

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:
на тему:
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ
В УМОВАХ ВІЙНИ**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Ангеліни ГАЛАБУДИ

Науковий керівник:
д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Рецензент
д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д.е.н., професор
_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Галабуда А. Управління ризиками страхової компанії в умовах війни. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент. Львів, 2025.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних особливостей процесу управління ризиками страхової компанії в умовах війни. У другому розділі роботи вивчено результати функціонування страхового ринку в Україні, проаналізовано показники діяльності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» і розроблено рекомендації для підвищення ефективності процесу управління ризиками.

У результаті здійсненого теоретично-аналітичного дослідження зроблені висновки і надано управлінські пропозиції.

Ключові слова: страхова компанія, ризики, управління ризиками, страховий ринок, управління підприємством, умови війни.

ANNOTATION

Galabuda A. Risk management of an insurance company in wartime. Manuscript. Research for the degree of bachelor in specialty 073 Management. Lviv, 2025.

The first section of the work studies the theoretical features of the risk management process of an insurance company in wartime. The second section of the work studies the results of the functioning of the insurance market in Ukraine, analyzes the performance indicators of the Insurance Company Guardian and develops recommendations for improving the efficiency of the risk management process.

As a result of the theoretical and analytical study, conclusions are drawn and management proposals are provided.

Keywords: insurance company, risks, risk management, insurance market, enterprise management, wartime conditions.

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ	6
1.1 Сутність процесу управління ризиками	6
1.2 Класифікація ризиків у підприємницькій діяльності	12
1.3 Особливості управління ризиками страхової компанії	20
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТДВ СК «ГАРДІАН» В УМОВАХ ВІЙНИ	31
2.1 Дослідження результатів діяльності страхового ринку України	31
2.2 Аналіз функціонування та процесу управління ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»	36
2.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності процесу управління ризиками ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» в умовах війни	39
Висновки до другого розділу	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

Актуальність дослідження. Умови, в яких працює бізнес, кардинально змінилися. Компанії повинні впроваджувати відповідні стратегії для роботи в умовах ризику та невизначеності, що нагадують сучасні військові стратегії: побудова систем раннього попередження, створення сценаріїв управління для непередбачуваних кризових ситуацій та програм швидкого реагування, а також мають зміцнити внутрішні механізми для відновлення балансу. У цій ситуації виникають питання щодо теорії підприємств, їх сутності та цілей у контексті їх здатності досягати довгострокового розвитку, а також їх ролі в національній економіці. Усі організації, малі чи великі, стикаються з внутрішніми та зовнішніми факторами, які створюють невизначеність, можуть досягти своїх цілей. Результатом цієї невизначеності є ризик, і він притаманний усім видам діяльності. У даний час мінливість і складність середовища, а отже, невизначеність і ризик, визначають процеси прийняття рішень. З цих причин питання управління ризиками, тобто контроль факторів, що створюють контекст рішень, що приймаються в організації, які зазвичай містять елементи невизначеності та ризику, стає своєрідним імперативом для керівників та акціонерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління ризиками та використання можливостей зовнішнього середовища є предметом дослідження значної кількості науковців в Україні та за її межами, так ґрунтовні праці в цьому напрямі мають Бліхар В.С., Копитко М.І., Вінічук М.В., Шевченко Н.В., Ревак І.О., Руда І.І., Мігус І.П., Алькема В.Г. Але специфіку управління ризиками диктує війна і проблеми в економіці, тому подальшого вивчення потребує аналіз актуальної ситуації з врахуванням перспектив розвитку страхового ринку України.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз та розроблення рекомендацій щодо управління ризиками страхової компанії в сучасних умовах.

При написанні кваліфікаційної роботи були вирішені такі **завдання**:

- дослідити сутність процесу управління ризиками;
- здійснити класифікацію ризиків у підприємницькій діяльності;

- проаналізувати особливості управління ризиками страхової компанії;
- дослідити результати діяльності страхового ринку України;
- провести аналіз функціонування та процесу управління ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності процесу управління ризиками ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» в умовах війни.

Об’єкт дослідження – система управління ризиками страхової компанії в умовах війни.

Предмет дослідження – технології управління ризиками страхової компанії в умовах війни.

Методи дослідження: індукції і дедукції, статистичний, графічний, узагальнення і синтезу.

Кваліфікаційна робота складається двох розділів, у яких розкрито: сутність процесу управління ризиками; здійснено класифікацію ризиків у підприємницькій діяльності; проаналізовано особливості управління ризиками страхової компанії; досліджено результати діяльності страхового ринку України; проведено аналіз функціонування та процесу управління ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»; розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності процесу управління ризиками ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» в умовах війни.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Сутність процесу управління ризиками

Виникнення ризику є невід'ємним елементом кожного функціонуючого підприємства. За [1], ризик – це ймовірність (потенціал, можливість) досягнення успіху чи/або невдачі (прибутку чи/або збитку) у результаті здійснення господарської діяльності. Тому важливо правильно боротися з ризиком або, точніше, управляти ним. Управління ризиками суб'єкта – це прийняття рішень і виконання дій, які ведуть до досягнення суб'єктом прийнятного рівня ризику. У свою чергу [2] визначають управління ризиками як управлінську діяльність у широкому розумінні, спрямовану на виявлення та оцінку ризику та боротьбу з його причинами та впливом на організацію. Управління ризиками є одним із основних напрямків наук про менеджмент та якість. Реалізація стратегій, прийнятих підприємствами в ході їх господарської діяльності, вимагає здатності приймати ризики та управляти ними. У наш час підприємствам важко досягти своїх бізнес-цілей без попереднього впровадження системи управління ризиками. Ефективна система управління ризиками повинна базуватися на використанні прийнятих і перевірених організаційних рішень, інструментів і моделей, що підтримують її належне функціонування. Підприємства очікують, що в їхній організації будуть запроваджені прості, але ефективні рішення, які сприятимуть зменшенню ризиків, присутніх у їхній бізнес-діяльності.

Питання, пов'язані з управлінням ризиками підприємства та принципами корпоративного управління, широко представлені у вітчизняній та зарубіжній літературі. Відповідно до [4], управління ризиками захищає та підвищує цінність організації для акціонерів, оскільки сприяє досягненню цілей організації шляхом:

- забезпечення системної основи, яка забезпечить узгоджену та контрольовану діяльність організації;

- удосконалення процесу прийняття рішень, планування та встановлення пріоритетів шляхом отримання всебічних знань про діяльність організації, ступінь невизначеності та можливості та загрози;

- сприяння більш ефективному використанню (розподілу) капіталу та ресурсів, доступних організації;

- зменшення невизначеності в непрофільних сферах діяльності;

- захист і зміцнення активів та іміджу організації (підприємства);

- сприяння розвитку людського потенціалу та бази знань організації;

- підвищення ефективності роботи.

У [5] автор вважає, що створення організованого процесу управління ризиками, адаптованого до потреб і специфіки компанії, спрямоване на:

- зниження тривожності та зосередження на цілях компанії;

- збереження та підвищення інноваційності підприємства;

- зниження ймовірності реалізації ризику та розміру потенційних збитків,

- розроблення та підготовка джерел відшкодування збитків;

- підвищення ефективності витрат на безпеку підприємства та відшкодування збитків (включаючи оптимізацію страхового захисту);

- виконання зовнішніх зобов'язань (законодавчих положень чи контрактів), покращення іміджу та зниження ризику для майбутніх інвесторів, а в разі матеріалізації ризику

- забезпечення: виживання компанії, продовження діяльності та виконання зобов'язань, фінансова стабільність і безперервний розвиток і соціальна відповідальність (перед працівниками та іншими особами).

За словами [6] управління ризиками в суб'єктах господарювання є широкою концепцією створення стійкості організації до ризику, що розуміється як загроза. У ширшому контексті управління ризиками є однією з основ організаційного управління, набором принципів і правил, які об'єднують кожну організацію, незалежно від розміру, як велику, так і малу. Існує багато способів практичного впровадження ризик-менеджменту в суб'єктах господарювання. Управління ризиками – це поетапний, повторюваний і нескінченний процес. У

У зв'язку зі специфікою господарської діяльності склався і специфічний, галузевий підхід до управління ризиками. Однак і тут використовуються визнані передові практики, кодифіковані набори правил управління ризиками та стандарти управління ризиками, щоб зробити його максимально ефективним і служити для досягнення цілей організації.

У ситуації спаду національної економіки компанії стикаються з необхідністю прийняття важких рішень, які часто супроводжуються помилками управління.

До них належать:

- рішення щодо розподілу ресурсів, які суперечать політиці та культурі компанії,
- повільне скорочення всіх витрат замість здійснення цілеспрямованих і вимірних дій,
- швидкі кроки, які захищають ліквідність готівки, але наражають акціонерів на ризик,
- скорочення витрат на маркетинг, просування бренду та розробку нових продуктів,
- під час кризи економія на навчанні співробітників,
- надто мало уваги до постачальників і дистриб'юторів.

Перелік неправильних рішень і дій у компаніях у кризових ситуаціях зазвичай ще довший. Згідно з дослідженням Business Week, до них належать [7]:

- звільнення талановитих людей,
- економія техніки,
- зниження ризику,
- припинення розробки продукту,
- дозволити наглядовій раді замінити директора, орієнтованого на зростання, на директора, який скорочує витрати,
- закриття від глобалізації,
- дозволити найважливішій стратегії генерального директора не бути інноваціями,

- зміна оцінки результатів,
- дозволити ієрархічній структурі втручатися у свободу співпраці,
- укріплення за фортечними стінами.

Не всі компанії мають достатні ресурси для вищезазначеного. У результаті багато з них переживають кризову ситуацію або перебувають у певній її фазі – кризі, яка є вираженням відсутності зовнішньої та/або внутрішньої функціональної рівноваги.

У минулому основним способом захисту бізнесу від ризику було придбання страховки. Однак тенденція до зростання компенсаційних позовів змусила відповідне збільшення вартості страхових полісів. Підприємства були змушені шукати інші стратегії боротьби з ризиком: уникнення та зменшення ризику.

Основним способом уникнення ризику на підприємстві було відсутність діяльності, обтяженої високою відповідальністю за його ризиковані наслідки: перспектива високих компенсацій у результаті програних судових справ.

Однак більшості ризиків не вдалося уникнути. Це були ситуації пожежі, крадіжки або нещасні випадки на виробництві. Це означало, що компанії повинні були використовувати методи його обмеження.

Зниженню ризиків на підприємствах сприяли спеціальні програми безпеки, спрямовані на запобігання збиткам. Вони стосувалися: протипожежної та санітарної освіти працівників, побудови та аудиту систем охорони праці, моніторингу майна та запобігання крадіжкам.

У 1970-х роках з'явилися нові форми ризику: фінансовий і ринковий, що призвело до підвищення інтересу компаній до управління ризиками.

Проаналізуємо концепції ризик-менеджменту, які були і є предметом широкого теоретичного осмислення та застосовні в практиці функціонування підприємства.

1. Enterprise Risk Management – це найбільш повний і цілісний підхід до систематичного управління ризиками. Воно не є цілком однозначним поняттям, оскільки в різних дослідженнях воно набуває дещо різних, часом досить суттєво різних форм і змісту. Його сутність полягає в організованому процесі

планування, організації, керівництва та контролю діяльності організації з метою зменшення впливу ризику на результати діяльності організації.

Концепція ERM охоплює набір методів і технік для виявлення, опису, вимірювання, аналізу та оцінки ризику, а також прийнятих механізмів дій (стратегії, реагування та моніторингу), спрямованих на досягнення цілей компанії в контексті створення та захисту вартості. для своїх зацікавлених сторін.

Відповідно до Enterprise Risk Management – Integrated Framework – управління ризиками підприємства – це процес, керований керівництвом підприємства, розроблений і використаний у встановленні стратегії з метою виявлення потенційних подій, які можуть вплинути на управління з точки зору ризику досягнення його цілей.

Узагальнена схема процесу управління ризиками на підприємстві наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Процес управління ризиками на підприємстві

Джерело: [9]

2. Планування безперервності бізнесу – ВСР. Це концепція проактивного планування, спрямована на забезпечення безперервності виробництва та безперебійного постачання продуктів і послуг у разі стихійних лих і технічних збоїв.

План безперервності бізнесу повинен включати: аналіз ризиків, аналіз бізнес-процесів, ідентифікацію ключових процесів, побудову планів безперервності бізнесу, впровадження плану, тестування та програму навчання.

3. Управління безперервністю бізнесу – BCM. Це цілісна концепція управління, яка спрямована на визначення потенційного впливу збоїв на організацію та створення умов для формування стійкості до них і здатності ефективно захищати інтереси власників, репутацію та бренд організації, а також її існуюче значення. Багато в чому це узгоджується з припущеннями концепції ERM.

На додаток до багатьох концепцій, відомих з управління ризиками, він також включає елементи аналізу впливу на бізнес (BIA) і антикризового менеджменту (CM).

Деякі автори розглядають BCM як більш широке поняття, ніж ERM, інші дотримуються протилежної точки зору.

4. Управління невизначеністю – UM. Це управлінська концепція, яка базується на використанні методів і прийомів зменшення збитків компанії в умовах дефіциту інформації, необхідної для прийняття рішень, неможливості передбачити наслідки прийнятих рішень і, нарешті, неможливості оцінити наслідки подій, що відбуваються в середовищі.

5. Відновлення роботи після катастрофи – Disaster Recovery. Це концепція управління, яка включає політику та процедури та пов'язані процеси, спрямовані на забезпечення виживання організації після стихійного лиха (наприклад, повені, землетрусу) або технічного збою (наприклад, пожежі, збою в електромережі чи телефонній мережі), в результаті якого всі або значна частина ресурсів виводиться з ладу, знищено важливе для його основної діяльності. Зокрема, наслідком теракту може бути виникнення стихійного лиха чи технічної несправності.

Як правило, планування аварійного відновлення є частиною більшого процесу планування безперервності бізнесу – BCP. У більш вузькому значенні Disaster Recovery відноситься до реконструкції IT-інфраструктури.

6. Аналіз впливу на бізнес – ВІА. Це концепція часткового управління, яка є важливим компонентом планування безперервності бізнесу організації. Це огляд того, що вам потрібно зробити, щоб не зіпсувати свою репутацію та не зазнати фінансових втрат.

Процес аналізу включає: огляд планування, огляд розвитку, огляд розподілу, аналіз результатів і представлення висновків.

Результатом аналізу є звіт, який описує потенційні ризики для організації. Він кількісно визначає важливість бізнес-компонентів і пропонує відповідний розподіл ресурсів, необхідних для їх захисту від загроз. Можливі організаційні збої можна оцінити з точки зору їх впливу на безпеку, фінанси, маркетинг і забезпечення якості.

1.2. Класифікація ризиків у підприємницькій діяльності

Часто виникає питання про межу між невизначеністю та ризиком. Найчастіше кажуть, що невизначеність виникає, коли дана подія не може бути описана за допомогою теорії ймовірностей, і тому ризик, пов'язаний з нею, не може бути визначений. В основному це пов'язано з непередбачуваністю та мінливістю середовища. Це розмежування, однак, підтверджує, що в літературі немає однастайності у визначенні меж невизначеності та ризику. Варто підкреслити, що деякі автори в якості розмежувального критерію використовують період прийняття рішення. Вони відносять ризик до тих рішень, які стосуються короткострокової перспективи, а невизначеність до тих, що стосуються довгострокової перспективи.

Можна знайти твердження про те, що невизначеність і ризик є одними і тими ж поняттями і можуть використовуватися як взаємозамінні [10-12]. Для цілей цього дослідження видається найбільш доцільним зв'язати ризик з імовірністю настання або невизначених наслідків, які можна виразити за

допомогою теорії ймовірностей. Таким чином, ризик є певною конкретизацією невизначеності.

Під ризиком для підприємства розуміється не тільки можливість зазнати збитків, але й отримати менші фінансові вигоди, ніж заплановано [13]. Ця концепція також включає ризик того, що мета рішення не буде досягнута. Може виникнути ситуація, коли, хоча ми не зазнаємо збитків у зв'язку з конкретним рішенням, рівень вигоди буде нижчим, ніж очікувалося.

Ризик у глобальному масштабі може бути результатом макроекономічних або мікроекономічних особливостей. Як на макро-, так і на мікрорівні, це завжди є результатом єдиної постійної характеристики економіки – нестабільності.

У літературі відсутні як єдине визначення, так і єдина класифікація ризику. Це міждисциплінарна категорія, і кожна дисципліна намагається створити власний підрозділ і адаптувати його до своїх потреб, щоб конкретні події можна було легко класифікувати в конкретну категорію.

З точки зору макросередовища підприємницької діяльності можна виділити такі ризики: політичні, технічні та економічні.

Відповідно до цієї класифікації політичний ризик пов'язаний насамперед із владними структурами, соціальними групами та їхніми стосунками, а також міжнародними відносинами між державами.

Другий ризик – технічний – складається в основному зі ступеня модернізації підприємства, тобто технологій та ІТ-систем, які дозволяють створювати товари та послуги на найвищому рівні.

Третій ризик – економічний ризик – є найширшою категорією і включає процентні ставки, обмінні курси, економічні умови, заробітну плату та податки.

Цей поділ видається дуже корисним, оскільки він розрізняє три основні сфери, в межах яких ми можемо виділити більш детальні типи ризику. Ці три найважливіші сфери, пов'язані з макросередовищем, також дуже часто включають екологічні та соціальні ризики. Перший передбачає вплив компанії на клімат, можливі погодні збої, стихійні лиха та виверження вулканів, тоді як у соціальному вимірі цей ризик визначається через призму змін, які відбуваються

в освіті, поглядах та поведінці людей. Соціальний ризик може створити нові моделі для споживачів і таким чином вплинути на їхні очікування.

Підприємства надають найбільшого значення економічному ризику. Ця одна категорія вже становить дуже великий набір потенційних загроз, які слід враховувати на підприємстві. У цій структурі найважливіші ризики для підприємств включають операційний ризик, інвестиційний ризик, ризик ліквідності, валютний ризик, ризик відсоткової ставки, кредитний ризик і фінансовий ризик. Саме ризик в економічному вимірі є основною проблемою в діяльності сучасних підприємств. Період стрімких цивілізаційних змін, які стають дедалі помітнішими в економіці, особливо в останні роки, посилює це явище та спричиняє те, що діяльність як у глобальному, так і в локальному масштабі обтяжується зростаючим ризиком. Крім того, існує також ризик корупції, під яким розуміють здатність організації впливати на публічно-приватні економічні відносини. Цей ризик особливо перевіряється під час аудитів і в основному стосується управлінського персоналу.

Ця класифікація доповнюється розрізненням факторів, пов'язаних із ризиком, у найближчому оточенні компанії. Вони тісно пов'язані з постачальниками, замовниками, клієнтами та конкурентами. Компанія повинна постійно стежити за цими групами організацій, щоб запобігти їх надто сильному розвитку.

Конкуренти, занадто сильна залежність від постачальників або, у випадку одержувачів, запобігання створенню занадто великої дебіторської заборгованості, яка може бути заснована на фінансових проблемах партнера. Необхідно проаналізувати покупців з точки зору переваг, напряду їхніх змін або навіть можливого бойкоту покупок.

Можна виділити три основні групи внутрішніх факторів ризику на підприємстві: організаційні, правові та фінансові. Перші з них безпосередньо пов'язані з процесами, які реалізуються на підприємстві, технологічними рішеннями, які використовуються, і є результатом способу ведення бізнесу. Юридичні аспекти стосуються наслідків дій, які можуть не узгоджуватися з

нормами, що діють у певний час. Останню групу складають фінансові фактори. Вони пов'язані зі структурою фінансування компанії. Тут враховується фінансовий леверидж, ліквідність компанії, а також її прибутковість.

Найпростіший і найпоширеніший поділ фінансового ризику базується на причинах коливань, що спостерігаються у фінансовому результаті компанії. Такими факторами можуть бути: ринкова ціна, курси валют, ціни на акції, процентні ставки, ціни на сировину та ін. Відповідно до цієї класифікації всі ці фактори повинні відповідати одній умові в компанії - вони повинні викликати зміну її фінансового результату, і таким чином впливають на ступінь його прибутковості на підприємстві.

Крім того, в рамках фінансового ризику в літературі виникли певні підкатегорії, які мають на меті полегшити підприємствам управління цією сферою. А фінансовий ризик поділяється на ризик контрагента, фінансовий ризик, валютний ризик і процентний ризик. Ризик контрагента також відомий як ризик контрагента.

Кредит пов'язаний з діловими партнерами компанії і з тим, що вони можуть не виконувати свої зобов'язання. Ця категорія є однією з найбільш поширених загроз на підприємствах. Дослідження, проведене MARSH у 2006 році, чітко показало, що цю загрозу вважають значною аж 68% респондентів, що свідчить про те, що визначення можливості проблем у цій сфері робить більша кількість респондентів. Кредитний ризик найчастіше пов'язаний з тим, що підрядник не може вчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями, часто через банкрутство або проблеми з фінансовою ліквідністю.

Ризик фінансування безпосередньо пов'язаний з джерелами капіталу для ведення бізнесу. У цій сфері підтримка фінансової ліквідності на підприємстві є ключовим елементом.

Його втрата пов'язана з втратою здатності справлятися зі збитками на підприємстві. Іншими категоріями фінансового ризику є процентний ризик та ризик обмінного курсу. Валютний ризик виникає, коли компанія залишає незабезпеченими відкриті валютні позиції. Валютний ризик також можна

визначити як зміни в доходах, спричинені неочікуваними змінами обмінних курсів іноземної валюти. Ризик процентної ставки аналогічно визначається як ризик зміни доходу внаслідок зміни процентних ставок.

Ризик слід брати до уваги, але його не слід групувати, а скоріше представити в найменших можливих категоріях. Основою цього підходу є припущення, що ризик слід аналізувати на найнижчому можливому рівні. У практичному застосуванні цієї теорії певний баланс видається доцільним, щоб захистити підприємство від надмірної фрагментації, яка може ускладнити або навіть унеможливити вимірювання та розробку процедур управління в цій сфері.

Для суб'єктів господарювання, які провадять нефінансову діяльність, створено іншу систему класифікації ризиків. Тут важливо зберегти якомога більше гнучкості. Це забезпечить врахування всіх або якомога більшої кількості ризиків. Не слід забувати, що кожна класифікація, незалежно від її складності, має одне завдання – бути інструментом, який оптимізує, а не ускладнює процес виявлення загроз, які можуть виникнути на підприємстві. Поняття для нефінансових суб'єктів має рамковий характер, що істотно полегшує його використання. Виділяють 15 категорій ризику та визначають типи для деяких із них [13]. Найважливіші категорії включають ризики: політичні, незалежні події (включаючи випадкові події, форс-мажорні обставини), фінансові, ринкові, бухгалтерські, екологічні, циклічні, продуктові, ризики ліквідності, операційні, юридичні, людський фактор, особисті та втрата репутації.

Представлені класифікації чітко представляють ризик як щось, що становить загрозу для підприємства. Однак варто пам'ятати, що ця концепція може принести користь бізнесу. Хоча спекулятивний ризик останнім часом набув принизливого значення, він все ще залишається категорією, яка може приносити прибутки компанії. Це винагорода для менеджерів саме тому, що вони готові йти на певний ризик. Мотивація компаній до ризику є найважливішим елементом важливого етапу діяльності компанії – управління ризиками.

Ефективний процес управління підприємством нерозривно пов'язаний з управлінням ризиками цього підприємства. Менеджмент у вільному від ризиків світі буде складатися лише з оперативного та стратегічного менеджменту. Але в нинішній ситуації є ще одна дуже важлива категорія – управління ризиками. Ця сфера включає в себе всі види діяльності, які будь-яким чином покликані полегшити роботу організації на ринку.

Рішення, які приймаються в компанії, завжди піддаються ризику, оскільки вони зосереджені на майбутніх наслідках. Зростаюча загроза різноманітних видів ризиків зумовлює необхідність у стратегічному управлінні враховувати ризикованість підприємства. Деякі дослідження навіть розглядають управління ризиками як підсистему управління компанією, що підкреслює роль і важливість цього процесу. Також наголошується, що система управління підприємством повинна бути інтегрована з системою управління ризиками на кожному етапі. Цю співпрацю треба починати на етапі планування і закінчити контролем. Управління все частіше ототожнюється з безпекою діяльності підприємства, яка тісно пов'язана зі зниженням ризиків. Окрім прямого інтересу компанії, правова система розробила правила – особливо для суб'єктів господарювання, що діють у формі акціонерних компаній – які накладають обов'язок моніторингу ситуації в компанії таким чином, щоб забезпечити максимальну безпеку для асоційованих суб'єктів підприємства. Процес управління ризиком може здійснюватися по-різному в різних компаніях. Проте всі суб'єкти господарювання повинні враховувати чотири основні кроки в управлінні ризиком у своєму аналізі: ідентифікація ризику, оцінка ризику, дія щодо ризику і, нарешті, контроль.

Результатом вимірювання ризику також може бути список моніторингу, який систематизує ризик відповідно до його значущості, створюючи чітку картину для осіб, які приймають рішення, і згодом полегшує нагляд за процесом. На основі вимірювання ризику також може бути створена кумулятивна крива розподілу ймовірностей, яка графічно представляє графік, витрати та ризики продуктивності для перевіреного проекту.

Безсумнівною перевагою вимірювання ризику є той факт, що воно дозволяє нам зрозуміти, що є основою ризику, які його джерела та ступінь, і в той же час перетворюється на ефективність повідомлення для людей, які приймають рішення та повинні прийняти врахування ризиків у процесі.

Третій етап є закономірним наслідком другого і передбачає прийняття рішення уповноваженими на це особами. Це найважливіший крок у процесі управління ризиком. На цьому рівні визначається, які типи дій необхідно вжити у разі виникнення певного типу та рівня ризику. І тут рішення значною мірою залежать від суб'єктивних характеристик особи, яка приймає рішення. Культурні умови також мають сильний вплив. Однак найважливішим елементом тут є індивідуальна схильність керівника. У кожного своя схильність до ризику, вона визначається як ступінь готовності людини йти на ризик і приймати ризиковані рішення. У цьому процесі також досить важливі знання та інтуїція особи, яка приймає рішення. Вони сприяють виявленню можливостей і загроз у середовищі. Однак неможливо визначити тенденції прийняття рішень на основі цих двох характеристик. У деяких випадках вони можуть допомогти зменшити непотрібний ризик, але це не завжди так. Серед керівників можна зустріти ризикових людей, азартних і безпечних. Коли перші набувають досвіду, вони краще оцінюють ризик і тому вирішуються на сміливіші кроки. Другу групу складають люди, які більше покладаються на удачу, ніж на власні знання, навички чи зусилля. Ці люди ставляться до рішень і будь-якої ділової діяльності як до рулетки. Абсолютно протилежне ставлення до страхувальників. Вони демонструють антиризикове ставлення. Вони зосереджені на таких зусиллях, які дають їм душевний комфорт, що ніщо небажане не порушить їхній спокій. Часто, навіть захищаючись від невеликого рівня ризику, вони зазнають серйозних втрат.

Важливо, щоб на цьому етапі розглядалися альтернативні рішення до того, що оцінюється. Рішення, які передбачають надмірний рівень ризику, повинні бути відхилені на цьому етапі, щоб не порушити функціонування всього підприємства. На цьому етапі слід також спробувати знайти адекватні заходи, які

полегшать процес управління ризиками. Діяльність у цій сфері може включати, серед іншого: створення планів більш реалістичними або гнучкими.

Заключним етапом управління ризиками підприємства є контроль. При належному виконанні це дозволяє виявити помилки, допущені під час прийняття рішень, а також служить сигналом для можливих виправлень. Постійний моніторинг також дозволяє коригувати помилки, допущені на рівні планування. Він може стосуватися окремих питань або комплексно аналізувати весь процес. Процес контролю, залежно від потреб, може здійснюватися під час процесу прийняття рішень, і тоді певні помилки видно на постійній основі, або він може здійснюватися постфактум, а потім його результати використовуються як історичні дані в подальші процеси прийняття рішень (внутрішні аудити – в останні роки вони вивчали ризики). Крім того, працівники, які працюють на певній ділянці, повинні підлягати контролю, щоб максимально виключити помилки, що є результатом їх роботи.

Однак найважливішим ефектом контролю є те, що він дозволяє підприємству визначити, які види ризиків і в якій мірі вони вплинули на досягнуті цілі. На цій основі також можна визначити частоту виникнення конкретних видів подій та їх наслідки.

Це дуже цінна інформація для людей, які готують подальші плани для компанії. Управління ризиками є невід'ємною частиною ефективного управління компанією. Успіх підприємства залежить від вибору методів та інструментів для оцінки ризику та його зменшення. Управління ризиками надає компанії низку можливостей, які можуть виділити її на ринку. Найважливіші переваги управління ризиками включають захист вартості компанії, зменшення можливості зазнати збитків або втрачених прибутків, а також перестраховування для інвесторів, що є достатньою підставою розглядати цей процес як важливий у компанії на кожному етапі управління.

Інтегрована система управління ризиками на підприємстві, запроваджена та використана належним чином, може надати важливі сигнали з точки зору підприємства та його середовища про тривожні зміни, що відбуваються

всередині суб'єкта. Його невід'ємним елементом є системи раннього попередження про загрозу банкрутства компанії. Ці системи є одним із інструментів, які виявляють погіршення ситуації в компанії. Вони створюють інструмент, який на основі спостережуваних показників і виявлених слабких сигналів має надавати інформацію про важливі зміни, що відбуваються в середовищі або на самому підприємстві досить рано, щоб підприємство могло вчасно відреагувати на виниклу проблему.

1.3. Особливості управління ризиками страхової компанії

Ризик страхової компанії є широким поняттям і також може бути класифікований за різними критеріями. Ризик страхової компанії, як і будь-якої інституції, в першу чергу поділяється на зовнішній (систематичний) ризик, що є наслідком зовнішнього середовища, і внутрішній (специфічний) ризик, який є результатом функціонування самої компанії. У випадку автострахування зовнішнім ризиком може бути:

- макроекономічні (економічний розвиток, розвиток автомобілізації, інфляція, безробіття, політика будівництва доріг, розвиток транспорту),
- поведінкові (обізнаність у страхуванні, поведінка людини, така як схильність до ризику, уподобання щодо придбаних автомобілів, схильність до зловживань, спосіб проведення вільного часу),
- правові (зміна законів, регламенти ЄС тощо) [14].

Процес управління страховими ризиками в страховій компанії повинен включати наступні етапи:

- ідентифікація та класифікація страхового ризику,
- оцінка та вимірювання страхового ризику,
- розрахунок страхової премії як основи фінансування страхового ризику,
- передача страхового ризику шляхом використання перестрахування.

Укладенню договору страхування має передувати ідентифікація страхового ризику. З боку страхової компанії її повинні проводити спеціалізовані співробітники актуарного відділу з використанням відповідної методології та інструментів ідентифікації страхових ризиків. Якщо припустити, що страховий ризик пов'язаний з предметом страхування, то розрізняють особистий ризик і майновий ризик. Особистий ризик спричиняє втрати особистих активів, таких як життя та здоров'я, і виникає у страхуванні автотранспорту. Майновий ризик може спричинити різноманітні збитки внаслідок володіння транспортним засобом, які можуть виникнути у зв'язку з переміщенням цих транспортних засобів.

Одним із основних методів ідентифікації ризику є метод, заснований на аналізі минулих збитків, пов'язаних із спостережуваним об'єктом страхування. Автострахування є поширеним і масовим, тому страховики мають велику кількість даних про минулі збитки та виплачені компенсації, що дозволяє широко застосовувати математичну статистику та теорію ймовірності для оцінки та вимірювання страхового ризику. Водночас слід зазначити, що процес пошкодження є динамічним, оскільки мінливе середовище породжує нові фактори ризику, які необхідно враховувати.

Ці фактори включають нові технології будівництва автомобілів, нові моделі з більш високими швидкостями, постійно зростаючу кількість автомобілів, мережу доріг, кількість яких зростає, а також їх зношеність і постійний ремонт доріг, поведінку водіїв і нові форми продажу, які є досить поширеними (лізинг, кредит, що вимагає придбання страховки АС). Усі ці різноманітні додаткові фактори, які змінюються, слід брати до уваги під час вимірювання страхового ризику.

У страхуванні, крім страхування життя, чиста страхова премія визначається на основі оцінки та вимірювання страхового ризику. Зазвичай він встановлюється окремо для окремих портфельів. У автострахуванні використовуються класичні методи розрахунку премії. Метод максимальної правдоподібності особливо застосовний, коли враховується додаткова

інформація про деяких застрахованих осіб. Іншим питанням, специфічним для автострахування, є просторова та часова диференціація та врахування перебігу збитку через розмір агломерації та сезон (збільшення кількості аварій восени та взимку), що перетворюється на суму страхова премія і впливає на фінансове планування та фінансовий менеджмент страхової компанії. Наступне питання – диференціація внесків незалежно від віку водіїв, оскільки, як свідчать статистичні дані, збитковість в окремих вікових групах різна.

Крім того, у випадку страхування відповідальності перед третіми особами необхідно враховувати різні чинники та різні при розрахунку премії для комплексного страхування, оскільки процес подання претензій в окремих групах абсолютно різний. Однак у страховій практиці страхові компанії в процесі продажу дуже часто вони використовують пакетну модель, тобто продають страхування цивільної відповідальності та каско, а також страхування від нещасних випадків в одному пакеті, а потім усереднюють розмір премії, що зазвичай вигідніше для клієнтів. При визначенні розміру премії автострахування для індивідуальних клієнтів системи бонус-малус мають величезне практичне застосування і потребують розвитку.

У сфері передачі страхового ризику використовується франшиза клієнта, яка перетворюється на нижчу премію, і в той же час додаткові опції також використовуються для додаткової премії, наприклад, відсутність втрати вартості автомобіля протягом періоду страхування або використання компенсації у разі збитку без жодного впливу на втрату знижки на водіння без претензій на наступний рік. З боку страхової компанії передача страхового ризику зводиться до використання перестрахування, що особливо стосується страхування автоцивільної відповідальності. Страховики перестраховують цілі портфелі, тим самим покращуючи їх фінансовий баланс, оскільки ці страхові поліси дуже часто є збитковими.

Кредитний ризик для страхової компанії пов'язаний насамперед з невиконання контрагентами, з якими вона співпрацює, умов договорів.

Основним джерелом формування кредитного ризику є співпраця з перестраховиками або, ширше, участь страхової компанії в перестрахованні.

Якщо страхова компанія бере участь в активному перестрахованні, тобто є також перестраховиком, то ризик виникає в опціонально-облігаторних договорах і може з'явитися протягом терміну дії обов'язкового договору. Тому важливо постійно контролювати перебіг страхового ризику, що походить від страховика, і скористатися можливістю припинення подальшої співпраці. Однак у ситуації, коли страхова компанія бере участь у пасивному перестрахованні, важливим питанням, пов'язаним з управлінням кредитним ризиком, є вибір перестраховика. Для цього необхідно використовувати рейтингові агентства, оскільки страховий рейтинг, який застосовується до перестраховиків, є хорошим інструментом, який використовується тут для управління та оцінки кредитного ризику страхової компанії, що надходить від перестраховиків.

У Другій директиві про страхування транспортних засобів [15] зазначено, що всі поліси страхування транспортних засобів третіх осіб повинні покривати як майнові, так і тілесні ушкодження. Значення поняття «шкода» визначається національним деліктним законодавством. Через відмінності національного деліктного законодавства в окремих країнах існують відмінності у збитках, які покриває страхування. У кількох країнах (наприклад, у Бельгії, Франції) учасник дорожнього руху, який піддається особливому ризику (пішохід, велосипедист, пасажир автомобіля), користується особливим захистом у разі дорожньо-транспортної пригоди, оскільки страховики зобов'язані виплатити йому компенсацію до встановлення відповідальності між залучені сторони. Коли ця відповідальність пізніше визначається між страховиками учасників ДТП, вигода для учасника дорожнього руху, який піддається особливому ризику, врегульовується. У деяких країнах страховики зобов'язані надавати необмежену кількість страхового покриття. Однак цей тип захисту дуже важко запропонувати страховикам, оскільки він змушує їх брати на себе додаткові ризики, на які вони не хочуть. Також перестраховання

Цей вид ризику є дуже дорогим, тому що перестраховики також неохоче беруть його на себе [16].

Оцінка кредитного ризику для страхових компаній [17] складається на основі показника кредитного ризику та величини дебіторської заборгованості за окремими класами. Найбільший кредитний ризик пов'язаний з дебіторською заборгованістю перестраховиків, основним елементом якої є, звичайно, резерви переданих вимог. На жаль, ризик неплатоспроможності перестраховиків неможливо повністю оцінити, оскільки у випадку катастрофічних збитків дебіторська заборгованість з'являється лише після їх виникнення, і тому до цього часу не включається в розрахунок.

Показник кредитного ризику присвоюється на основі рейтингів. Так само можна розглядати рейтинги посередників (агентів і брокерів) і емітентів фінансових інструментів та інших торгових партнерів. Потім вам слід створити таблиці з присвоєними вагами залежно від рівня рейтингу.

Інша проблема, яка тут виникає, — це нестабільність рейтингів і вибір рейтингових агентств. Цей підхід важливий для визначення вимог до капіталу для кредитного ризику.

У сфері управління кредитним ризиком страхової компанії за автострахуванням важлива співпраця з перестраховиками. Коли йдеться про страхування транспортних засобів, перестрахування портфелів страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів є важливим і часто використовується страховиками через те, що цей портфель в цілому характеризується високою

коефіцієнт збитковості, що негативно впливає на технічний фінансовий результат страхової компанії. Тому перестраховується весь портфель і найчастіше використовується непропорційне перестрахування за типом договору «ексцедент збитку». Перестраховик зобов'язується відшкодувати страховику ексцедент збитковості в межах, встановлених договором. Страховик несе відповідальність за збитки нижче та вище цих лімітів. Коефіцієнт ексцедентних збитків визначається у відсотках від коефіцієнта збитковості страхової премії. Цей

показник вказує на співвідношення виплаченого відшкодування до страхових внесків. Цей вид перестрахування дозволяє зберегти фінансову рівновагу та покращити фінансовий результат. Важливим питанням з точки зору страхової компанії є вибір перестраховиків, з якими страховик співпрацює. Це мають бути «перевірені» перестраховики, які мають високі рейтинги, в ідеалі ця співпраця має бути довгостроковою, оскільки так легше буде оцінити кредитний ризик. Крім того, для розподілу ризику необхідно співпрацювати з кількома перестраховиками.

Рівень перестрахування вимірюється коефіцієнтом утримання премії та коефіцієнтом утримання чистих вимог. Чим вище значення цих показників, тим менше використовується пасивне перестрахування. У випадку страхування цивільної відповідальності простежується чітка тенденція до зростання обох цих показників, що свідчить про зменшення частки пасивного перестрахування в цій групі страхування, тим більше, що варто згадати 1990-ті роки, коли рівень показник утримання премії був дуже низьким, близько 60-70%.

Важливо пам'ятати, що для страхової компанії важливо виконувати свої домовленості з клієнтами. Занадто високий коефіцієнт збитковості в автострахуванні може призвести до того, що страхова компанія не зможе досягти точки беззбитковості і, отже, не зможе погасити свої зобов'язання. Варто зазначити, що ці два показники були переважно на однаковому рівні, що свідчить про хорошу політику перестрахування цієї страхової групи.

Співпраця зі страховим брокером є одним з елементів управління кредитними ризиками в страховій компанії. Тут більш важлива співпраця зі страховими агентами, тому що автостраховку зазвичай продають агенти – це страховки

Тут виготовляються традиційні вироби без спеціального замовлення. Однак останнім часом страхові компанії на практиці використовують різні додаткові опції для додаткових премій, які стимулюють клієнтів до вибору страхової компанії. До таких прикладів належать: варіант, коли клієнт не трачає пільгу при виплаті компенсації до певної суми або можливість збереження вартості

транспортного засобу на тому самому рівні протягом усього періоду страхування. Поширеною практикою є продаж автострахування «пакетами». При цьому велике значення у продажу автострахування має тісна співпраця з автосалонами.

Страхові компанії повинні активно шукати ці канали збуту, укладаючи все більше агентських угод. З метою забезпечення якості страхових послуг страхові компанії повинні зосередитися на навчанні та вдосконаленні страхових знань і знань про функціонування страхового ринку серед агентів, що співпрацюють, що впливає на кращий імідж компанії та лояльність клієнтів до конкретної компанії, що було видно у проведених опитуваннях. Завдання агента не повинні обмежуватися лише укладенням договорів страхування, він також повинен брати участь у процесі врегулювання претензій. У сфері співпраці з агентами страхова компанія повинна створювати рейтингові списки, в яких оцінюється робота агентів з урахуванням їх загальної діяльності, а не тільки кількості проданих полісів.

Операційний ризик у страховій компанії може виникати в таких сферах, як:

- управління людськими ресурсами,
- якість управлінського персоналу та поведінка статутних повноважень,
- ІТ-системи, інформаційні потоки та автоматизація бізнесу,
- стратегія та імідж страхової компанії,
- нормативно-правове середовище.

Одним із ключових завдань в управлінні страховою компанією є відбір, навчання, розвиток та оцінка співробітників. Головною загрозою для страхової компанії є недостатня кваліфікація співробітників. У діяльності страхової компанії є сфери, які особливо чутливі до відсутності належної компетенції співробітників. Це: андеррайтинг, актуарна робота, продаж полісів та врегулювання претензій. Погано спланований і проведений процес андеррайтингу перед підписанням договору страхування може призвести до застосування невідповідної ставки премії та введення додаткових умов страхування, не вигідних для страховика. Використання невідповідних актуарних методів для

оцінки страхового ризику та неправильно розрахованих технічних страхових резервів, які є неадекватними прийнятому ризику, а також оцінка перестрахової франшизи може мати небезпечні наслідки для страховика. Ще одна дуже чутлива сфера – продаж страхових полісів. З одного боку, важливі маркетингові заходи, які залучатимуть клієнтів, але, з іншого боку, існує небезпека негативного відбору клієнтів, які схильні вимагати компенсації та мають низьку несприйнятливості до ризику. У цій сфері діяльності важливу роль відіграє співпраця зі страховими посередниками, тобто агентами та брокерами. Тут можна використовувати різні типи оцінок і рейтингів брокерських фірм, а також страхова компанія повинна спиратися насамперед на власний досвід та історичну інформацію про співпрацю з посередниками, з якими укладено договори. Були розірвані в минулому агентські угоди. Іншою сферою, де може матеріалізуватися операційний ризик, є процес врегулювання збитків, який пов'язаний зі страховими злочинами. Страхова злочинність особливо поширена в автострахованні.

Управління людськими ресурсами передбачає відповідний відбір працівників, періодичне навчання, мотивацію та оцінку ефективності. Тут рекомендовані формальні та неформальні методи оцінювання. Страхова компанія є фінансовою установою, тому керувати нею набагато складніше, ніж іншими суб'єктами господарювання. Операційний ризик страхової компанії в першу чергу пов'язаний з навичками, компетенціями та досвідом правління та інших статутних органів, таких як наглядова рада та загальні збори акціонерів (для акціонерних компаній) та загальні збори учасників (для компаній взаємного страхування). Операційний ризик також може походити від іншого управлінського персоналу страхової компанії.

Важливу роль тут відіграє наглядовий орган, який повинен постійно контролювати фінансовий стан страхової компанії. Гарними сигналами про якість роботи правління та процесів управління в страховій компанії є співпраця та досвід управлінського персоналу з наглядовим органом.

Іншою серйозною проблемою, яка може виникнути та створити операційний ризик, є погані наміри та нечесність власників страхової компанії, які при створенні страхової компанії мають невідповідні цілі, такі як: інвестування брудних грошей, підозріле та незадокументоване джерело заснування. капіталу, зосереджуючись на швидкому прибутку та викачуючи гроші до своїх країн, якщо вони є іноземними інвесторами, нехтуючи при цьому добробутом своїх клієнтів. На цьому етапі перед наглядовим органом стоїть колосальне завдання, оскільки він видає дозвіл на здійснення підприємницької діяльності, але, перш за все, він має здійснювати постійний моніторинг цієї діяльності.

Розглянемо ще одну сферу в страховій компанії, яка може бути джерелом реалізації операційного ризику. Цією сферою є функціонування інформаційної системи, з особливим наголосом на ІТ-системі. Ця сфера є дуже важливою у випадку автострахування, де надзвичайно важливий швидкий потік інформації, а також збір і доступ до великої кількості даних.

Існує декілька важливих цілей функціонування ІТ-систем у страхових компаніях [17], зокрема збір та обробка даних:

- фактичну інформацію про збитки та способи їх усунення,
- про витрати та курс лікування застрахованих осіб,
- для цілей андеррайтингу,
- про створені та вивільнені резерви.

ІТ-системи страхових компаній підтримують, серед іншого: такі процеси інформації та прийняття рішень: встановлення страхових премій, продаж страхових полісів, врегулювання претензій, надходження премій, посередницькі послуги, послуги андеррайтингу, послуги інвестиційної діяльності, управління документообігом, фінансово-бухгалтерське обслуговування, управління проектами розвитку. Як видно з наведеного вище списку, ІТ у страховій компанії відіграють величезну сервісну роль, оскільки вони покращують, прискорюють і обслуговують велику базу даних у діяльності, пов'язаній зі страховими послугами, інвестиціями, фінансовими та бухгалтерськими послугами тощо.

Таким чином, неефективність цих систем або їх погана робота або поганий дизайн і застосування може призвести до матеріалізації операційного ризику, що може мати дуже небезпечні наслідки для страхових компаній, оскільки це може призвести до погіршення фінансового стану, низької якості страхових послуг, відтік клієнтів і погіршення іміджу компанії на ринку.

Страхування автомобілів залишається основною групою продуктів, що продаються страховими компаніями. У той же час на ринку автострахування існує дуже сильна конкуренція, яка спричиняє сильний ціновий тиск і ставить перед страховиками виклик у вигляді необхідності шукати заощаджень і нових шляхів охоплення клієнтів. Крім того, варто пам'ятати, що страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів стандартизовано законодавством, тому складно конкурувати лише на основі дизайну продукту. Це створює потребу в пошуку інших напрямків, наприклад, змінюючи структуру систем бонус-малус, привабливі страхові пакети (включаючи, перш за все, нові послуги, що пропонуються в рамках страхування допомоги). У той же час зростання обізнаності застрахованих і постраждалих сторін і зростання очікувань щодо страховиків ставлять перед страховиками нові виклики. Усе це означає, що ризик, пов'язаний із проведенням страхування автотранспорту, вимагає особливого підходу до управління ризиками страхових компаній, пов'язаних із проведенням такого страхування.

Висновки до першого розділу

Онією з основних проблем сучасного страхового ринку є феномен ризику. Спостереження реальності чітко показують, що страхові компанії готові взяти на себе ризик за умови отримання відповідної фінансової компенсації, вираженої в даному випадку сумою нарахованої страхової премії. Ризик страхової компанії – це поняття, яке визначається дуже широко і може класифікуватися за різними критеріями. Ризик страхової компанії, як і будь-якої іншої установи, поділяється

на зовнішній (систематичний) ризик, що є наслідком зовнішнього середовища, і внутрішній (специфічний) ризик, що є наслідком функціонування самої компанії. Процес управління страховим ризиком у страховій компанії складається з наступних етапів: ідентифікація та класифікація страхового ризику, оцінка та вимірювання страхового ризику, розрахунок страхової премії як основи фінансування страхового ризику, передача страхового ризику шляхом використання перестрахування.

Сучасний ринок автострахування досяг високої спеціалізації щодо управління ризиками. Без сумніву, для більшості користувачів транспортних засобів страхування є єдиним способом захистити себе від непередбачених збитків. Це все це означає, що автострахування є і буде найпопулярнішим продуктом, пропонованим компаніями страхування в Україні. Варто, однак, підкреслити, що на цьому ринку існує сильна конкуренція, яка створює тиск ціни та ставить перед страховиками проблеми у вигляді необхідності пошуку заощаджень, що також відображається не тільки в самому процесі управління ризиками страхування, а й у роботі самого страхового агента. Чинні законодавчі норми не дозволяють страховому агенту відмовитися від укладення договору обов'язкового страхування. Тому продаж даного виду продукції передбачає диференціацію тарифів і розгалужену систему знижок і надбавок. Це явище ускладнює конкуренцію на основі структури самого страхового продукту. Це створює необхідність шукати інші способи переконати клієнта придбати поліс, наприклад, змінюючи структуру систем бонус-малус або пропонуючи привабливі пакети.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТДВ СК «ГАРДІАН» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Дослідження результатів діяльності страхового ринку України

Україна потребує подальшого розвитку та вдосконалення ефективної системи страхування. Незважаючи на те, що вона будувала основи страхового ринку протягом усіх років незалежності, немає чітких ознак того, що цей процес завершено і що ринок страхування став повністю діючим і регульованим страховим ринком європейського (ЄС) страхового ринку.

Вітчизняне бізнес-страхування, яке сьогодні розглядається з історичної точки зору, незграбно намагається знайти своє класично зрозуміле місце в сучасній європейській економіці, куди воно, як частина глобалізації ринків, було змушене як менш значний сегмент фінансових ринків, позбавляючи її специфічної самостійності, характерної для часів її становлення та подальшого розвитку.

Іншим наслідком цієї нової ситуації є те, що процеси зростання, спаду та стагнації, що охоплюють економічні ринки, впливають на всі випадки, включно зі страховими ринками. Триваючі процеси глобалізації життя – і економіки зокрема – також призвели до того, що страхування стало, *volens volens*, невід’ємною частиною сучасної економіки (з особливим наголосом на її фінансових аспектах), і як фрагмент – значний, але не самостійно вирішальним – фінансові ринки, як ніколи, стали заручниками поточних процесів, у тому числі кризових. Завдяки своїм розмірам і важливості вони можуть суттєво впливати на стан усієї економіки. У наш час через тісні зв’язки між страхуванням (включаючи страхування капіталу та власності) та іншими суб’єктами, що складають фінансовий ринок, важливість класичних функцій і завдань страхування була маргіналізована і, як наслідок, їхня роль як традиційно розуміється незалежної маргіналізовано спосіб забезпечення економічних процесів та інтересів громадян.

Страховий ринок оговтується від наслідків війни. У 2022-2023 рр. ситуація була надзвичайно складною, адже показники діяльності усього страхового ринку суттєво знизилися (рис. 2.1). У 2024 р. ситуація стала вирівнюватися.



Рис. 2.1. Динаміка значень показників фінансової безпеки компаній на страховому ринку України

Джерело: [20]

Початок війни у 2022 році спричинив суттєве падіння рівня валових страхових премій (рис. 2.2) та страхових виплат (рис. 2.3). Так, рівень страхових виплат за добровільним медичним страхуванням у 2021 р. становив 3460,9 млн. грн, натомість у 2022 р. – 2595,2 млн. грн. Аналогічна ситуація прослідковується і у сфері страхування життя, добровільного страхування майна та добровільного страхування відповідальності.

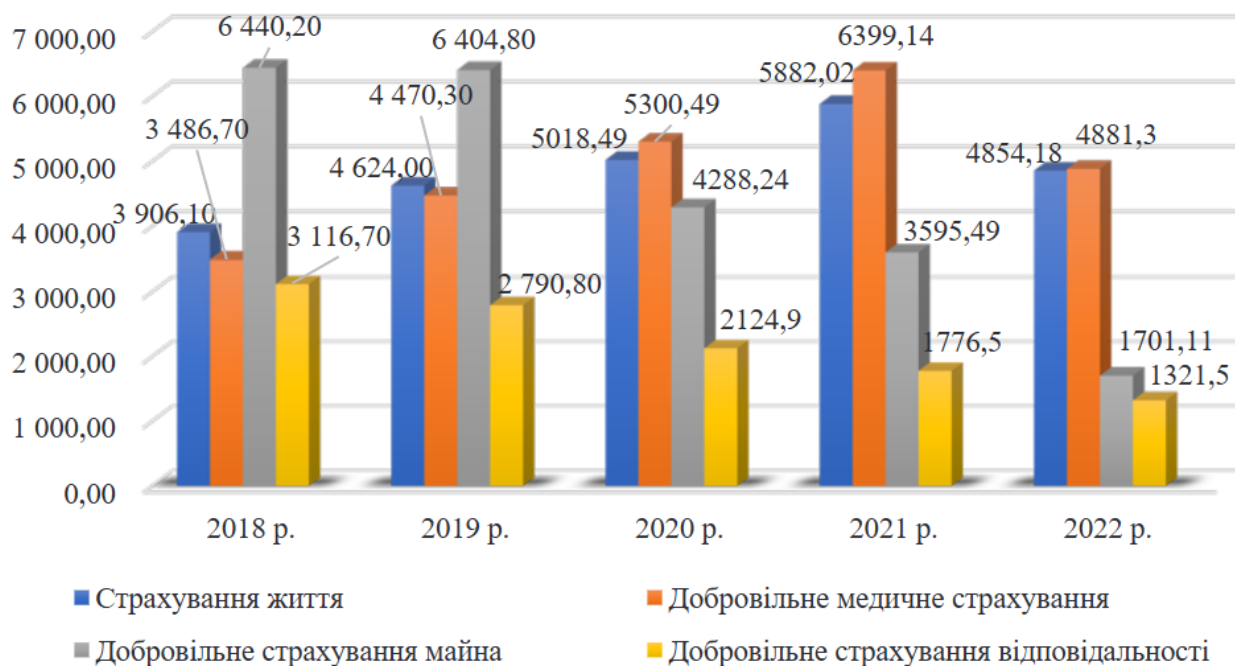


Рис. 2.2. Динаміка структури валових страхових премій

Джерело: Авторська розробка на основі [21-22]

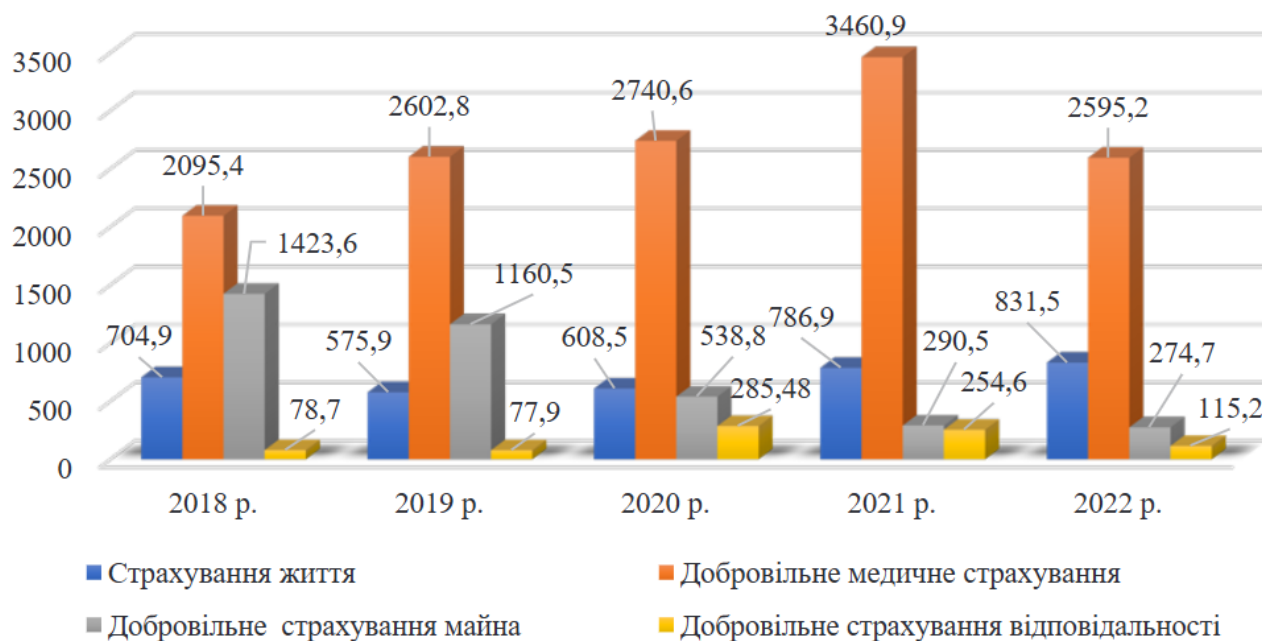


Рис. 2.3. Динаміка структури валових страхових виплат

Джерело: Авторська розробка на основі [21-22]

Показники показників перестраховання вітчизняного страхового ринку (рис. 2.4) демонструють різке падіння починаючи від 2020 р.



Рис. 2.4. Динаміка показників перестрахування вітчизняного страхового ринку
Джерело: Авторська розробка на основі [21-22]

Про падіння показників функціонування страхового ринку свідчить і кількість страхових компаній (табл. 2.1), так протягом 2019-2023 рр падіння відбулося у сфері non-life з 210 до 95 одиниць.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості страхових компаній в Україні

Назва	2019	2020	2021	2022	2023
СК «non-life»	210	190	142	127	95
СК «life»	23	20	13	12	12
Загальна кількість	233	210	155	139	107

Джерело: Авторська розробка на основі [22]

Про рівень існування труднощів у діяльності страхових компаній можемо бачити із результатів опитування, яке проведене поміж страхових компаній, які є учасниками Асоціації «Страховий бізнес» про їх діяльність в умовах дії воєнного стану (рис. 2.5). так, 58% опитаних констатували наявність труднощів у діяльності.

Розуміючи проблеми на страховому ринку в час війни, ми повинні проаналізувати перспективи і можливості, які існують. Так, нами узагальнено

загрози, можливості, сильні і слабкі сторони страхового ринку, що дозволило сформулювати SWOT-аналіз.

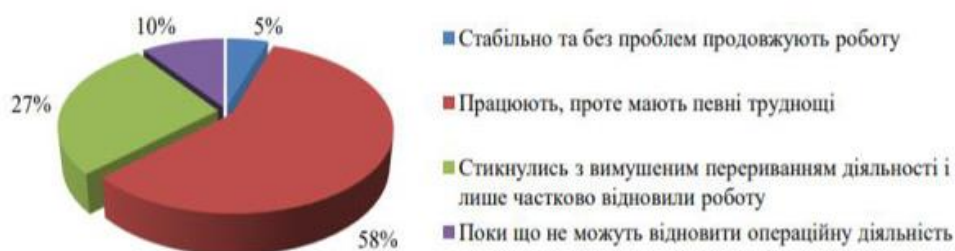


Рис. 2.5. Результати опитування страхових компаній, які є учасниками Асоціації «Страховий бізнес» про їх діяльність в умовах дії воєнного стану
Джерело: [22]

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз функціонування страхового ринку в Україні в умовах воєнного стану

Можливості	Загрози
Розширення страхового ринку шляхом ведення нових страхових продуктів, орієнтованих на покриття воєнних ризиків, залучення нових клієнтів. 2. Інновації та цифровізація використання можливостей технологій для покращення процесів оцінки ризиків, укладання договорів і виплат компенсацій. 3. Партнерство – налагодження зв'язків з міжнародними організаціями для спільного управління ризиками і розробки нових рішень. 4. Соціальна відповідальність шляхом впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності для підтримки постраждалих від військових дій може підвищити репутацію компанії. 5. Залучення інвестицій – можливість отримання додаткових інвестицій від міжнародних фінансових інституцій для забезпечення стабільності і розвитку країни	Тривалі військові дії, тривала війна чи конфлікт може призвести до значних фінансових втрат і виснаження ресурсів, як економіки країни в цілому, так і страхових компаній. 2. Економічна криза – погіршення економічної ситуації може знизити платоспроможність клієнтів і збільшити кількість банкрутств. 3. Політична нестабільність нестабільна політична ситуація може створювати додаткові ризики і непередбачуваність для бізнесу. 4. Непередбачувані зміни в законодавстві можуть створити додаткові бар'єри для діяльності страхових компаній. 5. Психологічні наслідки – страх і невпевненість серед населення можуть знижувати інтерес до страхування та бажання оформлювати страхові поліси.
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід роботи з ризиками – страхові компанії мають досвід і методики для оцінки ризиків і управління ними, що дозволяє адаптуватися до нових викликів. 2. Інноваційні продукти – можливість розробки нових страхових продуктів, які враховують специфічні ризики воєнного стану. 3. Фінансові резерви – наявність резервних фондів для виплати компенсацій у випадку великих збитків. 4. Міжнародні зв'язки – співпраця з міжнародними перестраховальними компаніями для розподілу ризиків. 5. Державна підтримка – можливість отримання державної підтримки, субсидій і гарантій для стабільної роботи в умовах кризи	Підвищені ризики – військові дії значно збільшують ймовірність великих збитків, що ускладнює роботу страхових компаній. 2. Високі витрати – зростання вартості страхування через підвищення ризиків може знизити доступність страхових продуктів для населення. 3. Недостатня довіра – в умовах нестабільності клієнти можуть втрачати довіру до страхових компаній. 4. Законодавчі обмеження – можливі зміни в законодавстві і додаткові обмеження, що ускладнюють діяльність страхових компаній. 5. Обмеженість фінансових ресурсів – воєнний стан може знижувати платоспроможність клієнтів і збільшувати частоту невиплат за полісами

Джерело: узагальнено автором на основі [23]

2.2. Аналіз функціонування та процесу управління ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»

Страхова компанія «Гардіан» є провідною вітчизняною страховою компанією, яка демонструє високі показники діяльності, має успішну стратегію розвитку, здобула визнання клієнтів та дбає про власний потенціал.

Дані щодо динаміки страхових виплат ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» наведені на рис. 2.6, а щодо страхових премій – на рис. 2.7. Аналізуючи таку динаміку можемо констатувати факт нарощування показників діяльності і завоювання стабільного рівня конкурентоспроможності і лояльності клієнтів.

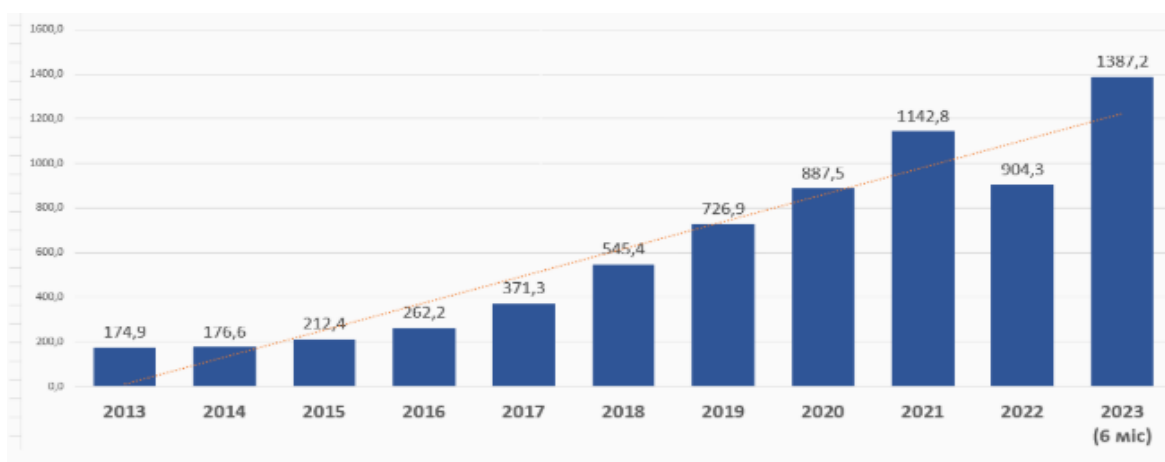


Рис. 2.6. Динаміка страхових виплат ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»

Джерело: авторська розробка на основі даних з підприємства

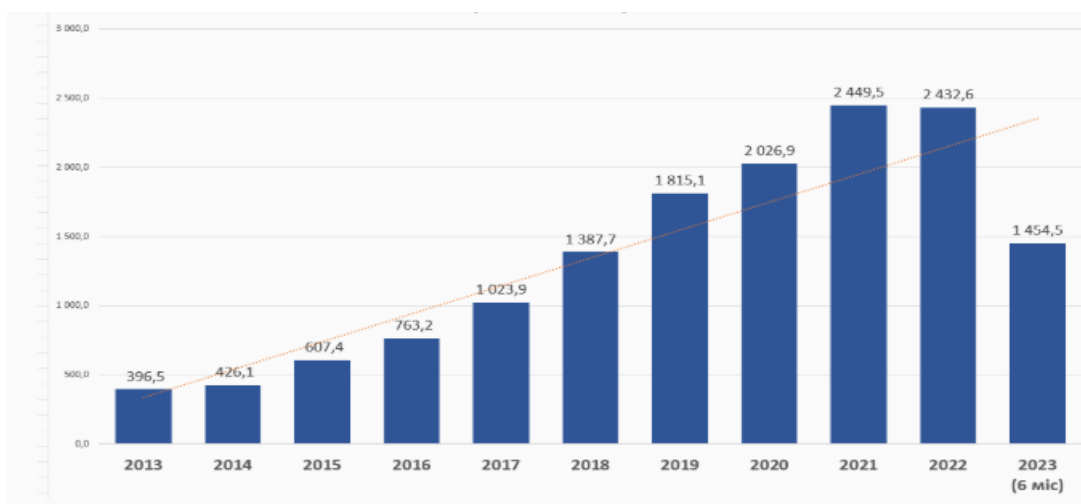


Рис. 2.7. Динаміка страхових премій ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»

Джерело: авторська розробка на основі даних з підприємства

ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» за рахунок нарощування обсягів страхування за різними видами, має можливість збільшувати власні страхові резерви (рис. 2.8), що укріплює її позиції як надійного страховика.

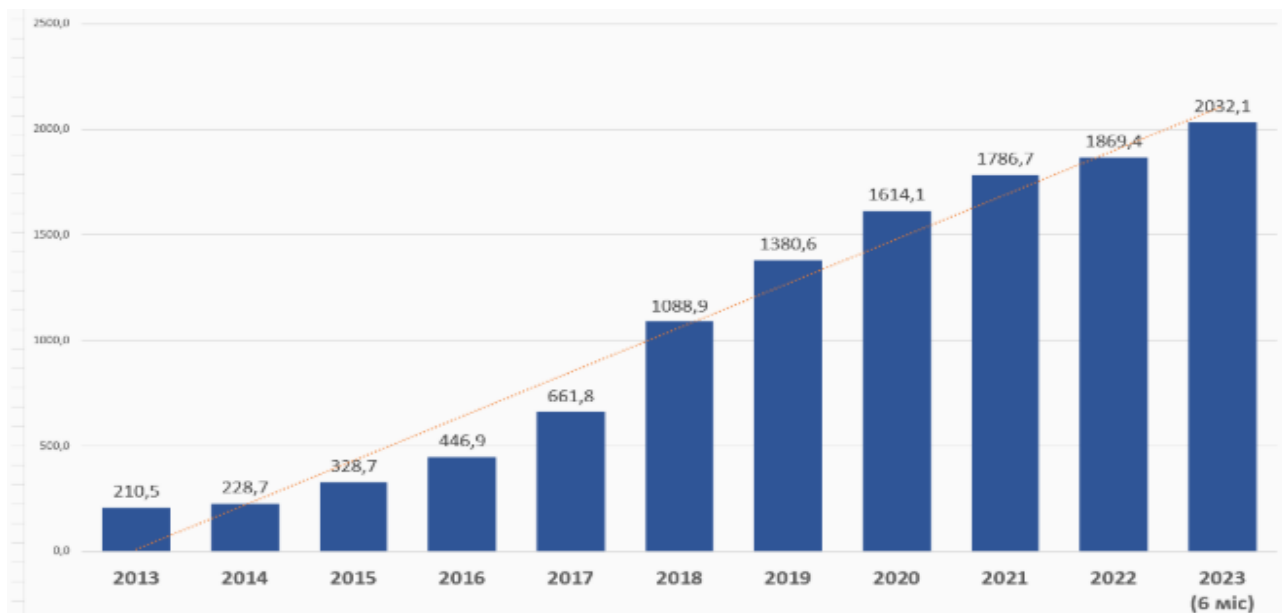


Рис. 2.8. Динаміка страхових резервів ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»

Джерело: авторська розробка на основі даних з підприємства

Яскраві показники діяльності є свідченням ефективного управління як на найвищому, так і на регіональному рівнях. Так, структура власності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» наведена на рис. 2.9.

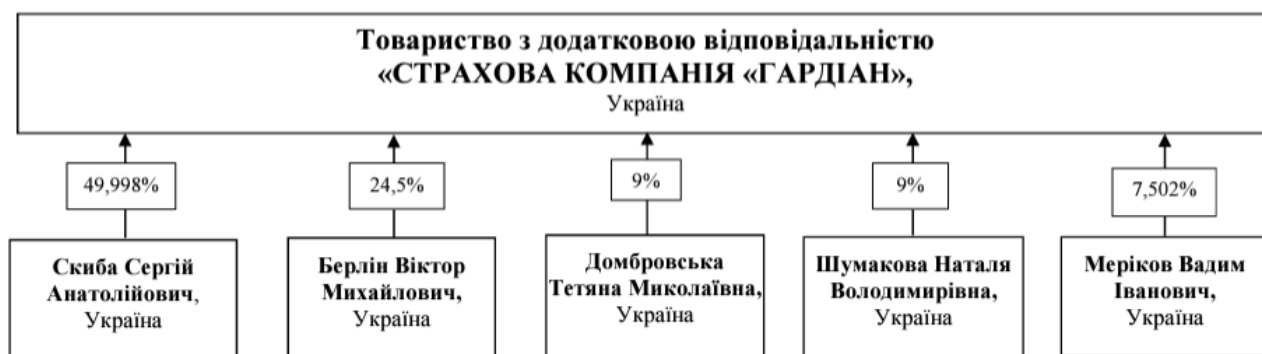


Рис. 2.9. Структура власності

Джерело: авторська розробка на основі даних з підприємства

ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» багато уваги для успішної реалізації прийнятої стратегії розвитку приділяє питанням управління ризиками. Так,

процес управління ризиками в розбивці етапів наведено на рис. 2.10, а методи управління ризиками за базовими страховими продуктами на рис. 2.11.

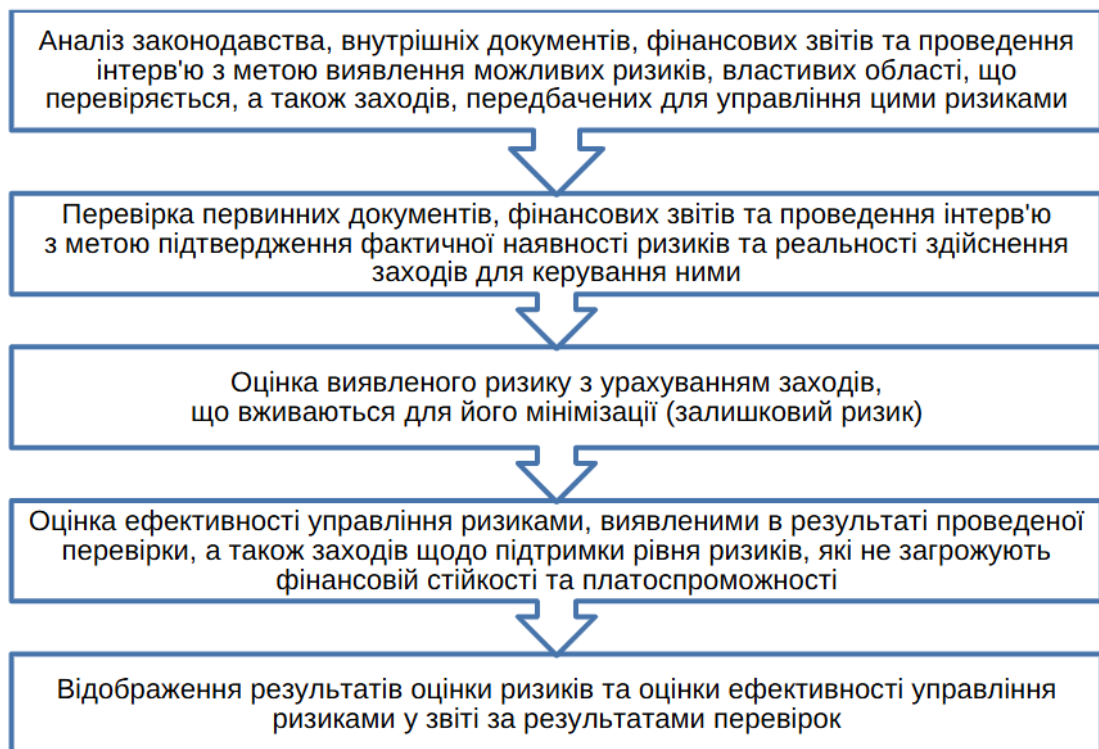


Рис. 2.10. Основні етапи управління ризиками СК «Гардіан»

Джерело: авторська розробка на основі даних з підприємства

автострахування	•контроль витрат на ремонт
страхування майна	•контроль за преміями та перестрахування
страхування від нещасних випадків	•контроль за преміями
медичне страхування	•перевага корпоративним клієнтам

Рис. 2.11. Методи управління ризиками СК «Гардіан» за базовими страховими продуктами

Джерело: авторська розробка на основі даних з підприємства

Таким чином, СК «Гардіан» є провідним страховиком і якісно здійснює управління ризиками.

2.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності процесу управління ризиками ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» в умовах війни

Інтегрований процес управління ризиками вимагає створення на підприємстві спеціальних організаційних структур, таких як: комітет ризиків; окремі відділи управління ризиками та страхування, підпорядковані фінансовому директору, раді директорів або генеральному директору; встановлення функції ризик-менеджера та структури та складу команди з управління ризиками. Основною відповідальністю спеціалістів із ризиків та менеджерів має бути виконання завдань з контролю ризиків (безпеки), а також організація та адміністрування програм страхування. У невеликих компаніях відповідальність за управління ризиками може лежати на головному фінансовому директорі, генеральному директорі або відділі внутрішнього аудиту.

Концепція інтегрованого управління ризиками (ERM) була розроблена в основному в ході управлінських практик за участю представників дорадчих і консалтингових компаній. Він не є цілком уніфікованим, оскільки ґрунтується на кількох міжнародних стандартах щодо поведінки організацій в умовах ризику. Найпопулярніші стандарти: FERMA, COSO II, AS/ZZS 4360, ISO 31000:2009. Ці стандарти дозволяють впроваджувати рішення, спрямовані на підвищення рівня безпеки діяльності підприємств будь-якого розміру, які шукають комплексну, але гнучку систему управління ризиками з можливістю її модифікації та індивідуалізації. Наприклад, згідно з найпопулярнішим міжнародним стандартом FERMA: 2002, управління ризиками є центральним елементом стратегічного та операційного менеджменту в організації. Це процес, за допомогою якого організація методично вирішує проблеми, що виникають внаслідок матеріалізації ризику, таким чином, щоб ця діяльність приносила довготривалі вигоди, такі як збільшення вартості акціонерів і сприяння досягненню інших цілей організації (FERMA, 2003).

Одним із ключових аспектів формування інтегрованої системи управління ризиками СК «Гардіан» є постійне удосконалення організаційної структури та робота над формуванням якісної організаційної культури.

Організаційна культура відноситься до цінностей, переконань і норм, які впливають на поведінку та дії лідерів/вищого керівництва та окремих членів організації. Культура описує те, як все працює в організаціях, і може пояснити, чому відбуваються певні речі. Існує прямий зв'язок між організаційною культурою та тим, як організації реагують на невизначеність, і потенційною можливістю для короткострокових здобутків перетворитися на довгострокові втрати.

Організаційна культура інформує і, можливо, навіть значною мірою визначає стратегію управління ризиками цієї організації. Якщо виражена стратегія управління ризиками не узгоджується з культурою організації, ймовірно, що її реалізація буде складною, якщо не неможливою. Визнання та вирішення значного впливу культури на пов'язані з ризиком рішення, які приймаються лідерами/вищим керівництвом в організаціях, тому може мати вирішальне значення для досягнення ефективного управління ризиками.

Визнання впливу організаційної культури на реалізацію загально-організаційної програми управління ризиками має вирішальне значення, оскільки це може свідчити про значні організаційні зміни. Цією зміною потрібно керувати ефективно, і розуміння культури організації відіграє важливу роль у досягненні таких змін у всій організації. Впровадження ефективної програми управління ризиками може означати значні зміни в усій організації, адаптацію людей, процесів і культури в організації до нових або зміни організаційних цілей та завдань, стратегії управління ризиками та комунікаційних механізмів для обміну інформацією, пов'язаною з ризиками, між суб'єктами.

Щоб ефективно керувати такими змінами, організації включають культурні питання як фундаментальний елемент процесу розробки стратегії та прийняття рішень на стратегічному рівні (наприклад, розробка стратегії управління ризиками). Коли старші керівники/керівники розуміють важливість культурних

аспектів, вони, швидше за все, досягнуть стратегічних цілей за допомогою ефективного управління ризиками.

Культура також впливає на ступінь ризику. Культура відображається в готовності організації прийняти нові та передові інформаційні технології. Наприклад, організації, які проводять дослідження та розробки, можуть бути більш схильні розширювати технологічні межі. Такі організації першими впроваджують нові технології, і, отже, швидше за все, вони розглядатимуть нові технології з точки зору потенційних переваг, яких можна отримати, а не потенційної шкоди від їх використання. Навпаки, організації, які займаються діяльністю, пов'язаною з безпекою, можуть бути більш консервативними за своєю природою та менш готовими розширювати межі технологій — вони більш обережні та недовішливо ставляться до нових технологій, особливо якщо вони надаються організацією, з якою організація співпрацює не знайомий і якому не довіряє. Ці типи організацій також мають меншу ймовірність завчасного впровадження нових технологій і більшу ймовірність помітити потенційну шкоду, спричинену їх впровадженням. Іншим прикладом цього є той факт, що деякі організації історично створювали власне програмне забезпечення та послуги або закуповували програмне забезпечення та послуги виключно для власного використання.

Ці організації можуть неохоче використовувати зовнішнє програмне забезпечення та послуги, і це небажання може призвести до зниження ризику. Інші організації можуть прагнути максимізувати переваги, досягнуті сучасними мережево-орієнтованими архітектурами (наприклад, сервіс-орієнтованими архітектурами, хмарними обчисленнями), в яких апаратне забезпечення, програмне забезпечення та послуги зазвичай надаються зовнішніми організаціями. Оскільки організації зазвичай не мають прямого контролю над діяльністю, пов'язаною з оцінкою, аудитом і наглядом за сторонніми постачальниками, пов'язані з цим ризики можуть бути більшими.

Окрім впливу культури на перспективи управління ризиками організації, між організаціями також можуть виникати культурні проблеми. Якщо дві або

більше організацій працюють разом для досягнення спільної мети, цілком можливо, що культурні відмінності в кожній організації можуть призвести до різних стратегій управління ризиками, схильності до ризику та готовності до ризику. Наприклад, припустімо, що дві організації працюють разом, щоб створити спільну службу безпеки для протидії постійним загрозам.

Культура однієї організації може зосередитися на запобіганні несанкціонованому розкриттю інформації, тоді як природа іншої організації може призвести до наголосу на безперервності місії. Відмінності у фокусі та наголосі через організаційну культуру можуть породжувати різні пріоритети та очікування щодо того, які послуги безпеки слід закуповувати, оскільки організації по-різному сприймають природу загрози. Такі розбіжності, пов'язані з культурою, виникають не лише між організаціями, але також можуть виникати всередині організацій, де різні організаційні компоненти (наприклад, ІТ-компоненти, операційні компоненти) мають різні цінності та, можливо, різні допустимі ризики.

Культура формується і формується людьми в організації. Вплив культури можна відчувати на всіх трьох рівнях багаторівневого підходу до управління ризиками. Лідери/вище керівництво, як прямо, так і опосередковано, у структурах управління рівня 1 визначають, як організації реагують на різні підходи до управління ризиками.

Керівники/вище керівництво встановлюють толерантність організації до ризику як формально (наприклад, шляхом публікації стратегії та керівних документів), так і неофіційно (наприклад, через дисциплінарні заходи, рівень узгодженості в діях і ступінь підзвітності). Напрямок, визначений керівниками/вищим керівництвом, і розуміння існуючих організаційних цінностей і пріоритетів є ключовими факторами при визначенні того, як в організації здійснюється управління ризиками.

Основним результатом розробки системи ризиків є стратегія управління ризиками, яка визначає, як організації збираються оцінювати ризики, реагувати на них і контролювати їх. Стратегія управління ризиками визначає конкретні

припущення, обмеження, толерантність до ризику, пріоритети та компроміси, які організації використовують для прийняття інвестиційних та операційних рішень. Стратегія управління ризиками також включає всі рішення та міркування на стратегічному рівні щодо того, як вище керівництво керуватиме ризиками, пов'язаними з діяльністю та активами організації, людьми, іншими організаціями та державою.

Оскільки фінансові установи зазнають дедалі більшого регуляторного тиску, технологія, що використовується, стає ще більш динамічною. Такі поняття, як Open Banking або Blockchain, більше не є просто модними словами, пов'язаними з технологічними інноваціями, а стають постійною частиною ландшафту регульованих ринків у фінансовому секторі. Як наслідок, ІКТ-середовище фінансових установ стає дедалі складнішим, а його елементи все частіше вимагають комплексного підходу до обмеження широкого спектру ризиків. Неналежне використання інфраструктури ІКТ може значно порушити безперервність операцій і безпеку оброблених даних. Тому управління ризиками ІКТ стає все більш важливим елементом стратегії зрілих організацій.

Ризик інформаційної безпеки – це ризик реалізації загрози інформаційній безпеці, спричинений недоліками процесу забезпечення інформаційної безпеки. Виникає в результаті використання зловмисних агентів шпигунського програмного забезпечення, цілеспрямованих атак на інформаційні ресурси організація, ініціювання антивірусного програмування

У разі оцінки ризиків інформаційної безпеки можна виділити:

- ризик компрометації інформаційних систем у результаті зловмисних атак;
- ризик втрати/розголошення інформації в результаті обробки умов праці за допомогою розширеної програми безпеки;
- ризик втечі інформації в результаті використання шпигунського обладнання;
- людський фактор: недоброзичливі соціальні працівники, соціальна інженерія.

Як приклади ризиків інформаційних систем можна назвати:

- ризик збою/зупинення інформаційних систем. Причиною можуть бути різні чинники, наприклад, брак потужностей;
 - ризик спотворення даних у результаті некоректної інтеграції між інформаційними системами;
 - ризик втрати даних через відсутність процесу резервного копіювання;
 - ризик несвоєчасного реагування на ІТ-інциденти внаслідок невибудованого процесу підтримки користувачів;
 - окремим різновидом ІТ-ризиків є ризик відсутності/нестачі ІТ-персоналу.
- Хороший ІТ-фахівець на даний момент є досить затребуваним на ринку. Через різноманітність професій, вимог технічного бекграунду та відповідного досвіду, обмежень з оплати праці пошук спеціаліста з необхідними компетенціями може зайняти значний період часу.

Як заходи мінімізації зазначених ризиків можна запропонувати наступне:

Підвищення зрілості процесу керування потужностями. У компанії обов'язково є співробітник, відповідальний за керування потужностями. До його обов'язків входить збір даних про плановане збільшення потужностей з подальшим складанням плану закупівель обладнання та програмного забезпечення;

Формалізація архітектурних та інтеграційних принципів з описом архітектурних та інтеграційних схем, стандартів інтеграційної взаємодії, вимог винесення рішення щодо введення систем в експлуатацію на технологічному комітеті;

Регламентація процесу резервного копіювання з описом періодичності резервного копіювання залежно від критичності системи, відповідальних за забезпечення резервного копіювання, а також обов'язкового періодичного тестування можливості відновлення інформації, що міститься у системі;

Що ж до реагування на ІТ-інциденти, то тут необхідна автоматизація роботи служби підтримки користувачів, класифікація звернень користувачів залежно від ступеня критичності, визначення часу реагування на звернення користувачів.

Для ТДВ «СК «Гардіан» важливим кроком в удосконаленні процесу управління ризиками є формування окремої категорії ризиків у сфері електронних страхових послуг, яка зараз активно розвивається, і є стратегічним пріоритетом діяльності компанії. Тому на рис. 2.12 наведена удосконалена схема етапів процесу управління ризиками у сфері електронних страхових послуг.



Рис. 2.12. Етапи процесу управління ризиками у сфері електронних страхових послуг

Джерело: авторська розробка на основі [32]

Процес управління ризиками у сфері електронних страхових послуг повинен відбуватися чітко до встановлених правил, тому доцільно запропонувати перелік принципів управління ризиками у сфері електронних страхових послуг, який узагальнено наведений на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Принципи управління ризиками у сфері електронних страхових послуг

Джерело: авторська розробка на основі [32]

Варіантами мотивації кваліфікованих кадрів можуть бути гнучкий графік роботи – орієнтація на результат, а чи не на відпрацьований час, чи віддалений спосіб роботи – дозволяє знайти фахівців із необхідними компетенціями у великих містах, а й у регіонах.

Незважаючи на очевидну дорожнечу всього, що пов'язано з ІТ та ІБ, вкладення коштів у заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків інформаційних

технологій, необхідні, оскільки ціна реалізації зазначених вище ризиків може бути досить високою, а наслідки – незворотними.

ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» у сфері управління ризиками значну увагу приділяє роботі з персоналом, оскільки керівництво компанії вважає, що висококваліфіковані та мотивовані працівники якісно виконуватимуть свої функціональні обов'язки і тим самим сприятимуть зниженню ризикованості діяльності.

Професійний та інтелектуальний розвиток має бути метою всіх працівників компанії, незалежно від функцій, які вони виконують. Важливо визнати, що розширення знань і навичок співробітників є неминучим наслідком посилення ринкової конкуренції. Від змін нікуди не подітися, а отже, від розвитку співробітників, підвищення їхньої професійної кваліфікації шляхом удосконалення та здобуття нових навичок – а отже, й від освіти. Для ефективного виконання конкретної роботи кожен працівник повинен мати відповідну професійну кваліфікацію. Професійну кваліфікацію можна визначити як рівень освіти, досягнутий працівником, підтверджений дипломами або професійним досвідом, здатність виконувати дану професію або певний вид роботи. Одним із способів отримати ці навички є: навчання та підвищення кваліфікації. Як навчання, так і професійний розвиток в організаціях повинні базуватися на плануванні на різних рівнях управління. Основою для розробки навчальних програм повинні бути довгострокові потреби організації, а також уподобання співробітників, зацікавлених у підвищенні власної кваліфікації. У літературі можна зустріти відмінність між навчанням і професійним розвитком. Програми навчання призначені для підтримки та підвищення ефективності роботи, що виконується на даний момент.

Висновки до другого розділу

Ефективне управління ризиками вимагає професійної команди, яка має необхідні компетенції та незалежність від бізнес-функцій компанії. У СК «Гардіан» центр управління ризиками підпорядковується безпосередньо

генеральному директору та щокварталу формує звіти з управління ризиками, які розглядаються на Правлінні. Головним завданням центру є аналіз та оцінка ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей компанії.

Існують різні внутрішні ризики, пов'язані зі стабільністю роботи наших внутрішніх служб, інформаційних систем тощо. Також існує кадровий ризик – наявність вузьких професіоналів у команді дуже важлива з метою забезпечення стабільної роботи.

Завдання кожного керівника – зрозуміти, які значні ризики можуть вплинути досягнення його цілей. Ці ризики потрібно описати та визначити, яким чином ними можна керувати, що робити превентивно, а що якщо ризик почне реалізовуватися.

Якість ідентифікації ризику багато в чому залежить від спільної роботи власника ризику та ризик-менеджерів компанії. Ризик-менеджер повинен мати дуже широкі компетенції. Через свої запитання та свою експертизу він допомагає власнику ризику ідентифікувати його ризики, дати оцінку.

Як додатковий контроль того, що всі ризики коректно виявлені та оцінені, ми маємо подальший розгляд ризиків вищим керівником. Усі ризики зводяться в єдину матрицю, і керівник блоку їх переглядає разом із командою ризик-менеджерів. Це дозволяє виявити найбільш значні ризики, що дозволяє компанії розвиватися стійко.

Розвинена культура управління ризиками допомагає не приймати необдуманих рішень та всебічно оцінювати їхні наслідки. Наведу приклад. Три роки тому у СК «Гардіан» була розроблена нова у стратегія розвитку. Тоді в компанії усвідомили, що не хочуть у IT-рішеннях залежати від зовнішніх підрядників. Вони оцінили ризики залежно від вартості та якості їхніх послуг та почали активно розвивати власні розробки. Коли згодом якісь підрядники пішли з ринку та виникли вимоги щодо імпортозаміщення, виявилось, що у компанії багато в чому ця робота вже зроблена. Це було стратегічне рішення щодо управління ризиками та зниження залежності від зовнішніх факторів.

ВИСНОВКИ

Ефективна система управління ризиками потребує активної участі керівництва компанії. Важливо, щоб запит на оцінку та управління ризиками походив від вищого керівництва. Це формує культуру, в якій оцінка та облік ризиків мають першорядне значення. У СК «Гардіан» запит на оцінку ризиків формується головою Ради директорів та генеральним директором, тому значимість оцінки ризиків усвідомлюється на всіх рівнях управління.

Незважаючи на те, що консерватизм допомагає страховій компанії стабільно працювати, вона має завдання виводити на ринок нові продукти. Зазвичай компанія дуже обережно починає розвиватись у новому напрямку. Спочатку запускаються пілоти, формується певний обсяг портфеля. Встановлюється невелике власне утримання, тобто ліміт відповідальності. І лише коли ми бачимо, як реально працює ризик на ринку, ми починаємо набирати портфель.

У 2023 році СК «Гардіан» затвердила нову стратегію розвитку, до якої було включено оцінку стратегічних ризиків. Було виявлено ризики, здатні вплинути на досягнення стратегічних цілей, та розроблено сценарії реагування на їхню реалізацію. Щоквартально стратегічні ризики переоцінюються і розглядаються на Правліні, що дозволяє компанії адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Крім стратегічних ризиків, які відповідає правління компанії, реєстр своїх ризиків веде кожен керівник підрозділу. Тут йдеться про всі ризики, які перебувають у зоні відповідальності того чи іншого керівника. У кожного з них є цілі, яких він має досягати. У підрозділи ці цілі можуть бути пов'язані з виконанням планових показників. Наприклад, андеррайтер з каско може мати мету – виконання плану з маржі. Він оцінює, як поведеться вартість запасних частин, що ще може вплинути на збитковість портфеля, які очікуються регуляторні зміни і т.д. технічного обслуговування та іншими контрагентами.

У СК «Гардіан» відповідальність за управління ризиками закріплена за кожним керівником. Департамент ризиків двічі на рік проводить оновлення

реєстру ризиків, у межах якого виявляються та оцінюються нові ризики. Це забезпечує впевненість у тому, що всі значні ризики виявлено та враховано на відповідних рівнях управління. Велике значення приділяється обговоренню виявлених ризиків з керівниками бізнес-вертикалей, щоб переконатися, що перелік ризиків сповнений, і з кожного з ризиків обрано коректну стратегію управління.

З усього масиву виявлених ризиків команда ризик-менеджменту формує перелік із 10 найбільш значущих ключових ризиків на наступний рік, який затверджується на Правлінні. За даними ризиками вибудовується система ключових індикаторів, які збираються та розраховуються щомісяця. Ключові індикатори ризику – це метрики, які відстежуються, щоб оцінювати зміни рівня ризику. У разі відхилення від встановлених значень спільно з менеджментом розробляються заходи з реагування.

Якщо з погляду оцінки ризику дивитися страхову компанію очима клієнта, тут важливо оцінювати тривалість роботи компанії з тими чи іншими об'єктами страхування. Тобто, клієнту слід глибше цікавитись не тим, скільки років компанія працює на ринку всього, а скільки років вона займається конкретним ризиком.

Компетенція управління ризиком щодо кожного виду напрацьовується роками. Формується професійна команда андеррайтерів. Формуються компетенції врегулювання збитків. Це неможливо зробити протягом року, це довгий процес.

Те, як збудовано внутрішню систему ризик-менеджменту страховика — це також важливий чинник, який визначає його стійкість і здатність виконувати прийняті на себе зобов'язання.

Таким чином, управління ризиками у страховій компанії – це складний та багаторівневий процес, який потребує високої компетенції співробітників та постійної уваги з боку керівництва. Надійний ризик-менеджмент забезпечує стійкість компанії, впевненість акціонерів та спокій клієнтів. В умовах динамічного ринку страхові компанії повинні постійно вдосконалювати свої

методики та підходи до управління ризиками, орієнтуючись на найкращі практики галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ваніна Д. А. Класифікація фінансових ризиків страхових організацій. Науковий вісник. 2014. № 1. С. 17–29.
2. Герасимова І. Ю. Управління фінансовими ризиками страхових компаній з метою забезпечення економічної безпеки. Економічний простір. 2016. № 115. С. 112–125.
3. Єрмошенко А. М. Механізм забезпечення фінансової безпеки страхових організацій: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / А. М. Єрмошенко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ 2006. 19 с.
4. Клапків Л. М., Клапків Ю. М., Свірський В. С. Фінансові ризики в діяльності страхових компаній: теоретичні засади, сучасні реалії та прагматизм управління: монографія. Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г. М., 2020. 171 с.
5. Пікус Р. В. Класифікація фінансових ризиків страхових компаній – основа ефективного ризик-менеджменту. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2006. № 81–82. С. 108–112.
6. Страховий менеджмент: підручник / [Осадець С. С., Мурашко О. В., Фурман В. М., Баранов А. Л.] за ред. С. С. Осадця. Київ : КНЕУ, 2011. 333 с.
7. Черкаський І. Б., Ремньова Л. М., Лебединська Л. Д. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті економічної безпеки. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2013. № 4 (20). С. 16–23.
8. Яворська Т. В. Концептуальні положення гарантування безпеки страхових компаній в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 668–673.
9. Сокиринська І. Г., Журавльова Т. О., Аберніхіна І. Г. Страховий менеджмент. : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Пороги, 2016. 293 с.
10. Директива 2009/138/ЄС Solvency II Європейського Парламенту та Ради від 25 листопада 2009 р. URL: http://ufu.org.ua/files/zakon/EU/Solvency%20II_ukr.doc (дата звернення: 19.12.2024).

11. Про затвердження Вимог до організації і функціонування системи управління ризиками у страховика від 04.02.2014 р. № 295 Офіційний вісник України. 2014. № 23. Ст. 720.

12. Дорошенко Н., Загорська Д., Суй І. Ризики страхової компанії: класифікація та методи аналізу. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2018. № 94. С. 82–89.

13. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.

14. Швиданенко Г. О., Приходько Л. М. Оптимізація бізнес-процесів : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 487 с.

15. Копитко М.І., Маланчук А.М. Економічне оцінювання та управління ризиками на основі проведення кадрового аудиту для підвищення ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 10 (10). С. 459-468. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-459-468](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-459-468)

16. Крайнік О. М. Ризик менеджмент як інструмент регулювання економічної поведінки суб'єктів господарювання в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С. 28–31.

17. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2006. 312 с.

18. Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади : навч. посіб. Львів : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 400 с.

19. Kopytko M., Sylkin O., Ruda I. (2024) A methodological approach to optimizing financial resources to increase the level of economic security in a dynamic external environment. *Financial Internet Quarterly*. Vol.20. No.1. p.29-38.

20. Внукова Н. М. Сучасний стан та тенденції розвитку страхування в умовах воєнного стану. Страховий ринок України: виклики в період дії воєнного стану та перспективи подальшого розвитку»: матеріали доповідей міжнародного науково-практичного круглого столу. 17.11.2022 р. С. 9–10.

21. Статистика страхового ринку України. URL: <https://forinsurer.com/files/file00674.pdf>

22. Наглядова статистика. Показники діяльності страхових компаній. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
23. Бровко С. Страхування в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Економіка та суспільство, 2024. (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-24>
24. Кучерівська С. С., Калугарь А. В. Особливості взаємодії учасників страхування в період війни. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 46.
25. Марина А. С., Пеценко М. В. Страховий ринок України в умовах війни. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 5(05). С. 44–51.
26. Марценюк О. В., Руда О. Л. Діяльність страхових компаній в умовах воєнного стану та їх роль у після воєнному відновленні України. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. No 1. С. 8–21.
27. Павлова Ю. С. Страхування в умовах воєнного стану. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/22960/>
28. Чуницька І. І., Богріновцева Л. М. Особливості діяльності страхових компаній на фінансовому ринку України в умовах воєнного стану. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 71. С. 251–258.
29. Богріновцева, Л., Ключка, О., Заїчко, І. (2024). Розвиток та впровадження інноваційних підходів до фінансового управління страховими компаніями в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. (60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-57>
30. Офіційний сайт СК «Гардіан» URL: <https://grdn.com.ua/>
31. Житар М. О., Богріновцева Л. М., Чамор Г. С. Фінансова стійкість страхових компаній: управління ризиками. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. No 1. С. 7–19.
32. Вовк, В., Жежерун, Ю., Костогриз, В. (2023). Страховий ринок України у період дії воєнного стану: фінансовий та маркетинговий аспекти. Проблеми і перспективи економіки та управління. 3 (35), 119–131. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-119-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-119-131)

33. Волосович С., Фоміна О. Технологічні інновації на страховому ринку. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 5. С. 124–137.
34. Сосновська О. О., Сіренька І. І. Тенденції інноваційного розвитку страхових компаній в Україні. Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій. 2021. Т. 2. № 8. С. 20–30. DOI: <https://doi.org/10.32750/2021-0202>
35. Bohrinovtseva, L., Bondaruk, O., Kliuchka, O. (2024). Шляхи протидії страховому шахрайству в сучасних умовах розвитку. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 1(13), 107–117. <https://doi.org/10.32750/2024-0111>
36. Антонів Р. Страхування під час війни. Що змінюється у страхуванні з введенням воєнного стану. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685760/>
37. Гладкіна А. І. Страховий ринок України в умовах воєнного стану. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді» 28 жовтня 2022 року; наук. кер. Нагаєва Г. О. Харків : ДБТУ, 2022. С. 102–103.
38. Давиденко Д. О., Шорох В. Д. Діяльність страхових компаній в умовах воєнного стану. Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції: зб. тез доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. мол. учен. та студ. (6 квітня 2023 року, м. Харків, Україна). Харків, 2023. С. 101–103.
39. Сокиринська І. Г., Журавльова Т. О., Аберніхіна І. Г. Страховий менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 300 с.
40. Олійник В.М. Фінансова стійкість страхових компаній: монографія. Суми: Університетська книга, 2015. 287 с.