінити можливі синергетичні ефекти. Точна оцінка звісно не є можливою, але треба скористатися методом експертного наближення.

Аналіз формування фінансових результатів ПрАТ «А-Банк» у 2021-2023 роках представлений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Формування прибутку (збитку) та іншого сукупного доходу
ПрАТ «А-Банк» в 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
				2022- 2021	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Процентні доходи	3185635	3474153	4143331	288518	669178	109,1	119,3
Процентні витрати	726808	788285	1437791	61477	649506	108,5	182,4
Чисті процентні доходи	2458827	2685868	2705540	227041	19672	109,2	100,7
Комісійні доходи	779213	1183037	1452528	403824	269491	151,8	122,8
Комісійні витрати	302288	721366	1168862	419078	447496	238,6	162,0
Чисті комісійні доходи	476925	461671	283666	-15254	-178005	96,8	61,4
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	58457	1133402	595693	1074945	-537709	1938,9	52,6
Чистий прибуток/збиток від переоцінки іноземної валюти	1093	104726	-41960	103633	-146686	9581,5	x
Інші операційні прибутки/збитки	-283	-7127	1111	-6844	8238	x	x

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на виплати працівникам	779253	753410	989505	-25843	236095	96,7	131,3
Витрати на знос та амортизацію	145056	131804	127057	-13252	-4747	90,9	96,4
Інші адміністративні та операційні витрати	502349	562557	1135949	60208	573392	112,0	201,9
Прибуток до оподаткування	978168	259154	1061948	-719014	802794	26,5	409,8
Витрати з податку на прибуток	178154	56517	581071	-121637	524554	31,7	1028,1
Прибуток за рік	800014	202637	480877	-597377	278240	25,3	237,3
Чистий інший сукупний дохід за вирахуванням податку на прибуток	-1040	17253	11865	18293	-5388	x	68,8
Усього сукупного доходу за рік	798974	219890	492742	-579084	272852	27,5	224,1
Прибуток на одну просту акцію (базовий і розмитий), у гривнях	31,86	8,07	19,15	-24	11	25,3	237,3

Примітка. Розраховано за даними фінансових звітів про фінансові результати ПрАТ «А-Банк» за 2021-2023 рр.

Банк дотримувався ощадної моделі упродовж усього періоду дослідження. За даною моделлю найбільш важливими є процентний дохід, розмір якого у 2021 році складав 3185635 тис. грн. У 2021 році стаття зросла на 553437 тис. грн., або на 21%. У 2022 тенденція продовжилася і сума збільшення склала 288518 тис. грн., або на 9,1%. В останньому році дослідження сума процентного доходу зросла на 669178 тис. грн., або на 19,3%. Процентні доходи у 2022-2023 роках збільшилися в умовах коли зменшувалися суми виданих кредитів, але це компенсувалося більш ніж суттєвим підвищенням кредитної ставки.

Сума процентних витрат у 2021 році складала 726808 тис. грн. У 2022 році процентні витрати зросли на 227041 тис. грн., або на 8,5%. Усі банки збільшували ставки за депозитами як основний інструмент для зменшення відтоку депозитів і ПрАТ «А-Банк» тут не був виключенням. За окремими депозитними програмами банк збільшив ставку за депозитами до 14% річних.

З 2023 року банк став поступово зменшувати депозитні ставки, але темпи зменшення були недостатньо високими і тому процентні витрати зросли на 649506 тис. грн., або на 82,4%.

Динаміка чистих процентних доходів як для кризових часів є позитивною. У 2021 році сума чистого процентного доходу дорівнювала 2458827 тис. грн. У 2022 році чисті процентні доходи збільшилися на 227041 тис. грн., або 9,2%. У 2023 році спостерігаємо практично повну фіксацію – сума чистих процентних доходів не змінилася (+0,7%);

У 2021 році сума комісійних доходів дорівнювала 779253 тис. грн. і порівняно з 2020 роком відбулося збільшення цієї суми на 52,3. У 2022 році, порівняно з 2021 роком сума статті зросла на 403824 тис. грн., або на 51,8%. Темп зростання комісійних доходів уповільнився у 2023 році (збільшення на 269491 тис. грн., або на 22,8%).

Комісійні доходи банків в Україні є на достатньо високому рівні, але існує певна тенденція до їх зниження, що можна спостерігати і на прикладі ПрАТ «А-Банк». Упродовж дослідження комісійні витрати зростали, а доходи зменшувалися. У 2021 році сума чистого комісійного доходу складала 476925 тис. грн. У 2022 році сума чистого комісійного доходу зменшилася на 15254 тис. грн., або на 3,2%. У 2023 році чистий комісійний дохід зменшився на 178005 тис. грн., або на 38,6%.

Банк до війни формував резерви у іноземній валюті і у 2022 році банк їх продав отримавши разовий дохід у гривні у сумі 1074945 тис. грн. Це стало і фактором покращення фінансового результату банку і фактором підвищення рівня ліквідності.

Витрати на оплату праці у 2021 році дорівнювали 779253 тис. грн. У 2022 році, витрати на оплати праці зменшилися на 25843 тис. грн., або на 3,3%. При цьому банку провів у 2022 році індексацію, але зменшення витрат пов'язане зі скороченням відділень банку і відповідно кількості працівників. У 2023 році відбулося незначне збільшення витрат на оплату праці (на 236095 тис. грн., або на 31,3%).

У 2021 році сума інших адміністративних та операційних витрат дорівнювала 502349 тис. грн. У 2022 році ця стаття витрат зросла на 60208 тис. грн., або на 12%. У 2023 році сума статті зросла на 573392 тис. грн., або більш як у 2 рази.

Прибуток до оподаткування у 2021 році дорівнював 368059 тис. грн. У 2022 році прибуток до оподаткування зменшився на 719014 тис. грн., або на 73,5%. У 2023 році сума прибутку до оподаткування збільшилася на 802794 тис. грн., або більш як у 4 рази.

У 2021 та 2022 роках банк проводив докапіталізацію (збільшував статутний капітал на вимогу НБУ). У 2023 році такої потреби вже не було і банк перейшов до режиму фінансування за рахунок прибутку. Сума чистого прибутку банку у 2021 році дорівнювала 798974 тис. грн. У 2022 році сума чистого прибутку зросла на 18293 тис. грн., або на 72,7%. У 2023 році сума чистого прибутку збільшилася на 272852 тис. грн., або на 124,1%.

У 2023 році сума чистого прибутку банку дорівнювала 480877 тис. грн., що у середньому за рік дорівнювало 11500 тис. євро. Перестрахову компанію варто створити з нуля, для чого необхідно інвестувати 3 млн. євро. Можливо те ж стосувалося б і компанії зі страхування життя, оскільки у 2024 році на ринку залишилося реально працюючих усього 4 страхових компанії. Ці компанії належать відомим брендам і не продаються. Але зареєстрованими залишаються ще 7 страхових компаній, які не проводять активну діяльність на ринку і при цьому мають ліцензію. Тут варто шукати компанію з ліцензією не дорожче, ніж 1 млн. євро. Усі інші (ще донедавна у рейтингу їх було 10) позбавлені ліцензії Національним банком України. На ці цілі також необхідно виділити не менше ніж 3 млн. євро. Компанію non-life варто придбати на ринку, який зараз перебуває у кризі і у пропозиції є дрібні страхові компанії, які ведуть обмежену діяльність, або призупинили її, або знаходяться у стадії ліквідації. Придбання тут буде однозначно більш виграшним, оскільки усі необхідні ліцензії у компанії вже будуть оформлені. Насправді необхідно звернути увагу на 3 фактори – кількість страхових

агентів, кількість клієнтів і вартість компанії (щодо останнього, то зважаючи на ситуацію на ринку, вартість придбання може бути меншою за вартість капіталу). Користуючись рейтингом Фориншурер за 9 місяців 2024 року у сегменті non-life як потенціал для придбання можна розглядати такі компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Страхові компанії у сегменті non-life, що є потенційними об'єктами для придбання ПрАТ «А-Банк»

№	Компанія	Капітал станом на 30.09.2024	Капітал станом на 30.09.2023	Приріст капіталу, %
1	КОЛОННЕЙД УКРАЇНА	609 581	423 459,0	43,95
2	ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ	342 250	302 344,6	13,2
3	ГАРДІАН	331716	259044	28,05
4	UPSK	282 168	н/д	-
5	ЄВРОПЕЙСЬКЕ ТУРИСТИЧНЕ СТРАХУВАННЯ	233396	177247	31,68
6	ПЕРША	207 646	185 271,0	12,08
7	ЄВРОІНС УКРАЇНА	169997	169200,1	0,47
8	ББС ІНШУРАНС	162 393	126 409,0	28,47
9	ВіДі СТРАХУВАННЯ	144047	101852,4	41,43
10	ОБЕРІГ	97404	84 368,0	15,45
11	ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СТРАХОВИЙ АЛЬЯНС	78256	85052,0	-7,99
12	КВОРУМ	60717	55145	10,10

Джерело: складено за даними [16]

Серед визначених страхових компаній за кількістю клієнтів і агентів переважає страхова компанія ПрАТ UPSK, яка працює на ринку тривалий час і належить фізичним особам (як і ПрАТ «А-Банк»). Вивчаючи звіти компанії, відкриті публікації про неї, можна зробити опосередкований висновок про те, що власники не бажають (або не мають можливості) розвивати її. Зважаючи на стан компанії, її вже достатньо поганий імідж – варто починати торги з власниками з 4 млн. євро. Звісно, що це буде сума нижча за капітал, але такою є традиція подібних угод, адже страхові зобов'язання за вже укладеними договорами переходять до нових власників.

В цілому інвестиції у страховий бізнес займуть до 8 млн. євро очікуваного прибутку і 2,5 млн. євро залишаться для підтримки ліквідності і формування резервів супроводу операцій.

Придбання банком у власність трьох страхових компаній (повна лінійка страхового бізнесу) забезпечить ряд нових синергетичних ефектів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Синергетичні ефекти у фінансовій діяльності банку від володіння страховими компаніями

Фактор	Характеристика
Забезпечення лінії перестраховання	На сьогодні діє вже нова редакція Закону України «Про страхування» від 2021 року. У ній передбачено створення компаній, основним видом діяльності яких є перестраховання. При цьому з ринку зі зрозумілих обставин пішли усі російські перестраховики. Відкривається нова ніша, яка як очікується стане дуже прибутковою у середньостроковій і довгостроковій перспективі.
Методологічна допомога	Концептуально Basel 2 і Solvency 2 є схожими системами. Банк швидко забезпечить процес моделювання оцінки платоспроможності страховиків у відповідності до нових вимог. Далі це можна реалізувати як додаткову послугу для інших учасників страхового ринку.
Розміщення страхових резервів	Зважаючи на те, що мова йде про різні юридичні особи – страхові компанії зможуть розміщувати кошти страхових резервів на депозитах ПрАТ «А-Банк», або в інвестиційних програмах банку (схема діяльності Уоррена Баффета).
Страхування ЗЕД	Страхові компанії, маючи гарантії банку, можуть поширити свою діяльність на страхування експортно-імпорتنих ризиків, у тому числі і на страхування ризиків, пов'язаних з військовими перевезеннями. З підтримкою банку легше буде знайти партнерів серед західних експортно-імпорتنих агенств.
Оптимізація грошових потоків на взаємовигідних умовах	Ліквідність страховиків у значній мірі підкріплюється можливістю отримати короткостроковий кредит від банків. Страховики за допомогою різних інструментів (наприклад, РЕПО за державними облигаціями) у випадку потреби можуть додавати ліквідність банку
Людський потенціал	Банк отримає нових агентів у тому числі для реалізації послуг крос-селінгу

Примітка. Розроблено автором

Окрім інвестицій у страховий бізнес, які звісно в нашому проєкті є головними, ПрАТ «А-Банк» має зробити ще ряд заходів для того щоб відійти від традиційної ощадної бізнес-моделі. У альтернативній бізнес-моделі матимемо:

- довгострокові інвестиції у страховий бізнес;
- інвестиції у міжнародні ліквідні цінні папери;
- інвестиції у військові облігації України;
- вихід на міжбанківський кредитний ринок.

З 2019 року Національна комісія проводить послідовну роботу з надання можливості інвестувати кошти у цінні папери іноземних емітентів. Робота має системний характер і до переліку допускаються лише емітенти зі значним рівнем фінансової надійності. На момент написання розділу кваліфікаційної роботи (28 листопада 2024 року) маємо 653 емітенти, серед яких є і провідні корпорації (Microsoft Corporation, VISA, Facebook, інші), і надійні державні емітенти (наприклад, Департамент казначейства США/U.S. Department of the Treasury). Поки що певним недоліком цієї інвестиції є високий рівень комісійних винагород, але прослідковується тенденція до їх зменшення. Зважаючи на цю обставину, варто інвестувати у даний напрям до 10% інвестиційного потенціалу банку.

Більшу доходність банку, а згодом і контрольованим банком страховим компаніям, може принести інвестування грошей у військові облігації України. На сьогодні багато банків інвестують гроші у цей фінансовий інструмент, зважаючи на достатньо високий рівень доходності – до 17% річних (у серпні 2024 року складала у середньому 16,15% річних). Станом на 2 вересня 2024 р. в обігу перебувало ОВДП, у тому числі військових облігацій на понад 1,68 трлн. гривень. Найбільша частка знаходиться у комерційних банків (43,7%) та НБУ (40,3%). Облігації, що знаходяться у НБУ, представляють собою один з типів непрямой грошової емісії. Даний фінансовий інструмент є достатньо ліквідним, а те, що доходи за ним не підлягають оподаткуванню збільшує реальну (ефективну) ставку доходності.

Саме через останній фактор збільшується поступово обсяг військових облигацій, які придбаваються населенням. Маючи відповідний досвід, ПрАТ «А-Банк» має певну можливість реалізовувати ці облигації населенню (за комісійну винагороду). Ці облигації хороші ще і тим, що дають можливість у випадку потреби отримувати від НБУ рефінансування під їх заставу.

Саме різні ОВДП (більшість з них зараз апіорі представлені військовими облигаціями) стануть основною альтернативою зменшенню кредитів.

Операції на міжбанківському кредитному рівні на сьогодні не є популярними, оскільки на ринку спостерігається надлишок ліквідності. Цим і обумовлена достатньо низька ставка – на рівні 12% і дуже низький рівень обсягів торгів. Банку варто інвестувати незначні кошти у цей сегмент – в межах 5% від інвестиційного потенціалу – власне для відпрацювання механізмів. Цей сегмент очікувано підніметься під час відновлення України.

Проведемо обчислення інвестиційного потенціалу банку (після проведення інвестицій у страховий бізнес). Це буде:

залишок нерозподіленого прибутку + грошові кошти на рахунку станом на 1.01.2024 року, тобто 112500 тис. грн. + 12703593 тис. грн. (разом 12816093 тис. грн.).

Також треба врахувати, що вартість кредитного портфелю банку станом на 1.01.2024 року дорівнювала 8567591 тис. грн. У своїх пропозиціях ми не змінювали цю суму. Тут слід врахувати, що немає передумов ні до збільшення, ні до зменшення кредитної активності. Ситуація повністю залежить від війни, а отже є максимально невизначеною. З врахуванням інфляції можна очікувати зростання процентних доходів, при певному зменшенні процентних витрат (з врахуванням незначної тенденції до зменшення депозитних ставок). Ставки за кредитами будуть залишатися високими – на рівні 25-27% річних.

Зараз важко визначити скільки принесе банку інвестування до страхового бізнесу. У середньостроковій перспективі з врахуванням існуючої

ситуації можна очікувати доходності інвестицій на рівні 20% річних, як і від вкладання коштів у акції. Ще одне важливе питання – скільки коштів залишати на утриманні у готівці (рахунки банку і кореспондентські рахунки у НБУ). До початку війни ця сума складала до 15% активів, на останню звітну дату – 51%. Зважаючи на певну стабілізацію ситуації на фінансовому ринку, вже затверджені рішення про міжнародну фінансову допомогу у середньостроковій перспективі (основний фактор системного ризику), на наш погляд, можна зупинитися на 20% від суми активів, що складе приблизно 5 млрд. грн. Отже, інвестиційний потенціал складатиме:

- кредитний портфель – 8600 млн. грн.;
- інвестиції у цінні папери – 6000 млн. грн.;
- інвестиції у страховий бізнес – 9000 млн. грн.;
- міжбанківське кредитування – 500 млн. грн.

З врахуванням поточного рівня рентабельності інвестицій можна очікувати наступний інвестиційний дохід (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

**Обчислення прогнозованої доходності за активними операціями
комерційного банку ПрАТ «А-Банк»**

№	Активна операція	Сума, тис. грн.	Ставка, %	Сума інвестиційного доходу, % (кол.3*кол.4/100)
1	2	3	4	
1	Кредити видані	8600	26	2236
2	Інвестиції у ОВДП	6000	16,5	990
3	Інвестиції у страховий бізнес	9000	20,0	1800
4	Міжбанківське кредитування	500	12,0	60
9	Всього	24100	x	5086

Примітка. Обчислено автором

За мінусом підвищеного рівня корпоративного оподаткування на 2025 рік (у розмірі 25%) отримаємо порядок цифр очікуваного чистого прибутку на рівні 3800 млн. грн. Йдеться про середньострокову перспективу (в нашому випадку треба час для того щоб запрацював страховий бізнес). У першому

році реалізації проєкту можна розраховувати на суму чистого прибутку на рівні 1 млрд. грн., що дорівнюватиме сумі рентабельності активів на рівні 4%, а рентабельності власного капіталу на рівні 33,3%. Це робить банк інвестиційно привабливим у сучасних умовах. Очікувана частка від інвестування у страховий бізнес складатиме: $1800/5086 \cdot 100 = 35,4\%$. Отже, успішна реалізація бізнес-моделі корпоративного банківсько-страхового холдингу забезпечує значну частину подальшої стабільної роботи за рахунок розширення кола клієнтів, загального зменшення агентських витрат і збільшення вхідних грошових потоків.

Слід звернути увагу і на такий аспект як зручність для клієнта, що полягає у формуванні універсального банківського додатку, в даному випадку удосконаленню існуючого банківського мобільного додатку ПрАТ «А-Банк».

Таблиця 3.8

**Вимоги до створення цифрової платформи
та мобільного додатку ПрАТ «А-Банк»**

Напрямок	Характеристика
1	2
Структура функціональних точок реалізації фінансових послуг	Має забезпечувати клієнту повний функціональний доступ до банківських, страхових та інвестиційних послуг. Окрім цього для картки типу «gold» варто закласти зв'язок і з ботом, і безпосередньо з фінансовим консультантом. Послуги мобільного оператора мають бути інтегровані безпосередньо в картку (зараз цього не пропонує жоден банк).
Бек-офіс	Цифрова платформа має забезпечити інтеграцію усього бек-офісу і його зв'язок з фронт-офісом (у функціональних точках). Звісно, клієнт не має бачити функції бек-офісу.
Ідентифікація, підтвердження	Формування електронного договору з усіх фінансових послуг онлайн, ідентифікація на основі разових СМС паролів, оферта банківських і страхових послуг, дозвіл на обробку персональних даних.
Звітність і документообіг	Формування специфічної документації для банку і клієнта. На рівні бек-офісу трансформація усіх звітів у фінансову звітність та пояснення до неї
Інтеграція бази з регуляторами різних рівнів	Цифрова платформа банку має бути інтегрована з усіма регуляторами від НБУ та НКЦПФР до МТСБУ. Актуальним є і інтеграція з органами фінансового моніторингу, а також, зважаючи на воєнний стан – можливість підключення до силових структур.

Продовження табл. 3.8

1	2
Інтеграція з обліковою системою	Облікова система є ключовою системою бек-офісу. Усі облікові операції мають бути систематизовані. Інтеграція облікової системи з клієнтами здійснюється через FTP (клієнт та сервер формують канали для передачі даних та обміну командами, як приклад через систему логінів і паролів. Важливим є захист інформації – від самого простого до кіберзахисту (поширені протоколи захисту SSL/TLS, SSH — SSH File Transfer Protocol (SFTP)). Ця система робить можливим обмінюватися текстовими файлами в режимі реального часу.
Інтеграція системи з найбільш відомими в Україні системами ERP через API	Підключення власного сайту і платформи через API до найбільш відомих в Україні ERP-систем. При цьому варто звернути увагу на потужності серверів, хмарних сховищ, підтримку API банку протоколів REST (XML і JSON): GET і POST. Для клієнта API має забезпечувати зв'язок з найбільш поширеними фінансовими функціоналами, наприклад, переведення курсів валют, страховий калькулятор тощо. За допомогою API можуть забезпечуватися з'єднання зі специфічними установами: лікарськими закладами за медичним страхуванням, асистанс-компаніями, сервісами з оцінки майна тощо.

Примітка. Складено автором

Отже, максимально можлива диверсифікація банківських і страхових операцій разом з максимальною діджиталізацією бізнесу забезпечать найбільший синергетичний ефект.

3.3 Інноваційні фінансові послуги в системі антикризового фінансового управління страховими компаніями

Проведене дослідження показало, що банки в умовах воєнного стану працюють успішно. ПрАТ «А-Банк» тут не є винятком і має достатньо стабільну позицію. Також проведений аналіз показав, що провідні страхові компанії також у своїй більшості реалізували антикризові програми і отримати достатньо великий рівень рентабельності і збільшення кількості клієнтів у 2023-2024 роках. Частково це стало можливим через те, що з ринку продовжують уходити дрібні страховики, які не здатні виконати вимоги до

забезпечення платоспроможності відповідно до нового страхового законодавства.

Ключовими факторами впливу на увесь фінансовий сектор у 2025 році залишатимуться продовження війни та пов'язана з цим міжнародна фінансова допомога.

В цілому державні фінанси на сьогодні за складовою доходної частини бюджету оцінюються у 2,3 трлн. грн., що на 32,1% більше плану-2024. Зростання показників у 2025 році відносно чинного плану на 2024 рік передусім пояснюється двома чинниками – збільшенням податків і достатньо великими обсягами міжнародної допомоги. При цьому за рахунок зовнішніх запозичень за мінусом витрат на погашення зовнішнього державного боргу планується профінансувати 42,9% усіх видатків державного бюджету-2025, за рахунок власних джерел – 57,1% (це більше, ніж заплановано у 2024 році) [29]. Усі ці кошти перерозподіляються через банки і це вже гарантує, що навіть за незмінних бізнес-моделей при збереженні інших факторів (принцип – за інших рівних умов) банки добре спрацюють у 2025 році.

Для страхових компаній ситуація складатиметься складніше за будь-яких обставин. Ресурс антикризових заходів 2022-2024 років багато у чому вже вичерпаний. Великі клієнти «поділили» між собою клієнтів тих страхових компаній, що пішли з ринку. Станом на 1.09.2024 року на ринку залишалось 58 страховиків, що здійснюють страхування інше, ніж страхування життя (станом на 1.06.2024 року їх було 64) та 11 страхових компаній зі страхування життя. Якщо у 2022 році основним антикризовим заходом було зменшення вихідного перестраховування, то у 2023-2024 роках – перехід клієнтів від компаній, що полишали ринок до більш надійних. Зараз зрозуміло, що і цей процес вже добігає свого завершення. Не варто очікувати подальшого зменшення кількості страховиків, як і великого приросту клієнтів в умовах працюючих бізнес-моделей.

Слід зважити ще і на більш жорстке страхове законодавство, що було запроваджено у 2024 році. Перед широкомасштабною війною була прийнята

нова редакція Закону України «Про страхування», яка передбачає жорсткіші правила регулювання галузі, нормативи платоспроможності та корпоративного управління. Отже, попереду учасників страхового ринку очікує конкурентна боротьба як за клієнтів, так і за фінансові ресурси для виконання нормативів.

Необхідно враховувати і інші реалії ринку. 1 серпня 2022 року набрав чинності Закон України № 1591-IX «Про платіжні послуги» [27], який покликаний удосконалити національний ринок платіжних послуг з урахуванням вимог Другої платіжної директиви (PSD2) [6]. В контексті нашого дослідження важливим є те, що банки не входять до категорій надавачів платіжних послуг (до таких категорій віднесені: банки, платіжні установи, оператори поштового зв'язку, установи електронних грошей, філії іноземних платіжних установ, органи державної влади (за певних умов)). Достатньо важко визначити логіку, за якої Нова пошта може емітувати платіжні картки, а страхові компанії – ні. Але з позицій правової логіки це є правильним, оскільки відповідно до законів «Про банки і банківську діяльність» [26] та «Про страхування» [28], страхові компанії не можуть надавати платіжні послуги. Відповідно до банківського законодавства, банки не мають права надавати страхові послуги. Новітні фінтехкомпанії обмежені у наданні класичних банківських і страхових послуг відповідними ліцензіями.

Отже, з одного боку усі фінансові установи розуміють бажаність надання клієнту повного спектру фінансових послуг (можна визначити як концепцію повного «фінансового супермаркету»), з іншого боку діють багато регуляторних обмежень. Отже, у певній мірі банк, що володіє страховою компанією, має і тут більше варіантів для забезпечення якісного обслуговування клієнтів (наприклад, більше фінансових послуг в одній картці).

Окрім факторів диверсифікації фінансового бізнесу і якісної діджиталізації значним фактором є інноваційність. Продемонструємо це на прикладі страхової складової за участі банку (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Інноваційні фінансові послуги, що можуть забезпечити комерційні банки та страхові компанії разом

Фінансова послуга	Характеристика, зміст
1	2
Керування особистими фінансами на платформній основі	Банки та страхові компанії можуть створювати єдину платформу для надання як фінансових, так і страхових послуг. Це дозволяє клієнтам здійснювати управління особистими фінансами, а також купувати та оновлювати більшість фінансових послуг для фізичних осіб через один інтерфейс. Така інтеграція може включати, наприклад, комбіновані пакети кредитних, інвестиційних продуктів і страхування життя чи автомобіля.
Послуги з ризик-менеджменту	І банки, і страховики використовують великі дані та штучний інтелект для оцінки ризиків і пропонування персоналізованих продуктів. Наприклад, банк може використовувати ці технології для оцінки кредитоспроможності клієнта, а страхова компанія — для точнішої оцінки вартості полісу або страхових премій. Спільне використання цих технологій дозволить клієнтам отримувати найбільш відповідні продукти з мінімальними ризиками. При цьому страховики можуть виступати амбасадорами і закладати у свої КВЕДи спеціалізовані послуги з ризик-менеджменту.
Управління активами на спільних платформах	Замість того щоб розділяти управління банківськими послугами, страхуванням та інвестуванням, банки і страховики можуть створювати платформи, які дозволяють користувачам не тільки відкривати банківські рахунки, але й управляти інвестиціями, обирати страхові полюси, а також моніторити та оптимізувати їхні фінансові і страхові стратегії в реальному часі. Наприклад, інвестиційні портфелі можна поєднувати з відповідними страховими полісами. Дуже актуальним цей напрям є для страхування життя, де передбачено спеціальний страховий продукт – довгострокове інвестиційне страхування.
Мобільні додатки для страхових виплат	Інноваційні банківські послуги у мобільних додатках можуть бути поєднані з миттєвими виплатами за страховими випадками. Клієнти можуть подати заявку на страхову компенсацію через мобільний додаток, а банк — здійснити виплату безпосередньо на рахунок клієнта протягом кількох хвилин або годин, використовуючи інноваційні платіжні системи і блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки.
Управління стартапами	Зараз банки часто створюють продукти для підприємців та стартапів. Інноваційні пакети для стартапів можуть поєднувати банківські послуги (наприклад, відкриття рахунків, кредитування) з послугами страхування, що захищають бізнес від ключових ризиків (страхування від нещасних випадків, професійної відповідальності, збереження активів). Це може бути дуже корисно для молодих компаній, яким важко працювати з кількома окремими постачальниками послуг. Дуже актуально для IT-сфери

Продовження табл. 3.9

1	2
Страхові послуги з застосуванням телематики	Достатньо серйозні напрацювання вже є в автострахованні. Зараз в Україні є практично вільною ніша вбудованих страхових послуг в IoT (Інтернет-речей), а на заході починається розвиток страхової телематики у медичному страхуванні і страхуванні життя. Ці напрямки потребують достатньо суттєвих інвестицій і такі кошти український страховик може знайти тільки у банку – і не на кредитній основі, а на основі корпоративного володіння (отже, інвестиційній).
Страховання військових ризиків	Війна триває, а значить будуть і нові жертви з боку цивільного населення, а також пошкодження майна юридичних і фізичних осіб. За три роки війни вже є певна статистика (достатньо великий обсяг даних), що дозволяє розробляти страхові послуги специфічного характеру. Якщо йдеться про співпрацю страхової компанії і банку, то перше, що можна пропонувати – страхування від військових ризиків життя позичальника (якщо йдеться про великі суми) і страхування заставного майна (автомобілі, нерухомість).
Страховання кібер-ризиків	Абсолютно нова для українського страхового ринку послуга. Яку можливо реалізувати виключно за допомогою банку (який має фінансові ресурси і потужну команду ІТ-фахівців).

Примітка. Розроблено автором

Справжня інноваційність полягає у тому, якщо страхова компанія за допомогою банку сформує практично новий сегмент ринку. І окрім того щоб розробити саму послугу важливим аспектом є якісна логістика: інформування; реклама; канали реалізації; супровід фінансових консультантів тощо. І звісно тут синергія виникатиме на перетині новітності послуги; якості роботи персоналу; діджиталізації.

Висновки до розділу 3

Фінансовий ринок представляє собою велику систему, яку умовно можна поділити на комерційних учасників, клієнтів і регулюючі (контролюючі) органи. Усі учасники системи здійснюють вплив один на одного. Якщо два учасники об'єднують зусилля (у контексті нашого дослідження це банк і страхова компанія), то варто очікувати на появу синергетичного ефекту.

В ситуації, що склалася на фінансовому ринку України, для ПрАТ «А-Банк» найбільш вигідною бізнес-моделлю є повне корпоративне володіння страховою компанією. Це потрібно для розробки інноваційних страхових послуг і як елемент диверсифікації активних операцій.

Аналіз страхового ринку України показує чітку тенденцію до зменшення кількості страхових компаній – на момент написання роботи на ринку залишалось 58 ризикових компаній і 11 компаній зі страхування життя. В роботі визначено ряд компаній, які можуть стати об'єктами для придбання банком. Придбання страхової компанії банком дозволить розробляти та реалізовувати нові інноваційні страхові послуги, які самостійно, без фінансової і технічної допомоги не зможе реалізувати жодна страхова компанія в Україні. До таких послуг належать: сучасне консультування з ризик-менеджменту; кіберстрахування; страхування воєнних ризиків; різноманітні страхові послуги з телематичними пристроями. Переважна більшість цих ніш в Україні або взагалі не заповнена, або має низький рівень конкуренції.

В плані класичного банківського страхування варто співпрацювати з тими страховими брендами, які у своєму складі мають і ризикову компанію, і компанію зі страхування життя. Це забезпечить максимальний синергетичний ефект від крос-продажів і використання фаховості фінансових консультантів. Банк має на постійній основі навчати фінансових консультантів, для чого у роботі розроблено актуальний на сьогодні навчальний план.

Значна увага при реалізації сумісних проєктів банківських і страхових послуг має приділятися цифровізації. Для базової варто використовувати цифрову платформу банку ПрАТ «А-Банк» з доєднанням до неї різних сервісів через API. Максимальна кількість банківських і страхових послуг має бути доступною через мобільний додаток банку.

У якості додаткової диверсифікації пропонується інвестування коштів у державні цінні папери (військові облігації) та тестові операції на

міжбанківському кредитному ринку. Реалізація пропонованих заходів має за мету через зміну у бізнес-моделі дещо зменшити рівень банківської ліквідності і збільшити рівень прибутковості (як альтернативу об'єктивному зменшенню кредитного портфелю). За пропонованою бізнес-моделлю до 35% інвестиційного доходу банку має забезпечувати напряду контрольований ним страховий бізнес. З врахуванням можливого податкового планування (страхові компанії платять податок на прибуток менший за банки) це може скласти і більший загальний відсоток, але вже у рамках групи.

ВИСНОВКИ

Фінансовий сектор України вже третій рік функціонує в умовах війни та потребує вдосконалення існуючих бізнес-моделей. Найбільші гравці фінансової сфери — це комерційні банки, в той час як страхові компанії займають друге місце, хоча й з істотним відставанням. Усі фінансові установи оперують в умовах високої конкуренції, а співпраця між банками та страховиками на основі моделювання бізнес-процесів може дати значний економічний ефект.

Попри війну, фінансовий ринок України продовжує розвиватися. Статистичні дані вже свідчать про різний вплив війни на банки та страхові компанії. Банки швидко адаптувалися до нових умов, і в перші три місяці після початку широкомасштабного вторгнення змогли не лише зберегти свою діяльність, а й збільшити обсяги та прибутки. Число ліквідованих банків залишалося невеликим. Натомість страховий сектор переживає суттєву кризу, що нагадує труднощі банківського сектору в період з 2015 по 2017 роки. Обсяги страхування значно зменшились, а кількість самих страхових компаній скоротилася.

Війна виявила інституційну слабкість фінансового ринку, особливо його небанківського сектору. В умовах цієї кризи більшу зацікавленість у співпраці виявляють саме страхові компанії, що переживають складні часи.

В роботі визначено бізнес-модель фінансової установи як робочий алгоритм створення вартості шляхом організації взаємодії між різними напрямками (структурними блоками) діяльності установи з врахуванням специфіки її діяльності. В основі ефективної бізнес-моделі є оптимальне поєднання блоків (ефективне використання ресурсів на усіх етапах створення вартості) з метою формування цінності для клієнта.

Виходячи з даного визначення, алгоритм - схема розв'язання конкретної задачі на певному етапі розвитку фінансової установи, створення

вартості (усі фінансові установи створюють вартість шляхом перерозподілу фінансових ресурсів, але процес такого перерозподілу поділяється на окремі структурні блоки), специфіка діяльності (банки, страхові компанії, інвестиційні компанії, інші фінансові установи, мають відмінні бізнес-моделі, виходячи зі специфіки своєї діяльності).

В роботі проаналізовано діяльність ПрАТ «А-Банк» та його співпрацю зі страховими компаніями України.

ПрАТ «А-Банк» належить до системних українських банків, позиціонує себе як роздрібний банк орієнтований на фізичних осіб, має багато філій і відділень по усій території України. Бізнес-модель діяльності банку – традиційний ощадний банк. До початку широкомасштабного вторгнення банк дійсно дотримувався такої моделі практично в абсолютному вимірі. Більшість його активів складала видані кредити, а більшість пасивів – кошти на депозитних рахунках клієнтів. У 2022 році, після початку війни, попит на кредити різко зменшився. Зменшилася і кількість позичальників, що потребували кредитів, і одночасно збільшився рівень кредитних ставок. Банк отримав підвищення ліквідності – станом на 1.01.2023 року частка грошей у його активах складала більше 58%, а на 1.01.2024 року – майже 51%. Отже, у банку є ресурс для активних операцій, але є проблема з їх вибором. У 2022 році банк отримав суттєве зменшення прибутку, але вже у 2023 році ситуацію було виправлено.

За звітними даними, банк має кореспондентські відносини з 17 страховими компаніями. Серед них є компанії-лідери ринку, а є і зовсім маловідомі страховики. Проведений якісний аналіз показує, що деякі страховики несуть у собі потенційний репутаційний ризик для банку.

Бізнес-модель відносин ПрАТ «А-Банк» зі страховими компаніями ідентифіковано як bancassurance - надання страхових послуг через відділення банку. З позицій фінансів за цією моделлю банк отримує від страхових компаній агентську комісійну винагороду. Зважаючи на обсяги реалізації і

неприсутність абсолютно усіх страховиків у відділеннях банку, не можна говорити про суттєвість такого доходу для банку.

Вибірково проведено аналіз найбільших партнерів банку зі страхування – страхових компаній ПрАТ СК «АРКС» та ПрАТ СК «ПЗУ Україна». Проведений кількісний і якісний аналіз діяльності цих компаній у 2020-2023 роках показав:

- ПрАТ СК «АРКС» може розглядатися як надійний партнер з хорошими перспективами, і модель співпраці з даною компанією може бути розширена;

- ПрАТ СК «ПЗУ Україна» має набагато більше ринкових і фінансових проблем, з врахуванням підвищених вимог нового страхового законодавства до оцінки платоспроможності страховиків проблеми страхової компанії з клієнтами можуть позначитися і на репутації банку. Можливо варто зменшити співпрацю з цією страховою компанією.

Найбільшого синергетичного ефекту можна досягти, працюючи зі страховими компаніями, які мають у своєму складі компанії зі страхування життя і з загального страхування. До таких належать бренди: ПрАТ СК «АРКС», ПрАТ СК «ТАС», ПрАТ СК «УНІВЕРСАЛЬНА», ПрАТ СК «УНІКА», ПрАТ СК «ПЗУ УКРАЇНА». Якщо у своїй співпраці банк залишатиметься у традиційній парадигмі класичного bancassurance, то йому варто працювати саме з цими страховиками.

Фінансовий ринок представляє собою велику систему, яку умовно можна поділити на комерційних учасників, клієнтів і регулюючі (контролюючі) органи. Усі учасники системи здійснюють вплив один на одного. Якщо два учасники об'єднують зусилля (у контексті нашого дослідження це банк і страхова компанія), то варто очікувати на появу синергетичного ефекту.

В ситуації, що склалася на фінансовому ринку України, для ПрАТ «А-Банк» найбільш вигідною бізнес-моделлю є повне корпоративне володіння

страховою компанією. Це потрібно для розробки інноваційних страхових послуг і як елемент диверсифікації активних операцій.

Аналіз страхового ринку України показує чітку тенденцію до зменшення кількості страхових компаній – на момент написання роботи на ринку залишалось 58 ризикових компаній і 11 компаній зі страхування життя. В роботі визначено ряд компаній, які можуть стати об'єктами для придбання банком. Придбання страхової компанії банком дозволить розробляти та реалізовувати нові інноваційні страхові послуги, які самостійно, без фінансової і технічної допомоги не зможе реалізувати жодна страхова компанія в Україні. До таких послуг належать: сучасне консультування з ризик-менеджменту; кіберстрахування; страхування воєнних ризиків; різноманітні страхові послуги з телематичними пристроями. Переважна більшість цих ніш в Україні або взагалі не заповнена, або має низький рівень конкуренції.

В плані класичного банківського страхування варто співпрацювати з тими страховими брендами, які у своєму складі мають і ризикову компанію, і компанію зі страхування життя. Це забезпечить максимальний синергетичний ефект від крос-продажів і використання фаховості фінансових консультантів. Банк має на постійній основі навчати фінансових консультантів, для чого у роботі розроблено актуальний на сьогодні навчальний план.

Значна увага при реалізації сумісних проєктів банківських і страхових послуг має приділятися цифровізації. Для базової варто використовувати цифрову платформу банку ПрАТ «А-Банк» з доєднанням до неї різних сервісів через API. Максимальна кількість банківських і страхових послуг має бути доступною через мобільний додаток банку.

У якості додаткової диверсифікації пропонується інвестування коштів у державні цінні папери (військові облигації) та тестові операції на міжбанківському кредитному ринку. Реалізація пропонованих заходів має за мету через зміну у бізнес-моделі дещо зменшити рівень банківської

ліквідності і збільшити рівень прибутковості (як альтернативу об'єктивному зменшенню кредитного портфелю). За пропонованою бізнес-моделлю до 35% інвестиційного доходу банку має забезпечувати напряму контрольований ним страховий бізнес. З врахуванням можливого податкового планування (страхові компанії платять податок на прибуток менший за банки) це може скласти і більший загальний відсоток, але вже у рамках групи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 4-Finansial market. URL : https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx (дата звернення: 24.10.2024 р.)
2. Alina Pochep. (Supervisor – Nataliia Suprun). Business models of cooperation between banks and insurance companies in the financial market in modern conditions. Congress proceedings «VII International scientific congress society of ambient intelligence 2024» (Student section), Praha, OKTAN PRINT, 2024. p. 211-218.). ID 235-2024. <https://www.isc-sai.org/#code>
3. Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Written by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. Alexander Osterwalder, 2010 All rights reserved ISBN 978-0470-87641-1
4. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. From Strategy to Business Models. Long Range Planning. 2010, vol. 43, issues 2-3. S. 204.
5. Chesbrough H. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. Industrial and Corporate Change. 2002. № 11(3). P. 529–555.
6. European Parliament and Council. (2015). *Directive (EU) 2015/2366 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32015L2366> (дата звернення: 06.12.2024 р.)
7. FinTech Quotient. URL : <https://gomedici.com/> (дата звернення: 06.10.2024 р.)
8. Jansen W. Steenbakkens W., Jäegers H. New Business Models for the Knowledge Economy. Gower Publishing, Ltd.; 2007. 141 p.
9. Laudon K.C., Traver C.G. E-Commerce; Business, Technology, Society. Addison Wesley, 2003. P.61

10. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80(5). P. 86–92
11. Mitchell D. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*. 2003. № 24. P. 15–21
12. Osterwalder A., Yves P., Osterwalder A. *Business Model Matter*. Hoboken, New Jersey : John Willey & Sons, Inc. 2010. 282 p.
13. Suprun, N., Petrishyna, T., Smyrna, O., Sadovenko, M. & Yatsenko, N. (2023). Business performance management of domestic insurance companies in military conflict. *Economics and Technical Engineering*, Vol. 1 No. 2, 33-47. <https://doi.org/10.62911/ete.2023.01.02.03> URL : <https://ete.org.ua/index.php/journal/article/view/86> (дата звернення: 06.11.2024 р.)
14. Аналіз банківської діяльності: підручник. [А. М. Герасимович, І. М. Вергуненко, В. М. Кочетков та ін.]; за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. А. М. Герасимовича. К. : КНЕУ, 2010. 599 с.
15. Базель II: проблеми та перспективи використання в національних банківських системах : [монографія] / За ред. А.О. Єпіфанова, І.О. Школьник, П. Райхлінга [та ін.]. Суми : УАБС НБУ, 2011. 261 с.
16. Власний капітал. Рейтинг страхових компаній України за 9 місяців 2024 р. URL : <https://forinsurer.com/ratings/nonlife/24/9/2> (дата звернення: 10.12.2024 р.)
17. Гаманкова О.О. Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика: монографія. К.: КНЕУ, 2009. 283, [1] с.
18. Графік засідань і основних публікацій з монетарної політики. URL : <https://bank.gov.ua/ua/monetary/schedule> (дата звернення: 28.09.2024 р.)
19. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 456 с.
20. Коваленко В. Фінансова безпека банків: реалії та перспективи забезпечення. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 141–151.

21. Номінальний ВВП України з 2002 по 2023 рр. *Мінфін* : вебсайт. URL : <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> (дата звернення: 22.10.2024 р.)
22. Офіційний сайт Ліги страхових організацій України. URL : <http://www.uainsur.com> (дата звернення: 14.10.2024 р.)
23. Офіційний сайт НБУ. URL: <http://www.bank.gov.ua>. (дата звернення: 18.10.2024 р.)
24. Прибутковість української банківської системи. URL : <https://opendatabot.ua/open/bank-ranking> (дата звернення: 29.10.2024 р.)
25. Примостка Л. О. Банківські ризики. Теорія та практика управління: монографія. К. : КНЕУ, 2008. 450 с.
26. Про банки і банківську діяльність : Закон України» №2121-III, поточна редакція від 10.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 12.01.2025 р.)
27. Про платіжні послуги: Закон України № 1591-IX, редакція від 15.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 20.11.2024 р.)
28. Про страхування : Закон України. Редакція від 01.01.2024 р. № 1909-IX. Редакція від 08.11.2024, підстава - 3994-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 15.11.2024 р.)
29. Проект державного бюджету: основні характеристики та стратегічні пріоритети. *Укрінформ* : вебсайт. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909293-proekt-derzavnogo-budzetu2025-osnovni-harakteristiki-ta-strategicni-prioriteti.html> (дата звернення: 28.10.2024 р.)
30. Рейтинг кращих банків України від Ukrainian Business Award. URL : <https://uba.top/banks-in-ukraine/> (дата звернення: 24.10.2024 р.)
31. Рейтинг надійних банків України 2025 (січень). URL : <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 10.01.2025 р.)

32. Рейтинг страхових компаній за 6 місяців 2024 року. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife> (дата звернення: 26.11.2024 р.)
33. Сайт Forinsurer : URL : <https://forinsurer.com/> (дата звернення: 10.11.2024 р.)
34. Сайт Асоціації страхового бізнесу (АСБ). URL : <https://insurancebiz.org/> (дата звернення: 11.11.2024 р.)
35. Сайт Державної служби фінансового моніторингу України. URL : <https://fiu.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2024 р.)
36. Сайт Моторно-транспортного страхового бюро України (МТСБУ). URL: <https://mtsbu.ua> (дата звернення: 10.11.2024 р.)
37. Сайт Національної асоціації страховиків України (НАСУ). URL : <https://www.nasu.com.ua/> (дата звернення: 08.11.2024 р.)
38. Сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL : <https://www.nssmc.gov.ua/> (дата звернення: 28.10.2024 р.)
39. Сайт ПрАТ «А-Банк». URL : <https://a-bank.com.ua/> (дата звернення: 20.10.2024 р.)
40. Сайт ПрАТ «СК «АРКС». URL: <https://arx.com.ua/publiczna-ta-finansova-informatsiya> (дата звернення: 30.10.2024 р.)
41. Сайт ПрАТ СК «ПЗУ Україна». URL: <https://www.pzu.com.ua/about/company.html> (дата звернення: 30.10.2024 р.)
42. Системно важливі банки. Банківський нагляд. НБУ : вебсайт. URL : <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about/sib> (дата звернення: 10.01.2025 р.)
43. Спеціалізований Інтернет-журнал “Top Insurance”. URL : <http://www.insurancetop.com> (дата звернення: 10.11.2024 р.)
44. Страховий менеджмент: підручник / С. С. Осадець, О. В. Мурашко, В. М. Фурман та ін. К.: КНЕУ, 2011. 333с.
45. Страхові послуги: навч. посібник / Д. І. Дема, О. М. Віленчук, І. В. Дем’янюк. 3-тє вид. К.: Алерта. 2017. 526 с.

46. Супрун А.А. Супрун Н.В. Страхувий менеджмент: Навч. посібник. – Львів: Магнолія 2006, 2011. 301 с.
47. Характеристики Big Data — «7V». URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data> (дата звернення: 18.10.2024 р.)
48. Цифровізація є джерелом зростання страховиків та ефективності страхової галузі. *Forinsurer* : вебсайт. URL: <https://forinsurer.com/news/23/10/11/43144> (дата звернення: 21.10.2024 р.)
49. Чухрай Н.І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 21–33.
50. Шульга О. А. Стратегія забезпечення фінансової безпеки банківської установи та сучасні аспекти її діагностики. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. С. 171–175.

Додаток А.1

Рік, що закінчується 31 грудня 2021 року

Опис валют подання

Валюта подання звітності відповідає функціональній валюті, якою є національна валюта України – гривня.

Рівень округлення, використаний у фінансовій звітності

Звітність складено у тисячах гривень, округлених до цілих

[210000] Звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні

тис. грн.

	Примітка	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду
Активи			
Непоточні активи			
Основні засоби	800100, 822100, 832610	48,398	45,345
Інвестиційна нерухомість	800600	9,804	9,806
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	800100, 823180	25,884	17,115
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	800100	415,103	346,550
Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість		4,074	-
Відстрочені податкові активи	800600, 835110	-	263
Непоточні права вимоги до перестраховиків у страхових резервах		34,528	85,521
Інші непоточні фінансові активи	8001001, 822390-01	184,767	131,214
Непоточні активи залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		341,080	315,634
Загальна сума непоточних активів		1,063,638	951,448
Поточні активи			
Поточні запаси	8001001	960	3,746
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	8001001	28,816	30,269
Поточні фінансові інвестиції	8001001, 800500	400,002	374,211
Дебіторська заборгованість за договорами страхування	836500	108,641	98,613
Дебіторська заборгованість за договорами перестраховування	836500	95,206	240,622
Поточні права вимоги до перестраховиків у страхових резервах		866,200	746,193
Інші поточні нефінансові активи		27,573	24,775
Грошові кошти та їх еквіваленти	8001001	109,122	96,739
Загальна сума поточних активів за винятком непоточних активів або груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу або утримувані для виплат власникам		1,636,520	1,615,168
Поточні відстрочені аквізційні витрати		150,506	130,143

Продовження додатку А.1

		тис. грн.	
	Примітка	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	836500		
Загальна сума поточних активів		1,787,026	1,745,311
Загальна сума активів		2,850,664	2,696,759
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал		19,407	19,407
Нерозподілений прибуток		(73,912)	(59,806)
Емісійний дохід		426,622	426,622
Дооцінка		378,691	357,857
Інші резерви	8001001	74,665	50,716
У тому числі страхові резерви		49,224	34,348
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства		825,473	794,796
Загальна сума власного капіталу		825,473	794,796
Зобов'язання			
Непоточні зобов'язання			
Торговельна та інша непоточна кредиторська заборгованість		-	22
Відстрочені податкові зобов'язання	800600, 835110	47,466	-
Непоточні сформовані страхові резерви		63,179	103,915
Загальна сума непоточних зобов'язань		110,645	103,937
Поточні зобов'язання			
Поточні забезпечення			
Інші поточні забезпечення		13,409	12,807
Загальна сума поточних забезпечень		13,409	12,807
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість		104,418	99,660
Поточні податкові зобов'язання, поточні		3,438	10,630
Поточні сформовані страхові резерви		1,533,352	1,250,551
Кредиторська заборгованість за договорами страхування		37,061	39,567
Кредиторська заборгованість за договорами перестраховування		187,503	350,815
Інші поточні нефінансові зобов'язання		35,365	33,996
Загальна сума поточних зобов'язань за винятком зобов'язань, включених до груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу		1,914,546	1,798,026
Загальна сума поточних зобов'язань		1,914,546	1,798,026
Загальна сума зобов'язань		2,025,191	1,901,963
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		2,850,664	2,696,759

Додаток А.2

[310000] Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат

Примітки	тис. грн.	
	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
Прибуток або збиток		
Прибуток (збиток)		
Дохід від звичайної діяльності	978,858	843,921
Чистий дохід від страхових премій	978,858	843,921
Премії підписані, валова сума	1,753,576	1,485,572
Премії передані у перестраховання	(655,495)	(680,983)
Дохід (витрати) від зміни у резервах незароблених премій, валова сума	(114,761)	69,458
Дохід (витрати) від зміни часток перестраховиків у резервах незароблених премій	(4,462)	(30,126)
Собівартість реалізації	(403,396)	(320,251)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	(403,396)	(320,251)
Валовий прибуток	575,462	523,670
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів, валова сума	(127,304)	194,904
Дохід (витрати) від зміни часток перестраховиків в інших страхових резервах	73,476	(159,095)
Інші доходи	170,629	234,986
Витрати на збут	(449,620)	(418,943)
Адміністративні витрати	(229,182)	(194,535)
Інша витрата, за функцією	(73,998)	(59,660)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	(60,537)	121,327
Фінансові доходи	800600	84,658
Фінансові витрати	(13)	(94)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	(10,220)	7,756
Прибуток (збиток) до оподаткування	13,888	221,297
Податкові доходи (витрати)	835110	(4,371)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває	9,517	181,472
Прибуток (збиток)	9,517	181,472
	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період

Прибуток на акцію (для звичайних акцій) (в гривнях)

Базовий прибуток на акцію

Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	4.90	93.51
Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію	4.90	93.51

[410000] Звіт про сукупний дохід, компоненти іншого сукупного доходу, відображені після оподаткування

тис. грн.

	Примітки	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
Звіт про сукупний дохід			
Прибуток (збиток)		9,517	181,472
Інший сукупний дохід			
Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування			
Інший сукупний дохід, після оподаткування, прибутки (збитки) від інвестицій в інструменти капіталу		21,393	41,402
Інший сукупний дохід, після оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки		-233	4,689
Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування		21,160	46,091
Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування			
Фінансові активи, доступні для продажу			
Прибутки (збитки) від переоцінки доступних для продажу фінансових активів, після оподаткування	822390-08	-	(727)
Інший сукупний дохід, після оподаткування, доступні для продажу фінансові активи		-	(727)
Фінансові активи, оцінені за справедливою вартістю через інший сукупний дохід			
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, після оподаткування			
Інший сукупний дохід, після оподаткування, фінансові активи оцінені за справедливою вартістю через інший сукупний дохід			
Загальна сума іншого сукупного доходу, який буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування			(727)
Загальна сума іншого сукупного доходу		21,160	45,364
Загальна сума сукупного доходу		30,677	226,836

Додаток Б.1

Рівень округлення, використаний у фінансовій звітності

Звітність складено у тисячах гривень, округлених до цілих

[210000] Звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні

		тис. грн.	
	Примітка	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду
Активи			
Непоточні активи			
Основні засоби	800100, 822100, 832610	48,529	48,398
Інвестиційна нерухомість	800600	10,588	9,804
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	800100, 823180	35,079	25,884
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	800100	302,920	415,103
Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість		86	4,074
Відстрочені податкові активи	800600, 835110	-	-
Непоточні права вимоги до перестраховиків у страхових резервах		4,516	34,528
Інші непоточні фінансові активи	8001001, 822390-01	127,229	184,767
Непоточні активи залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		342,409	341,080
Загальна сума непоточних активів		871,356	1,063,638
Поточні активи			
Поточні запаси	8001001	1,070	960
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	8001001	31,885	28,816
Поточні фінансові інвестиції	8001001, 800500	358,586	400,002
Дебіторська заборгованість за договорами страхування	836500	66,166	108,641
Дебіторська заборгованість за договорами перестраховування	836500	215,765	95,206
Поточні права вимоги до перестраховиків у страхових резервах		380,394	866,200
Інші поточні нефінансові активи		30,883	27,573
Грошові кошти та їх еквіваленти	8001001	364,458	109,122
Загальна сума поточних активів за винятком непоточних активів або груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу або утримувані для виплат власникам		1,449,207	1,636,520
Поточні відстрочені аквізційні витрати		100,748	150,506
Загальна сума поточних активів		1,549,955	1,787,026
Загальна сума активів		2,421,311	2,850,664
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			

Продовження додатку Б.1

		тис. грн.	
	Примітка	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду
Нерозподілений прибуток		54,830	(73,912)
Емісійний дохід		426,622	426,622
Доопічка		288,071	378,691
Інші резерви	8001001	78,026	74,665
У тому числі страхові резерви		52,109	49,224
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського підприємства		866,956	825,473
Загальна сума власного капіталу		866,956	825,473
Зобов'язання			
Непоточні зобов'язання			
Торговельна та інша непоточна кредиторська заборгованість		-	-
Відстрочені податкові зобов'язання	800600, 835110	16,696	47,466
Непоточні сформовані страхові резерви		21,119	63,179
Загальна сума непоточних зобов'язань		37,815	110,645
Поточні зобов'язання			
Поточні забезпечення			
Інші поточні забезпечення		33,180	13,409
Загальна сума поточних забезпечень		33,180	13,409
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість		32,730	104,418
Поточні податкові зобов'язання, поточні		12,418	3,438
Поточні сформовані страхові резерви		1,183,841	1,533,352
Кредиторська заборгованість за договорами страхування		26,968	37,061
Кредиторська заборгованість за договорами перестраховування		205,512	187,503
Інші поточні нефінансові зобов'язання		21,891	35,365
Загальна сума поточних зобов'язань за винятком зобов'язань, включених до груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу		1,516,540	1,914,546
Загальна сума поточних зобов'язань		1,516,540	1,914,546
Загальна сума зобов'язань		1,554,355	2,025,191
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		2,421,311	2,850,664

Додаток Б.2

[310000] Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат

	Примітки	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
тис. грн.			
Прибуток або збиток			
Прибуток (збиток)			
Дохід від звичайної діяльності		1,109,830	978,858
Чистий дохід від страхових премій		1,109,830	978,858
Премії підписані, валова сума		1,279,538	1,753,576
Премії передані у перестраховання		(107,192)	(655,495)
Дохід (витрати) від зміни у резервах незароблених премій, валова сума		174,816	(114,761)
Дохід (витрати) від зміни часток перестраховиків у резервах незароблених премій		(237,332)	(4,462)
Собівартість реалізації		(400,378)	(403,396)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами		(400,378)	(403,396)
Валовий прибуток		709,452	575,462
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів, валова сума		216,755	(127,304)
Дохід (витрати) від зміни часток перестраховиків в інших страхових резервах	800500	(278,486)	73,476
Інші доходи		134,979	170,629
Витрати на збут		(395,693)	(449,620)
Адміністративні витрати		(219,739)	(229,182)
Інша витрата, за функцією		(57,162)	(73,998)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		110,106	(60,537)
Фінансові доходи	800600	106,164	84,658
Фінансові витрати		(3)	(13)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		(53,603)	(10,220)
Прибуток (збиток) до оподаткування		162,664	13,888
Податкові доходи (витрати)	835110	(31,045)	(4,371)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		131,619	9,517
Прибуток (збиток)		131,619	9,517

Прибуток на акцію (для звичайних акцій) (в гривнях)

Базовий прибуток на акцію

Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	67.82	4.90
Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію	67.82	4.90

Продовження додатку Б.2

[410000] Звіт про сукупний дохід, компоненти іншого сукупного доходу, відображені після оподаткування

	тис. грн.		
	Примітки	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
Звіт про сукупний дохід			
Прибуток (збиток)		131,619	9,517
Інший сукупний дохід			
Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування			
Інший сукупний дохід, після оподаткування, прибутки (збитки) від інвестицій в інструменти капіталу		(91,990)	21,393
Інший сукупний дохід, після оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки		1,854	-233
Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування		(90,136)	21,160
Компоненти іншого сукупного доходу, які будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування			
Фінансові активи, доступні для продажу			
Прибутки (збитки) від переоцінки доступних для продажу фінансових активів, після оподаткування	822390-08	-	-
Інший сукупний дохід, після оподаткування, доступні для продажу фінансові активи		-	-
Фінансові активи, оцінені за справедливою вартістю через інший сукупний дохід			
Прибутки (збитки) від фінансових активів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, після оподаткування			
Інший сукупний дохід, після оподаткування, фінансові активи оцінені за справедливою вартістю через інший сукупний дохід			
Загальна сума іншого сукупного доходу, який буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування			
Загальна сума іншого сукупного доходу		(90,136)	21,160
Загальна сума сукупного доходу		41,483	30,677

Додаток В.1

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «ПЗУ Україна страхування життя»
Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

[210000] Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 р.

(у тисячах гривень)

	Примітка	На 31.12.2023 р.	На 31.12.2022 р. (перераховано)	На 31.12.2021 р. (перераховано)
Активи				
Основні засоби		227	309	660
Інвестиційна нерухомість		10,955	10,816	9,751
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		2,956	1,612	1,946
Фінансові активи, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	823000-1	78,960	70,387	118,798
Інші фінансові активи	822390-01, 823000-1	1,732,622	1,356,327	1,398,676
Утримувані контракти перестрахування, що належать до активів		-	-	2,582
Відстрочені податкові активи	835110	-	52,025	-
Запаси		1,535	1,647	1,620
Торговельна та інша дебіторська заборгованість		49,221	44,560	3,205
Грошові кошти та їх еквіваленти	822390-01, 823000-1	408,897	366,850	130,274
Загальна сума активів		2,285,373	1,904,533	1,667,512
Власний капітал та зобов'язання				
Власний капітал				
Статутний капітал	810000	48,436	32,540	32,540
Нерозподілений прибуток		442,856	314,620	304,946
Емісійний дохід		82,071	82,071	82,071
Дооцінка		54,882	47,852	77,096
Інші резерви		16,328	15,488	12,061
Резерв фінансових доходів (витрат) за страхуванням від випущених страхових контрактів		67,794	(246,049)	(4,668)
Загальна сума власного капіталу		712,367	246,522	504,046
Зобов'язання				
Відстрочені податкові зобов'язання	835110	19,468	-	38,030
Випущені страхові контракти, що належать до зобов'язань	836500-03	1,530,318	1,643,202	1,110,996
Забезпечення винагород працівників		6,834	2,566	3,741
Поточні податкові зобов'язання		10,352	10,619	9,394
Торговельна та інша кредиторська заборгованість		6,034	1,624	1,305
Загальна сума зобов'язань		1,573,006	1,658,011	1,163,466
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		2,285,373	1,904,533	1,667,512

Додаток В.2

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «ПЗУ Україна страхування життя»
Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

[310000] Звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат

(у тисячах гривень)

	Примітки	2023 рік	2022 рік (перераховано)
Прибуток або збиток			
Прибуток (збиток)			
Дохід від страхування	836500-01-01	242,215	332,670
Витрати на страхові послуги за випущеними страховими контрактами	836500-01-02	(191,351)	(289,664)
Дохід (витрати) від утримуваних контрактів перестрахування		-	(6,684)
Результат страхових послуг		50,864	36,322
Фінансові доходи (витрати) за страхуванням	836500-02	(134,772)	(121,856)
Проценти доходи, обчислені із застосуванням методу ефективного відсотка	822390-08	264,180	171,463
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	822390-01	9,676	(120,293)
Чистий фінансовий результат		139,084	(70,686)
Інші доходи	800200	5,782	32,525
Інші операційні витрати	800200	(18,925)	(9,602)
Прибуток (збиток) до оподаткування		176,805	(11,441)
Податкові доходи (витрати)	835110	(31,833)	4,811
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		144,972	(6,630)
Прибуток (збиток)		144,972	(6,630)

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

Я, Почеп Аліна Олегівна, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу.

Засвідчую, що кваліфікаційна магістерська робота «Бізнес-моделі співпраці банків і страхових компаній в сучасних умовах» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання 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 поінформована, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений(на).

05.01.2025

_____ А.О.Почеп

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 21:41:19 05.01.2025

Назва файлу з підписом: Заява Почеп А..docx.asice

Розмір файлу з підписом: 16.9 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Заява Почеп А..docx

Розмір файлу без підпису: 12.8 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ПОЧЕП АЛІНА ОЛЕГІВНА

П.І.Б.: ПОЧЕП АЛІНА ОЛЕГІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 3792304960

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 22:41:18
05.01.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000092AF1A013865D005

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00