

## СУЧАСНІ РЕАЛІЇ РИЗК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ

### SUCCESSFUL REALIZATION FOR RIZK-MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANIES

УДК 368.01

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct61-41>**Федишин М.П.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри публічних,  
корпоративних фінансів  
та фінансового посередництва  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

**Попова Л.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри публічних,  
корпоративних фінансів  
та фінансового посередництва  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

**Верещагін О.Ю.**

магістр  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

**Fedyshyn Maiia**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi  
National University

**Popova Liubov**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi  
National University

**Vereshchahina Oleksandra**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi  
National University

У статті розглянуто особливості ризик-менеджменту у сучасних страхових компаніях, механізм його здійснення та проблеми оцінки ризиків. Указано на важливість держави у проведенні контролю за фінансовою діяльністю компанії. Акцентовано увагу на важливості реалізації ризик-орієнтованого підходу, який забезпечить оцінку потенційних ризиків та їх виявлення на ранній стадії для своєчасної подальшої комунікації чи вжиття відповідних заходів. Розглянуто концепцію інтегрованого управління ризиком. Проведено аналіз фінансових показників страхової компанії СК ARX як одного з лідерів рейтингу компаній на ринку. У цій страховій компанії велику увагу приділено ризик-менеджменту, зокрема створено департамент ризик-менеджменту, який відповідає за ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків. Запропоновано активне використання стрес-тестування як важливого етапу побудови системи ризик-менеджменту. На основі проведеного дослідження наголошено на актуальності аналізованої теми, необхідності докладнішого дослідження в рамках цього питання з використанням аналітичного матеріалу.

**Ключові слова:** страховий ринок, страхова компанія, ризик, ризик-менеджмент, інтегроване управління, департамент ризик-менеджменту, стрес-тестування.

В статье рассмотрены особенности риск-менеджмента в современных страховых

компаниях, механизм его осуществления и проблемы оценки рисков. Указано на важность государства в проведении контроля над финансовой деятельностью компании. Указано на важность реализации риск-ориентированного подхода, который обеспечит оценку потенциальных рисков и их выявление на ранней стадии для своевременной дальнейшей коммуникации или принятия соответствующих мер. Рассмотрена концепция интегрированного управления риском. Проведен анализ финансовых показателей страховой компании СК ARX как одного из лидеров рейтинга компаний на рынке. В данной страховой компании большое внимание уделено риск-менеджменту, в частности создан департамент риск-менеджмента, который отвечает за идентификацию, анализ и оценку рисков. Предложено активное использование стресс-тестирования как важного этапа построения системы риск-менеджмента. На основе проведенного исследования отмечена актуальность рассматриваемой темы, необходимость более подробного исследования в рамках данного вопроса с использованием аналитического материала.

**Ключевые слова:** страховой рынок, страховая компания, риск, риск-менеджмент, интегрированное управление, департамент риск-менеджмента, стресс-тестирование.

The article considers the features of risk management in modern insurance companies, the mechanism of its implementation and the problems of risk assessment. The importance of the state in the control over the financial activities of companies in order to ensure stable operation, proper protection of consumer rights is indicated. The importance of implementing a risk-oriented approach is pointed out, which will first of all ensure the assessment of potential risks and their identification at an early stage for timely further communication or taking appropriate measures. After all, this will allow you to take appropriate measures in a timely manner and prevent the company from leaving the market without fulfilling its obligations to policyholders. Emphasis is placed on the importance of active cooperation between the state and business, in particular through the creation of guarantee funds. The concept of integrated risk management is considered, which will allow assessing risks at all levels of company management. Today, in many insurance companies, risk management is a real part of corporate governance. An analysis of the financial performance of the insurance company IC ARX, as one of the leaders in the ranking of companies in the market. In particular, the solvency of the company for 2018–2020 was analyzed and it was proved that the insurance company meets the solvency requirements in accordance with the requirements of the regulator. The insurance company pays great attention to risk management, in particular, created a Risk Management Department, which is responsible for identifying, analyzing and assessing risks and proposes measures to minimize them and mitigate their consequences. The active use of stress testing as an important stage in building a risk management system, the need to record preventive measures in appropriate protocols and form a risk profile, the active use of outsourcing in the management of insurance companies. Testing can be conducted both in terms of financial performance and in terms of developing behavioral models within the organizational structure of the company in order to identify weaknesses. Based on conducted by the authors, the authors note the relevance of the topic, the need for more detailed research on this issue using analytical material.

**Key words:** insurance market, insurance company, risk, risk management, integrated management, risk management department, stress testing.

**Постановка проблеми.** Ефективна система управління ризиками – одна з важливих умов підвищення надійності страхових компаній. Останнім часом ризик-менеджмент у зв'язку із цим стає предметом особливої уваги з боку керівництва компаній, а також державних органів, оскільки економічний стан компаній, перш за все найбільших, має помітний вплив на фінансове становище країни у цілому. Зростання рівня ризиків, які впливають на страхові компанії, зажадало створення системи такого ризик-менеджменту, який

здатний передбачати та проводити в життя заходи щодо надійного запобігання збиткам, що загрожують фінансовій стійкості або навіть ведуть до банкрутства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідниками в галузі управління ризиками накопичено значний теоретичний, статистичний і методичний матеріал. Проблема взаємозв'язку ризику з економічними процесами представлена в працях Дж.М. Кейнса, А. Маршалла, Ф. Найта. Серед вітчизняних учених, які досліджують проблему

оцінки та управління ризиком страхових компаній, можна виділити Д.А. Ваніну [1; 2], Ю.Е. Дуднева [3], О.О. Шевчук [4], І.А. Лагунову [5], Н.В. Приказюк [6], І.Ю. Герасимову [7], Н.Г. Нагайчук, І.Ю. Рудь, В.В. Шахова та ін.

**Постановка завдання.** Мета роботи полягає у дослідженні розвитку теоретичних положень, розробленні рекомендацій для організації ризик-менеджменту в страховій організації на основі використання сучасних підходів у системі комплексного управління ризиками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічною метою Національного банку у сфері страхування є розвиток та підтримка платоспроможного, фінансово стійкого, конкурентного та стабільного ринку страхування, який забезпечуватиме належний захист прав споживачів та надаватиме страхові послуги і продукти, що відповідають потребам громадян та економіки [8]. Регулювання та нагляд за страховими компаніями, так само як і нагляд за банками, здійснюватиметься за ризик-орієнтованим підходом. В основу реалізації ризик-орієнтованого підходу закладено низку принципів, одним з яких є принцип раннього виявлення та вчасного реагування – оцінка потенційних ризиків та їх виявлення на ранній стадії для своєчасної подальшої комунікації чи вжиття відповідних заходів, що підтверджує важливість оцінки ризиків страхових компаній та управління ними. Ключова мета ризик-орієнтованого пруденційного нагляду за фінансовими установами – оцінка поточної та майбутньої платоспроможності і виявлення наявних та потенційних ризиків для платоспроможності на ранніх етапах [8]. Сьогодні НБУ наголошує на важливій ролі актуарія в процесі управління ризиками.

Не випадково ще в 2007 р. країнами – учасницями Міжнародної асоціації страхових наглядачів було розроблено низку сучасних методів аналізу, оцінки та прогнозування ризиків, упровадження яких покликане сприяти підвищенню ефективності страхової галузі.

Страхові компанії, використовуючи ресурси страхувальників, несуть відповідальність за збереження страхового фонду. Держава зацікавлена, щоб вони працювали успішно й ефективно, отримували прибуток, забезпечуючи тим самим податкові надходження.

Держава покликана здійснювати контроль над фінансовою стійкістю страховиків, і створювати умови, за яких страхувальники, навіть у несприятливій для компанії ситуації, мали можливість компенсувати свої втрати. У зв'язку із цим застосовується широкий спектр методів регулювання, включаючи встановлення правил і нормативів страхової діяльності, нагляд за забезпеченням достатності фінансових ресурсів, необхідних для виплат за всіма страховими вимогами у міру їх

настання, а також захист прав страхувальників. Страхова галузь значною мірою схильна до впливу ризиків. Страховим організаціям необхідно вдаватися до якісної оцінки ризиків, а також управління власними ризиками.

Міжнародна асоціація страхового нагляду виявляє такі ризики, до яких схильні страховики: 35% – ринкові ризики, 29% – страхові ризики, 16% – операційний ризик, 13% – кредитний ризик, 7% – ризик ліквідності [9].

Слід зазначити, що в Україні ризик-менеджмент у страховій галузі так і не отримав належного розвитку. Практично з усіх видів ризиків відсутня необхідна актуарна статистика, що призводить до завищення тарифів, неактуальних продуктивних пропозицій та невідповідних умов страхування. На даний момент страхова галузь не в змозі покрити сукупні ризики економіки та суспільства, що підтверджується відповідними дослідженнями.

Таким чином, аналізуючи розвиток страхового ринку, можна виділити ризики із середнім рівнем покриття страхуванням, низьким та дуже низьким рівнями покриття.

До ризиків із середнім рівнем покриття страхуванням належать ризики неврожаю та ризики, пов'язані з медичним забезпеченням туристів. До ризиків із низьким рівнем покриття страхуванням належать: ризики низького рівня життя, особливо в пенсійний вік, ризик відсутності фінансової підтримки у разі нещасних випадків чи хвороби, ризик безробіття та зниження доходів сім'ї, ризик хронічних та критичних захворювань, ризик фінансових труднощів та банкрутство перевізника. До ризиків із найнижчим рівнем покриття страхуванням належать: ризики аварій на транспорті, ризик руйнування внаслідок стихійних лих, екологічні ризики на виробництві, ризик кібератак і збоїв інформаційних систем [9]. Із цього випливає, що населення та бізнес не готові до страхування. Немає відповідних економічних стимулів, страховий бізнес, по суті, будується на обов'язковому страхуванні. Також спостерігається завищеність страхових тарифів.

Значну небезпеку для страхових компаній становлять кумулятивні ризики, зумовлені необхідністю здійснювати виплати одночасно за цілою групою застрахованих ризиків, що може залишити компанію без достатніх фондів. Для запобігання різкому падінню ліквідності страхових компаній, яке може призвести до банкрутства, державою, як правило, проводяться заходи, спрямовані на посилення фінансової стабільності страховика. Серед них можна виділити: підвищення ефективності управління системними ризиками; посилення вимог до обсягу статутного капіталу; розроблення дієвих механізмів захисту прав споживачів; уніфікація договорів страхування та форм звітності; розширення міжнародного співробітництва у цілях

поглиблення інтеграції за рахунок вироблення загальних міжнародних правил функціонування страхових компаній.

Страхові групи, що надають послуги через дочірні структури, тепер мають можливість використовувати консолідований баланс. Уводиться поняття так званої підтримки групи, коли управління компанією направляє на зниження рівня ризику за рахунок його розподілу всередині групи. При цьому вимоги до достатності капіталу групи будуть у цілому нижчі, ніж у разі розрахунку ризику кожної компанії окремо. Цей метод у практиці управління капіталом стає, по суті, універсальним, а головне – вигідним.

Для підвищення економічної ефективності все більш активно стає співпраця держави і бізнесу за низкою напрямків. Із цією метою, наприклад, здійснюється нагляд із боку держави за діяльністю компаній. Наглядові органи покладають при цьому відповідальність за дотримання правил діяльності керівництва компаній, у разі виявлення порушень приймають і свої необхідні заходи. На основі зазначених вище джерел: звітів компаній, даних зовнішнього і внутрішнього аудиту, а також даних асоціації страховиків формується об'єктивна оцінка фінансового стану страховика. При цьому застосовується більш гнучка, ліберальна система контролю за діяльністю компаній, що дає змогу страховикам самостійно усунути недоліки. Зокрема, для підтримки стабільності страхових компаній у несприятливих умовах передбачається низка заходів щодо збільшення розміру власного капіталу. Оскільки капіталізація компанії може різко змінюватися протягом короткого часу, у разі різкого падіння вартості акцій для вивільнення додаткових коштів передбачається зниження вимог до обсягу нарахувань на основний капітал. Із метою підвищення рівня захисту споживачів від ризику, пов'язаного з можливою неплатоспроможністю страхових компаній, у низці розвинених країн створюються державні гарантійні фонди. Успішний досвід діяльності гарантійних фондів для захисту фінансових інтересів страхувальників у розвинених країнах указує на бажаність їх упровадження у нашій країні. Сьогодні створено і функціонує гарантійний фонд обов'язкового страхування, що покриває збитки за договорами ОСЦВ, на які припадає близько 10% усіх страхових премій, що збираються. У перспективі очікується створення гарантійних фондів у сфері добровільного страхування, які покриватимуть відповідальність страховиків за договорами страхування життя та страхування майна.

Якісно нову форму і відповідні методи управління страховою галуззю забезпечуватимуть наднаціональні органи страхового нагляду на основі єдиних стандартів діяльності страхових організацій.

Якщо говорити загалом про відношення до ризик-менеджменту на рівні компанії, то основне завдання ризик-менеджменту полягає у розробленні заходів, які забезпечують максимізацію прибутку (досягнення максимального результату) за умови мінімізації збитків (витрат) за рахунок послаблення негативного впливу ризиків. У зв'язку із цим під час вибору бізнес-стратегії ризик-менеджмент визначає основні джерела прибутку, що підвищують вартість компанії, а також ризики, які можуть призвести до зниження рівня її доходності. Оскільки прибуток та ризик взаємопов'язані, ефективність бізнес-стратегії проявляється за знаходження оптимального балансу [2, с. 21]. Зазвичай ризик-менеджмент відпрацьовує безліч доступних та прийнятних варіантів. При цьому проводиться вертикальний та горизонтальний аналіз доходів та витрат компанії, у т. ч. їх структури та динаміки. Залежно від їхньої оцінки у разі потреби здійснюється коригування вибраної стратегії, розробляються способи досягнення позитивних показників.

Міжнародний досвід удосконалення системи ризик-менеджменту показує, що необхідні заходи вживаються не лише на рівні керівництва компанії, а й на рівні держави.

Першим етапом ризик-менеджменту на шляху до визначення рівня ризику, капіталу та прибутковості є визначення ризиків, які потенційно зазнають фінансових утрат. Зі страховими та ринковими ризиками тісно пов'язані ризики втрати ліквідності, зміни рівня податкових та інших бюджетних відрахувань, репутаційний ризик, стратегічні ризики.

Далі визначається можливість схильності проєкту до різних ризиків. При цьому оцінка проводиться на основі даних, що характеризують діяльність усіх філій та підрозділів компанії, з урахуванням залежності від того, у яких країнах та регіонах вона здійснюється, тобто з урахуванням регіональних особливостей ринку. Більш повна, об'єктивна інформація, звісно, дає змогу точніше визначити ризики. Ризик-менеджмент, узагальнюючи ризики групи, аналізуючи ситуацію, враховує, що загальний вплив страхових ризиків через можливість кумуляції може посилюватися. Страхові ризики розглядаються у взаємозв'язку з іншими ризиками, з якими компанія так чи інакше стикається в процесі економічної діяльності [9].

Звичайно, ризик-менеджмент, як і інші підрозділи страхової компанії, не дає повної гарантії уникнути помилок у визначенні характеру ризиків, їхніх наслідків, що призводить до збитків замість очікуваного зниження. Тим більше що працівники, зайняті в підрозділах ризик-менеджменту, нерідко усуваються від прийняття рішень, тобто управління не відіграє ключову роль у корпоративній стратегії. Вони, як правило, не входять до ради директорів і, по суті, не мають права

голосу. Фактично вони лише грають роль радників. Логічно було б установити зворотний зв'язок керівництва компанії із внутрішнім контролем через корпоративний ризик-менеджмент. Не випадково у низці компаній ризик-менеджмент нині розглядається насамперед із погляду його реальної участі у корпоративному управлінні. Так, він бере безпосередню участь у розробленні економічної стратегії, бере участь у визначенні оцінки ризиків, що сприяє підвищенню результативності вжитих заходів. При цьому робота ризик-менеджменту здійснюється не лише в підрозділах та на функціональному рівні (у низових підрозділах), а й оцінює ризики для доповіді вищому керівництву компанії. Нині у більшості компаній рада директорів приймає рішення, як правило, з урахуванням пропозицій ризик-менеджменту. Департамент ризик-менеджменту у низці випадків наділений правом вирішального голосу.

Треба сказати, що дотепер у провідних страхових компаніях США та ЄС департаментам ризик-менеджменту надано велику самостійність. У зв'язку із цим змінилася і концепція діяльності компаній, ризик-менеджмент став розглядатися як важливий складник структур управління. Такий підхід одержав назву інтегрованого управління ризиком. Ризики у зв'язку із цим отримують точнішу оцінку на всіх рівнях керівництва компанії. Діють комісії з ризиків, які зазвичай входять до ради директорів. На основі цих комісій ради директорів, з одного боку, дають оцінку ефективності роботи ризик-менеджменту, з іншого – встановлюють допустимий рівень ризику. Додамо, що служби внутрішнього контролю, що створюються у більшості компаній, відстежують хід виконання прийнятих рішень і готують відповідні звіти та пропозиції для керівництва [1, с. 18].

Сучасні вимоги достатності обсягу капіталу страхових компаній засновані на точних розрахунках імовірності ризику. Це дає можливість забезпечити необхідну гнучкість у визначенні розмірів страхових резервів.

Проаналізувавши ТОП-10 рейтингу страхових компаній в Україні за 2020 р. за розмірами страхових премій та виплат, сформованих страхових резервів, власного капіталу та активів, можемо зазначити, що у трійку лідерів за всіма зазначеними показниками потрапила лише одна страхова компанія – ARX. У цілому більшість компаній нарощує обсяги діяльності, про що свідчать дані рейтингу.

Лідером ТОП-10 страхових компаній за розміром страхових премій є СК ARX, премії якої за 2020 р. становили 2 680 022,0 тис грн і зросли порівняно з 2019 р. на 16,55% (найбільше зростання серед страхових компаній).

Щодо рейтингу страхових компаній за розміром страхових виплат, то очолює його страхова

компанія УНІКА, виплати якої у 2020 р. становили 1 226 589,0 тис грн. Другу позицію у рейтингу страхових виплат займає СК ARX, страхові виплати якої у 2020 р. становили 1 027 707,0 тис грн і збільшилися порівняно з 2019 р.

Лідером серед страхових компаній за розміром сформованих страхових резервів та приростом порівняно з попереднім роком є страхова компанія УСГ, страхові резерви якої у 2020 р. становили 3 968 568,0 тис грн і зросли у 2,5 рази. Другу та третю позицію у рейтингу зайняли СГ ТАС та СК ARX, страхові резерви яких зросли у 2020 р. на 16,91% і 20,17% відповідно [10].

Значне зростання розміру власного капіталу демонструють компанії ARX, УНІКА та РЗУ УКРАЇНА – на 58,66%, 50,16% і 47,2% відповідно, що в абсолютному значенні становить 957 336,0 тис грн, 795 469,0 тис грн та 794 796,0 відповідно. За розміром активів СК ARX зайняла другу позицію у рейтингу з розміром активів 3 057 783,0 тис грн.

Компанія ARX – № 1 на страховому ринку України за сумою зібраних премій – близько 1,6 млрд грн за шість місяців 2021 р. Компанія ARX також входить у ТОП-3 за сумою виплат – близько 603 млн грн за шість місяців 2021 р. Загальний прибуток компаній ARX і ARX life за шість місяців 2021 р. становив 144 млн грн [11].

Нацбанк оприлюднив показники діяльності страхових компаній за I півріччя 2021 р.: страхова компанія ARX займає перше місце на ринку за чистими заробленими страховими преміями – 1,319 млрд грн; ARX займає друге місце за критерієм чистого прибутку – 123,6 млн грн; СК ARX увійшла у ТОП-3 за страховими виплатами та відшкодуваннями – 603 млн грн.

Виходячи з даних фінансової звітності, варто зазначити про позитивну тенденцію показників платоспроможності СК ARX за останні три роки. Нормативний запас платоспроможності за страховими преміями (НЗП1) у 2020 р. становив 469 млн грн і збільшився на 147,28 млн грн і на 59,18 млн грн відповідно порівняно з 2018 і 2019 рр.

Показник нормативного запасу платоспроможності за страховими виплатами становив у 2020 р. 257,77 млн грн і збільшився порівняно з 2018 і 2019 рр. на 31,75 млн грн і 12,26 млн грн відповідно. Фактичний запас платоспроможності (ФЗП), у 2020 р. – 918,82 млн грн, у 2019 р. – 649,27 млн грн, у 2018 р. – 522,58 млн грн. На таке збільшення найбільший вплив мало значне зростання загальної суми активів.

Варто зазначити, що за 2018–2020 рр. страхова компанія ARX виконувала вимогу із забезпечення платоспроможності, тому що значення фактичного запасу платоспроможності перевищувало значення нормативного запасу платоспроможності з року в рік. Позитивну динаміку демонструє

показник маржі платоспроможності, який зріс із 200,86 млн грн у 2018 р. до 449,82 млн грн у 2020 р., тобто більше ніж удвічі за досліджуваний період. Відповідно, простежуємо зростання коефіцієнта платоспроможності, який у 2020 р. становив 1,959 і збільшився порівняно з 2018 і 2019 рр. на 0,335 і 0,375 відповідно. Дане значення свідчить про те, що СК ARX у 2020 р. фактично могла розрахуватися за зобов'язаннями вдвічі більше, ніж це було необхідно згідно з нормативами.

Отже, страхова компанія відповідає вимогам платоспроможності відповідно до вимог регулятора, зростання фактичного запасу платоспроможності говорить про поліпшення не лише платоспроможності компанії, а й належного рівня фінансової надійності.

Слід відзначити, що в структурі страхової компанії є департамент ризик-менеджменту, який відповідає за ідентифікацію, аналіз та оцінку ризиків (андеррайтинговий ризик, ринковий ризик, ризик дефолту контрагента, операційний ризик) та пропонує заходи щодо їх мінімізації та пом'якшення їхніх наслідків. Стратегією керівництва щодо зменшення вразливості страховика до таких ризиків є перестраховування страхових ризиків, упровадження програм валютного хеджування та диверсифікації контрагентів.

В ARX діють політика управління безперервністю бізнесу та політика управління в кризових ситуаціях, які оновлюються щороку. У компанії розроблено план дій на випадок спрацювання ризиків, що можуть негативно вплинути на безперервність бізнесу [11]. Управління кризовими ситуаціями (ризикові сценарії) знаходиться в межах відповідальності команди з питань управління кризовими ситуаціями, призначеної в межах плану. Порядок реагування на ситуації визначено відповідним планом.

Таким чином, можна з упевненістю сказати, що страхова компанія ARX із кожним роком поліпшує свої показники фінансової діяльності, збільшуються страхові премії, відповідно, і виплати, значно зріс розмір капіталу компанії, активів. Аналізуючи показники платоспроможності, простежуємо їх зростання та відповідність нормативам, що підтверджує фінансову надійність компанії. Важливим є те, що в компанії функціонує департамент ризик-менеджменту, що говорить про те, що цьому питанню приділяється велика увага та розробляються програми, спрямовані на мінімізацію ризиків.

Сучасні підходи до оцінки фінансових показників діяльності страхових компаній не відбуваються без урахування ризиків, їх детальної оцінки. Позитивним моментом управління ризиками у страхуванні мають бути актуарні розрахунки, що проводяться на регулярній основі. У кожній страховій компанії повинен існувати відповідальний

актуарій, який несе відповідальність за достатність та адекватність страхових резервів, які відображені в актуарному висновку страхової компанії, а також у її фінансовій звітності [7, с. 116].

Також обов'язковим етапом побудови системи ризик-менеджменту є стрес-тестування. Компанії пропонується сформулювати низку негативних сценаріїв та обрахувати їх із погляду на капітал, маржу платоспроможності, коефіцієнти ліквідності тощо. Для реалізації цього завдання необхідно сформулювати низку параметрів, що динамічно змінюються, і провести тести з обов'язковою присутністю мультіваріантності. У сучасних непростих економічних умовах страхова організація може очікувати на фінансові втрати звідки завгодно. Це можуть бути відкликання ліцензії у банку, де розміщено депозит, девальвація національної валюти, зниження вартості нерухомості у покритті резервів, вибухове зростання дебіторської заборгованості та багато інших негативних сценаріїв, імовірність настання яких більше ніж реальна. Кожен із цих сценаріїв окремо, а також сукупність кількох чинників разом мають бути оцифровані та їх наслідки обраховані.

Тестування може проводитись як у частині фінансових показників, так і в частині відпрацювання поведінкових моделей у рамках організаційної структури компанії з метою виявлення слабких місць. Превентивні заходи щодо ризик-менеджменту рекомендується фіксувати у відповідних протоколах. Повинні формуватися регулярні звіти щодо ризиків. Для системотворчих компаній рекомендовано формувати окремий профіль ризиків, проте для якісної системи ризик-менеджменту в тому чи іншому вигляді профіль ризиків краще робити всім страховим організаціям. У форматі профілю ризиків відстежувати динаміку змін та координувати систему управління ризиками набагато зручніше, ніж не маючи системно відображених даних. Стратегія розвитку IT-систем страхової організації, опис принципів перестраховальної політики теж мають бути присутніми та відповідати рекомендаціям регулятора. У разі коли страхова організація займається медичним страхуванням або обов'язковими видами страхування, передбаченими законодавством, а також у системно значущих страхових організаціях виникає необхідність створення ще одного окремого документу – плану безперервності діяльності. У плані безперервності мають бути розписані сценарії порушення безперервності діяльності, конкретні заходи щодо їх запобігання, дії безпосередньо під час непередбачених ситуацій, а також ліквідації наслідків, нормативи на відновлення діяльності, порядок інформування зацікавлених осіб про ситуацію, що сталася.

Важливим кроком має стати напрацювання адекватних математичних моделей для стрес-тестування та виявлення вузьких місць,

проведення поведінкових стрес-тестів, навчання та впровадження в компанію ризик-менеджерів, які можуть бути як штатними співробітниками, так і зовнішніми консультантами. Самостійне розроблення та впровадження комплексу документів та організаційних дій із ризик-менеджменту має свої переваги та недоліки порівняно з наймом аутсорсингової структури.

З одного боку, власний співробітник краще розуміє внутрішні процеси, з іншого – у нього апіорі менші, аніж у спеціалізованих структурах, кругозір і база знань. Деякі досі вважають організацію системи ризик-менеджменту скоріше нав'язаною бюрократією, ніж життєвою необхідністю. Аутсорсинг у ризик-менеджменті страховиків дає змогу впровадити найкращі практики та методики, але повноваження з управління ризиками та реальний моніторинг мають бути у спеціальних структур усередині компанії.

Так чи інакше Національний банк України послідовно підштовхує страхові організації до створення повноцінної системи ризик-менеджменту, і є всі підстави вважати, що через кілька років випадків відходу з ринку страхових організацій через недотримання базових норм фінансової та організаційної безпеки вже не буде.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, можна зробити висновок про необхідність системи ризик-менеджменту в сучасній страховій компанії. Ризики страховика високі, посилюються правила мегарегулятора, необхідний постійний моніторинг ризиків та їх диверсифікація, адже активну роль у вдосконаленні системи ризик-менеджменту у розвинених країнах відіграє держава. Наглядові органи розробляють рекомендації для компаній щодо принципів формування страхового портфеля, організації та методологічних основ роботи ризик-менеджменту, застосування оптимальних методик оцінки ризику та розрахунку капіталу. Складним є розроблення грамотної системи управління ризиками, оскільки зараз страхова галузь не відрізняється високими досягненнями у цьому питанні. Не менш важливим є й момент урегулювання збитків за понесеними страховиком ризиками. Важливо в потрібний момент передавати найбільші ризики у перестраховування, стежити за достатністю власних коштів та резервів.

Розширення повноважень ризик-менеджменту в управлінні страховою організацією, посилення контролю над капіталом компаній, що більш повно враховує рівень ризику і характер операцій, що проводяться ними, використання перестраховальних пулів за участю держави покликані істотно підвищити фінансову стійкість і скоротити кількість банкрутств страхових компаній. Істотним мінусом ризик-менеджменту у страхуванні є нестача превентивних заходів щодо роботи з

ризиками суспільства, не існує дій щодо мінімізації чинників ризику та масштабів можливої шкоди. Так, статистика потенційних страхових випадків мало ведеться. Немає єдиного систематизованого галузевого ризик-портфеля, відповідно, статистика актуарних розрахунків не є достатньою, моделі базуються на величезній кількості припущень, що також не сприяє зниженню ризиків страхового сектору. Збір подібної інформації є вкрай витратним, здійснення його на рівні однієї компанії, навіть дуже великої, неможливе. У багатьох країнах подібний статистичний аналіз реалізується як національний проєкт.

Важливим для страхових компаній є розроблення політики управління ризиками та дотримання її. Сьогодні небагато компаній створюють департаменти ризик-менеджменту, але реалії та політика Національного банку змушують страхові компанії приділити належну увагу оцінці ризиків, методам їх управління та ліквідації, тобто розроблення ефективної системи ризик-менеджменту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ваніна Д.А. Ризик-менеджмент як основа ефективного функціонування страхової організації. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 4. С. 16–23.
2. Ваніна Д.А. Методи управління ризиками в страхових організаціях. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. № 3. С. 16–28.
3. Дуднева Ю.Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 229–236
4. Шевчук О.О., Гулик М.І. Методи оцінювання ризиків у страховій діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 26. С. 291–299.
5. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1(53). С. 44–52.
6. Приказюк Н.В., Білокінь Л.О. Теоретичне упорядкування методів та інструментів фінансового ризик-менеджменту страхових компаній. *Економічний аналіз*. 2017. № 1. С. 139–149.
7. Герасимова І.Ю. Управління фінансовими ризиками страхових компаній з метою забезпечення економічної безпеки. *Економічний простір*. 2016. № 115. С. 112–125.
8. Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні. Біла книга. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/White\\_paper\\_insurance\\_2020](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_2020) (дата звернення: 17.10.2021).
9. Редькіна А.А., Гребеник В.В. Особенности риск-менеджмента в страховых компаниях. *Вестник Евразийской науки*. 2018 № 3. URL: <https://esj.today/PDF/65ECVN318.pdf> (дата звернення: 07.11.2021).
10. Інформація про стан і розвиток страхового ринку України. Національний банк України. URL: <https://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 01.11.2021).
11. Офіційний сайт «СК «ARX». URL: <https://arx.com.ua> (дата звернення: 30.10.2021).

## REFERENCES:

1. Vanina D.A. (2014) Ryzhik-menedzhment yak osnova efektyvnogo funktsionuvannia strahovoi organizatsii [Risk management as a basis for the effective functioning of the insurance organization]. *Nauka i ekonomika*, no. 4, pp. 16–23. (in Ukrainian)
2. Vanina D.A. (2015) Metody upravlinnia ryzhikamy v strakhovykh orhanizatsiakh [Methods of risk management in insurance organizations]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 3, pp. 16–28. (in Ukrainian)
3. Dudneva Iu.E. (2019) Ryzhik-menedzhment: integrovanyi pidhid do organizatsii [Risk management: an integrated approach to the organization]. *Elektronne naukove fahove vydannia Mukachikovskogo derzhavnogo universytetu "Ekonomika ta suspilstvo"*, no. 20, pp. 229–236. (in Ukrainian)
4. Shevchuk O.O., Hulyk M.I. (2016) Metody otsiniuvannia ryzhikiv u strakhovii diialnosti [Methods of risk assessment in insurance activities]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 26, pp. 291–299. (in Ukrainian)
5. Lahunova I. A. (2018) Sutnist ta pryntsypy kontseptsii ryzhik-menedzhmentu [The essence and principles of the concept of risk management]. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia*, pp. 44–52. (in Ukrainian)
6. Prykaziuk N.V., Bilokin L.O. (2017) Teoretychne uporiadkuvannia metodiv ta instrumentiv finansovoho ryzhik-menedzhmentu strakhovykh kompanii [Theoretical ordering of methods and instruments of financial risk management of insurance companies]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 1, pp. 139–149. (in Ukrainian)
7. Herasymova I.Iu. (2016) Upravlinnia finansovymy ryzhikamy strakhovykh kompanii z metoiu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Management of financial risks of insurance companies in order to ensure economic security]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 115, pp. 112–125. (in Ukrainian)
8. Maibutnie reguliuvannia rynku strahuvannia v Ukraini [Future regulation of the insurance market in Ukraine]. *Bila knyga*. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/White\\_paper\\_insurance\\_2020](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_2020). (accessed 17 October 2021).
9. Redkina A.A., Grebenyk V.V. (2018) Osobennosti risk-menedzhmenta strahovykh kompanii [Features of risk management in insurance companies]. *Vestnik Ievraziiskoi nauki*, no. 3. Available at: <https://esj.today/PDF/65ECVN318.pdf> (accessed 07 November 2021). (in Russian)
10. Informatsiia pro stan i rozvytok strahovogo rynku Ukrainy. [Information on the state and development of the insurance market of Ukraine]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. Available at: <https://www.bank.gov.ua> (accessed 01 November 2021). (in Ukrainian)
11. Oftsiniyi veb-sait SK "ARX". Available at: <https://arx.com.ua> (accessed 30 October 2021).