

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАХОВИКА

### **КРУШИНСЬКА Алла Вікторівна**

*кандидатка економічних наук, доцентка,  
завідувачка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0523-3423>*

### **КОРБА Валерій Юрійович**

*здобувач ступеня доктора філософії кафедри фінансів, банківської справи,  
страхування та фондового ринку  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6464-9212>*

### **ТЕРЛИЧ Андрій Валерійович**

*здобувач ступеня доктора філософії кафедри фінансів, банківської справи,  
страхування та фондового ринку  
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7575-0942>*

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу сучасних підходів до управління ризиками у системі фінансового менеджменту страхової компанії. Розглянуто внутрішні та зовнішні чинники ризику, особливості оцінки та інструменти управління ризиками. Особливу увагу приділено оптимізації страхового портфеля та зменшенню можливих фінансових втрат.

**Ключові слова:** управління ризиками, фінансовий менеджмент, страхова компанія, оптимізація ризиків, ризик-менеджмент, страхові ризики.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах стрімких економічних змін, глобалізації та цифрової трансформації, страхова діяльність стикається з широким спектром ризиків, що можуть значно вплинути на фінансову стабільність компаній. Фінансовий менеджмент страховика сьогодні має враховувати не лише традиційні ризики, пов'язані з виплатами страхових відшкодувань, але й зовнішні чинники: воєнну агресію російської федерації, коливання ринків, зміни законодавства, геополітичну невизначеність, а також природні та техногенні катастрофи.

В умовах підвищеної конкурентності та невизначеності управління ризиками набуває критичного значення для забезпечення ефективного функціонування страхової компанії. Оптимізація процесів і впровадження сучасних методів оцінки та мінімізації ризиків сприяє збереженню фінансових ресурсів, підтриманню довіри клієнтів і партнерів, а також стійкому розвитку бізнесу.

Саме тому, дослідження та впровадження ефективних стратегій управління ризиками в системі фінансового менеджменту страховика є надзвичайно актуальним

завданням, що дозволить оперативно реагувати на виклики ринку та забезпечити стабільність діяльності в умовах постійних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління ризиками та забезпечення фінансової безпеки страхових компаній є надзвичайно актуальною і знайшла своє відображення як у роботах таких науковців: В. Д. Базилевича, Д. А. Ваніна, І. Ю. Герасимова, М. М. Єрмошенка, Ю. М. Клапківа, О. В. Козьменко, Р. В. Пікуса, Т. А. Ротова, С. С. Осадця, Н. В. Черкаського, К. В. Шелехова, Т. В. Яворської та інших. Проте аналіз рівня дослідженості свідчить, що окремі аспекти, зокрема мінімізація страхових ризиків, до сьогодні залишаються невирішеними, що створює об'єктивну необхідність у подальшому вивченні та обґрунтуванні окремих питань, пов'язаних із даною тематикою.

**Метою статті** є проведення комплексний аналіз сучасних підходів до управління ризиками в системі фінансового менеджменту страхової компанії, визначити основні проблеми та шляхи їх подолання, а також розробити рекомендації для підвищення ефективності ризик-менеджменту в страхуванні.

**Виклад основних результатів.** Теоретико-методологічні засади управління ризиками в страховій діяльності включають аналіз основних теоретичних положень, що лежать в основі сучасного підходу до управління ризиками в страхуванні. Проте при цьому недостатня роль відводиться аналізу впливу на управління ризиками нормативно-правових актів та стандартів (наприклад, Solvency II, ISO 31000), які сьогодні є визначальними при формуванні векторів розвитку страхового ринку.

Розглянемо специфіку управління ризиками в системі фінансового менеджменту страховика, що має ряд особливостей, починаючи з поняття ризику, його класифікації, а також необхідності застосування сучасних моделей управління ризиками страхової компанії. Загалом управління ризиками - це сукупність процесів, які пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків і прийняттям рішення, що містить максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій [1, с. 115]. У страхуванні звісно ж поняттями ризику і невизначеності є центральними та використовуються як взаємозамінні, адже ризик можна трактувати як суму ймовірностей невизначених подій, що можуть позитивно або негативно вплинути на діяльність. Зміст ризику та ступінь його ймовірності визначають рамки страхового захисту. З точки зору можливості страхування, ризики поділяють на страхові та нестрахові. Головним завданням ризик-менеджменту страхової компанії є точне виявлення цих ризиків для формування оптимального страхового портфеля, який дозволяє мінімізувати страхові ризики за такими критеріями [6; 7]:

- ризик має бути реальним (ймовірним);
- його виникнення повинно бути випадковим;
- страхова подія не повинна бути зумовлена свідомими діями страхувальника або зацікавленої особи;
- ризик має бути кількісно вимірюваним, що дозволяє проводити статистичний аналіз;
- ризик повинен бути незалежним від інших ризиків, щоб забезпечити можливість його диференціації;
- існує можливість трансферу ризику (наприклад, через перестраховання або інші механізми);
- ризик має бути задокументованим і класифікованим для забезпечення системного моніторингу;
- час і місце настання ризику залишаються невизначеними;

– страхова подія не може набувати масштабів катастрофи;

– наслідки ризику у разі його реалізації можуть бути об'єктивно оцінені інтеграція ризику в загальну систему управління компанією повинна передбачати чітке розподілення відповідальності та наявність ефективних процедур контролю.

Ці критерії сприяють більш повному аналізу і оптимізації страхового портфеля, що в свою чергу підвищує фінансову безпеку страхової компанії. Підсумовуючи підходи до класифікації страхових ризиків, з точки зору ризик-менеджменту найбільш важливим є поділ ризиків залежно від виду діяльності страховика: 1) ризики, які передаються страхувальником та приймаються страховою компанією під час укладання договору страхування; 2) ризики, що виникають внаслідок власної господарської діяльності страхової компанії.

Таким чином, існують два напрями управління ризиками:

1. Управління страховими ризиками, які компанія приймає за умовами страхування для зниження майбутніх страхових виплат.

2. Управління ризиками власної господарської діяльності, спрямоване на мінімізацію потенційних втрат від непродуманих рішень.

Цей підхід дозволяє більш комплексно оцінити та оптимізувати систему управління ризиками в страхуванні, сприяючи підвищенню фінансової безпеки та стабільності діяльності страхової компанії.

Фінансовий менеджмент страховика відрізняється від управління в інших галузях через специфіку діяльності. Насамперед, це наявність андеррайтингових процедур, що передбачають процеси оцінки та прийняття рішень щодо надання страхового покриття та вимагає ретельного аналізу ризиків. Іншою особливістю страховика є підвищена актуальність формування резервів для покриття майбутніх страхових виплат, що вимагає точного прогнозування та оцінки ризиків. Зауважимо також на особливостях інвестиційної діяльності страховика, що включає управління портфелем інвестицій, який має забезпечувати стабільність та ріст капіталу, враховуючи ризики ринку (рис.1.).

Регуляторні вимоги: страхова діяльність суворо регламентована, тому фінансове управління повинно відповідати нормативним стандартам (наприклад, Solvency II).

Характерними ознаками системи фінансового управління є її складність, динамічність і чутливість до зміни факторів зовнішнього середовища. Складність системи управління фінансами страховика зумовлюється її значною структурованістю. Багатоваріантність фінансових інструментів та методів, багатоконпонентність об'єктів фінансового управління доповнюється складністю їх окремих елементів та високою залежністю від факторів ризиковості прийнятих на страхування ризиків та обсягів страхового покриття. Так, наприклад, такий об'єкт фінансового менеджменту страховика, як фінансові відносини, у свою чергу є цілою системою елементів, що значно ускладнює процес управління фінансами. Динамічність фінансової системи страховика зумовлена постійними змінами фінансових показників, що характеризують різні аспекти страхової діяльності у зв'язку з безперервним потоком страхових виплат і надходження страхових премій. Водночас, динамізм фінансових процесів зумовлений відкритістю системи фінансового управління з погляду впливу інформаційних потоків, значною чутливістю фінансових результатів діяльності до зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, на яких в контексті управління ризиками варто зосередитися детальніше. Адже, у страховій діяльності ризики виникають як всередині самої компанії, так і ззовні її операційного середовища.



**Рис. 1. Схема управління ризиками в системі фінансового менеджменту страховика.**

*Джерело: запропоновано авторами*

Зазначимо, що внутрішні чинники ризику охоплюють:

- Операційні ризики, які пов'язані з недоліками управлінських процесів, внутрішніх контролів, неефективністю бізнес-процесів.
- Фінансові ризики, що включають ризики ліквідності, кредитні ризики, ризики резервування, пов'язані з неточністю прогнозування страхових виплат.
- Технологічні ризики, що передбачають збої в інформаційних системах, кіберзагрози, недостатній рівень автоматизації процесів.
- Кадрові ризики, такі як нестача кваліфікованих спеціалістів, висока плинність кадрів, помилки в підборі персоналу.

Зовнішні чинники ризику включають:

- Макроекономічні фактори, в тому числі коливання валютних курсів, зміни процентних ставок, економічні кризи тощо.
- Регуляторне середовище - зміни в законодавстві, посилення контролю з боку державних органів, вимоги міжнародних стандартів (наприклад, Solvency II).
- Ринкові ризики, зокрема конкуренція, зміни споживчого попиту, коливання цін на страхові послуги і т.п.
- Природні та техногенні катастрофи, стихійні лиха, аварійні ситуації та багато інших факторів, що можуть спричинити збільшення страхових випадків та виплат.

Аналіз цих чинників дозволяє страховикам вчасно реагувати на загрози,

адаптувати свої стратегії та впроваджувати заходи для мінімізації негативних наслідків. Тому вибір конкретних фінансових інструментів, фінансових методів і важелів управління страховика, значно більше ніж для інших суб'єктів господарювання має здійснюватись не лише з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства, але й зовнішніх факторів. Ці фактори не можуть бути змінені шляхом управлінських рішень, і завдання фінансового менеджменту полягає в розробці адаптаційних заходів, що дають змогу пристосуватися до змін у навколишньому середовищі в найближчому періоді та на довгострокову перспективу.

Оскільки класичні методи та інструменти фінансового менеджменту вже досить ґрунтовно описані в науковій літературі, зупинимось на специфіці страхових фінансових відносин, не дублюючи класичний фінансовий інструментарій, хоча він звісно в повній мірі присутній у практиці управління фінансами страховика. Отож, серед сучасних підходів та моделей управління ризиками виокремимо:

- Інтегровані системи управління ризиками. Сучасні моделі орієнтовані на інтеграцію ризик-менеджменту у всі аспекти фінансового менеджменту страховика, забезпечуючи комплексний підхід до ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків.

- Міжнародні стандарти та нормативи. Впровадження стандартів, таких як ISO 31000, Директиви ЄС Solvency II, дозволяє створити єдину методологію управління ризиками, що відповідає світовим практикам.

- Кількісні методи оцінки ризиків. Застосування статистичних моделей, сценарного аналізу, стрес-тестування, розрахунків показників, таких як Value at Risk (VaR) або Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC), що дозволяють кількісно оцінити можливі фінансові втрати.

- Якісні методи аналізу. Експертна оцінка ризиків, SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв, що дозволяють виявити слабкі місця в організаційній структурі й процесах та здійснювати детальну оцінку ризикових факторів і їх впливу на фінансові результати компанії.

- Інтегровані інформаційні системи (автоматизовані платформи для моніторингу ризиків, які забезпечують оперативне виявлення змін у ризиковій ситуації та сприяють прийняттю своєчасних управлінських рішень).

- Технологічні рішення. Використання аналітичних програм та штучного інтелекту для моніторингу, прогнозування та управління ризиками стає все більш популярним і дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

- Регулярний внутрішній аудит. Періодична перевірка системи управління ризиками для виявлення недоліків та впровадження коригувальних заходів.

Ефективне управління ризиками в страховій компанії дедалі частіше вимагає застосування саме сучасних інструментів та методів, що дозволяють ідентифікувати, вимірювати та контролювати ризикові фактори. Оцінка ефективності здійснюється через аналіз впливу застосованих інструментів на фінансову стабільність компанії, зниження волатильності показників та поліпшення фінансових результатів, а також через відповідність вимогам регуляторних стандартів.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду та українських практик у сфері управління ризиками дозволяє виокремити сильні сторони та виявити проблемні аспекти. У країнах Європи та США страхові компанії працюють за встановленими стандартами, такими як Solvency II чи регуляторні рекомендації Національної асоціації страховиків (NAIC). Ці стандарти передбачають комплексний підхід до оцінки та управління ризиками, зокрема через використання передових кількісних моделей, стрес-тестування та інтегрованих систем моніторингу. Завдяки чітко регламентованій

нормативно-правовій базі, страхові компанії мають можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільність своєї діяльності. Натомість, в Україні, незважаючи на поступове впровадження сучасних підходів, існують певні виклики, серед них – недостатня інтеграція новітніх технологій, обмеженість ресурсів, не завжди чітке регулювання ризикових процесів, що створює дисбаланс у системі управління ризиками. Проте останнім часом спостерігається тенденція до впровадження міжнародних стандартів, зростання ролі незалежних аудитів та розвитку аналітичних інструментів на основі нейромереж.

Порівняння цих підходів дозволяє визначити напрямки для вдосконалення українських практик: адаптацію передових інструментів аналізу ризиків, збільшення уваги до внутрішніх систем контролю та налагодження взаємодії з регуляторними органами для гармонізації національного законодавства зі світовими стандартами.

Порядок управління ризиками, які приймаються на страхування, у співвідношенні із загальними етапами ризик-менеджменту досить ґрунтовно описано у статті Ткаченко Н. В. [8], а методи мінімізації ризиків розкрито у працях розкрили Черкаський І. Б., Ремньова Л. М., Лебединська Л. Д. Герасимова І. Ю. [2; 9]. Як справедливо зауважено зазначеними науковцями, кожна страхова компанія прагне сформуванню надійний і збалансований портфель страхових договорів, що включає якомога більше контрактів із прийнятним і, бажано, однорідним рівнем відповідальності за кожен окремий ризик. Разом з тим, рівень цієї відповідальності має відповідати фінансовим можливостям організації [5]. Однак жорстка конкуренція на ринку не завжди дозволяє вільно обирати найбільш сприятливі ризики, внаслідок чого портфель може містити договори з надзвичайно високою відповідальністю, що робить компанію вразливою до фінансових потрясінь від однієї повної події, або скупчення численних дрібних ризиків у межах обмеженої території. Для зменшення фінансових ризиків страхові компанії активно використовують інститут перестраховання, передаючи частину прийнятих ризиків іншим організаціям (табл.1) [3].

Таблиця 1

Рис. 2. Основні етапи оптимізації процесів ризик-менеджменту страховика

№ з\п	Етапи
1	2
1.	<b>Аналіз поточних процесів.</b> Детальний аудит існуючих фінансових процесів страхової компанії з метою виявлення слабких місць, неефективних процедур та невикористаних можливостей, що дозволить сформувати базу для подальшого удосконалення.
2.	<b>Визначення ключових показників ефективності.</b> Розробка системи КРІ (ключових показників ефективності) для моніторингу фінансових показників, пов'язаних з управлінням ризиками, таких як ліквідність, рентабельність, коефіцієнти резервування та інші.
3.	<b>Інтеграція ризик-менеджменту у фінансове планування.</b> Включення оцінки ризиків як невід'ємної складової фінансового планування, що дозволить передбачити можливі негативні сценарії та вчасно вживати заходів для їхнього нейтралізування.
4.	<b>Оптимізація бюджетного процесу.</b> Розробка механізмів адаптивного бюджетування, які враховують зміни у ринковому середовищі та дозволяють оперативно коригувати фінансові плани з урахуванням ризикових факторів.

1	2
5.	<b>Впровадження інноваційних технологій та систем моніторингу ризиків</b>
5.1.	<b>Автоматизація процесів.</b> Впровадження інформаційних систем та спеціалізованих програмних рішень для автоматичного збору, аналізу та моніторингу ризиків, що дасть можливість оперативно реагувати на зміни в ризиковій ситуації.
5.2.	<b>Аналітика великих даних та штучний інтелект.</b> Використання технологій Big Data та AI для прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку ризиків, а також для розробки сценарного аналізу, стрес-тестування та ситуаційне моделювання «що якщо».
5.3.	<b>Розробка інтегрованих платформ.</b> Створення єдиної платформи, що інтегрує дані з різних підрозділів страхової компанії (фінанси, операційна діяльність, маркетинг, IT) для комплексного моніторингу ризиків та прийняття управлінських рішень.
5.4.	<b>Мобільні та хмарні технології.</b> Використання мобільних додатків та хмарних сервісів для забезпечення доступу до актуальної інформації в режимі реального часу з будь-якого місця, що сприяє підвищенню оперативності реакції на ризикові події.
6.	<b>Створення ефективних механізмів управління кризовими ситуаціями</b>
6.1.	<b>Розробка кризового плану.</b> Складання детального плану дій у випадку виникнення ризикових (надзвичайних) ситуацій (особливо актуально в умовах воєнного стану), що включає алгоритми реагування, розподіл обов'язків між співробітниками.
6.2.	<b>Формування кризових команд.</b> Створення спеціалізованих кризових команд з чітко визначеними ролями та відповідальністю, які будуть координувати дії компанії під час кризи.
6.3.	<b>Регулярне проведення тренінгів та симуляцій.</b> Організація періодичних навчань, тренінгів та симуляційні ігри для співробітників з метою відпрацювання сценаріїв кризових ситуацій, що дозволить підвищити готовність до спрацювання ризиків.
6.4.	<b>Впровадження систем раннього попередження.</b> Розробка системи моніторингу, що базується на аналізі даних і використанні сучасних технологій, для виявлення ранніх сигналів потенційних криз та ризиків, що дозволить вчасно вжити запобіжних заходів.
6.5.	<b>Співпраця з зовнішніми експертами.</b> Залучення незалежних аудиторських компаній та експертів рейтингових агенств для періодичного аудиту ризикової стратегії, а також для отримання об'єктивної оцінки ефективності впроваджених заходів.
7.	<b>Моніторинг і контроль над результатами.</b> Оцінка поточних змін ризиків, ефективності проведення заходів управління ризиками страховика. Корекція стратегії, спостереження за станом навколишнього середовища, чинниками та джерелами впливу на нього.

*Джерело: складено на основі [3], [5]*

**Висновки.** Таким чином, ці практичні рекомендації спрямовані на вдосконалення системи управління ризиками в страховій компанії, що дозволить не лише знизити фінансові втрати, але й забезпечити стабільний розвиток в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури. У статті було проаналізовано сучасні підходи до управління ризиками в системі фінансового менеджменту страхової компанії. Виявлено, що успішне управління ризиками є ключовим чинником фінансової стабільності та конкурентоспроможності страховика. Проведений аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників ризику, а також особливостей оцінки та класифікації страхових ризиків, дозволив визначити основні напрямки оптимізації фінансових процесів. Запропоновані практичні рекомендації, зокрема оптимізація страхового портфеля, впровадження інноваційних технологій моніторингу та створення ефективних механізмів управління кризовими ситуаціями, спрямовані на зниження негативного впливу ризиків та мінімізацію потенційних фінансових втрат. Інтеграція

сучасних методів ризик-менеджменту у всі рівні діяльності страхової компанії є обов'язковою умовою для адаптації до швидкоплинних ринкових умов.

Отже, подальше вдосконалення системи управління ризиками та впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити стійкий розвиток страхової компанії в умовах сучасних викликів та невизначеності.

*Список використаної літератури:*

1. Братюк В. П., Байса К. Ю. Особливості процесу управління ризиками, прийнятими на страхування. Економічний аналіз. 2014. Т. 17, № 1. С. 112-119.
2. Герасимова І. Ю. Управління фінансовими ризиками страхових компаній з метою забезпечення економічної безпеки. Економічний простір. 2016. No 115. С. 112–125.
3. Іжевський П.Г., Крушинська А.В., Самарічева Т.А. Особливості міжнародних фінансових відносин на ринку перестраховування в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/837>
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. Крушинська А.В., Самарічева Т.А. Надійність страховиків в умовах впровадження європейських стандартів управління фінансовими ризиками в Україні. Наукові інновації та передові технології. 2023. №6 (20). С. 335-344.
6. Сокиринська І. Г., Журавльова Т. О., Аберніхіна І. Г. Страховий менеджмент. : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Пороги, 2016. 293 с.
7. 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.
8. Ткаченко Н. В. Ризики діяльності страхових компаній: теоретичний аспект. Фінанси України. 2010. №7. С. 84-92.
9. Черкаський І. Б., Ремньова Л. М., Лебединська Л. Д. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті економічної безпеки. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2013. No 4 (20). С. 16–23.