

ВАНИНА Д. А.  
аспірант  
Одеський національний економічний університет

### РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*У статті аналізується специфіка діяльності страхових організацій. Надається характеристика стану та розвитку страхового ринку України у порівнянні з розвинутими ринками страхування. Обґрунтовується необхідність впровадження механізму управління ризиками в діяльність страховика. Наводяться характерні відмінності між новим та традиційним підходами до ризик-менеджменту. Автором представлено основні етапи процесу ризик-менеджменту та їх характеристика. Підкреслюється необхідність безперервності та постійного вдосконалення даного процесу.*

*Ключові слова: ризик-менеджмент, ризик, страхова організація, процес управління ризиками.*

ВАНИНА Д. А.  
аспірант  
Одесский национальный экономический университет

### РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*В статье анализируется специфика деятельности страховых организаций. Дается характеристика состояния и развития страхового рынка Украины по сравнению с развитыми рынками страхования. Обосновывается необходимость внедрения механизма управления рисками в деятельность страховщика. Приводятся характерные отличия между новым и традиционным подходами к риск-менеджменту. Автором представлены основные этапы процесса риск-менеджмента и их характеристика. Подчеркивается необходимость непрерывности и постоянного совершенствования данного процесса.*

*Ключевые слова: риск-менеджмент, риск, страховая организация, процесс управления рисками.*

VANINA D. A.  
postgraduate student  
Odessa National Economic University

### RISK MANAGEMENT AS THE BASIS FOR EFFECTIVE FUNCTIONING OF INSURANCE COMPANIES

*This article analyzes the specifics of functioning of the insurance companies. The features of the insurance market in Ukraine in comparison with developed insurance markets are given. The necessity of implementation a mechanism of risk management activities of the insurer is determined. The characteristic differences between the new and traditional approaches of risk management are emphasized. The main stages of the process of risk management and their characteristics are described by the author. The necessity of continuity and permanent improvement of the process is emphasized.*

*Keywords: risk management, risk, insurance companies, risk management process.*

---

vanina\_da@mail.ru

---

**Актуальність проблеми.** Для успішного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання необхідно завжди пам'ятати наступне: «Якщо ми не будемо управляти ризиками, то ризики почнуть управляти нами...» [1, с. 54].

Кожний суб'єкт господарювання завжди намагається максимізувати ефективність своєї діяльності, що вимагає свідомого прийняття сукупності певних ризиків, викликаних зовнішніми та внутрішніми чинниками.

Так як ризики є невід'ємною складовою ведення бізнесу, то кожна організація (незалежно від видів і масштабів господарської діяльності) потребує застосування заходів цілеспрямованого системного характеру з управління ними для успішного функціонування

та реалізації своїх стратегій.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Досліджуючи проблеми управління ризиками, зарубіжні та вітчизняні вчені зробили значний внесок у розвиток теорії ризик-менеджменту. Ризики в діяльності страхових організацій є сферою наукових інтересів багатьох українських науковців, а саме: В. В. Вітлінського, Н. М. Внукової, О. С. Журавки, М. С. Клапківа, В. В. Лук'янової, І. М. Посохова та інших. Однак, методичне забезпечення з питань управління ризиками є недостатнім і потребує наукового доопрацювання.

Метою дослідження є формування рекомендацій щодо розбудови ефективного механізму управління ризиками в страхових організаціях в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Враховуючи специфіку своєї діяльності, такі фінансові інститути, як страхові організації, мають працювати в умовах подвійного ризику. З однієї сторони, вони приймають на страхування чужі ризики за договорами страхування, а з іншої – під час провадження діяльності у страховиків виникає низка власних ризиків. Для більшості вітчизняних страхових компаній характерна інтуїтивна оцінка ризиків під час складання свого бюджету та планування. А для прийняття певного рішення необхідно чітко розуміти всі існуючі ризики та враховувати фактори впливу, щоб за допомогою моніторингу, контролю та управління досягти максимально позитивних результатів.

Страховий ринок не забезпечує нагальних потреб суспільства в сучасних страхових послугах. Розмір страхових платежів на душу населення менше в 20 разів, ніж в Словенії, в 11 разів ніж в Чехії, і в 9 разів ніж в Польщі [2]. В цілому, вітчизняний страховий ринок характеризується слабким попитом на страхові послуги, а також прямою залежністю від макроекономічної кон'юнктури. Це підтверджується достатньо низьким рівнем протягом багатьох років частки чистих страхових платежів у ВВП (рис. 1).



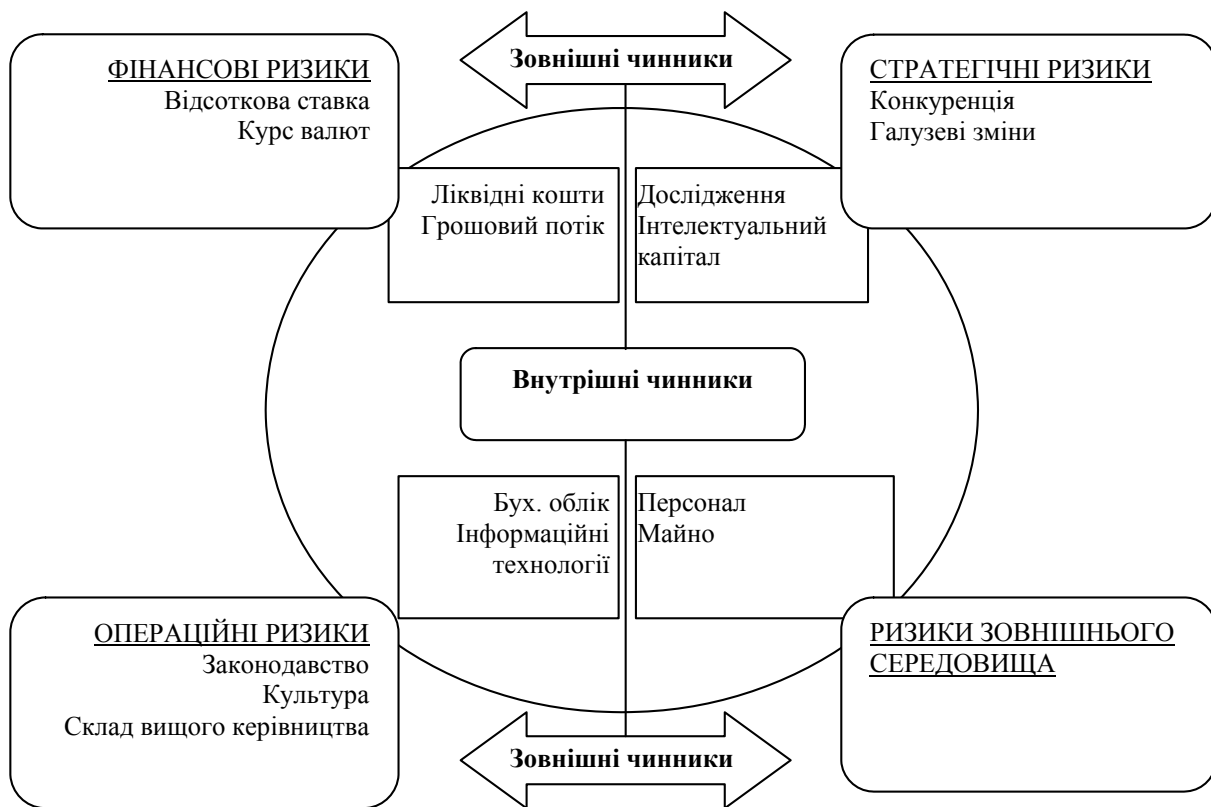
**Рис. 1. Питома вага страхування у ВВП України за 1994–2013 рр. (%)**  
(джерело: складено і розраховано за даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг)

Незважаючи на незначні збільшення чистих страхових платежів, що спостерігалися в останні роки, стан розвитку страхового ринку України ще не відповідає рівню країн ЄС. Зокрема, співвідношення чистих страхових платежів (без страхових платежів, переданих у перестраховування резидентам) до ВВП в 2013 р. становить 1,5 %. Однак, це низький показник

у порівнянні з економічно розвиненими європейськими країнами, де він складає 8–12 % (в Великобританії – 11,8 %, у Франції – 9,5 %, в Італії – 7 %, в Німеччині – 6,8%), а в цілому по світу – 6,6 %. В Росії він дорівнює приблизно 2,4%, що наближено до значення вітчизняного страхового ринку [1]. При цьому, за даними РА «Експерт» [3], серед учасників російського фінансового ринку набір ключових ознак системи ризик-менеджменту найбільш розповсюджено у банківському секторі (близько 75% банків), а найменше – у страховому (близько 25% страхових компаній). З вищезазначеного можна припустити, що в Україні також схожа ситуація, і лише незначний відсоток вітчизняних страховиків має налагоджений механізм управління ризиками.

Такий низький рівень розвитку вітчизняного ринку страхування зумовлений низкою взаємопов'язаних факторів, серед яких економічна та політична нестабільність; недосконалість законодавчо-нормативної бази; невідповідність потреб ринку в забезпеченні кваліфікованим персоналом, насамперед, фахівцями з оцінки ризиків, актуаріями; відсутність ефективного механізму управління ризиками.

Ризики, до яких схильні страхові організації, можуть виникати в силу різних обставин, як внутрішніх, так і зовнішніх. Нижче наведена схема демонструє ключові ризики, що виникають через внутрішні і зовнішні чинники. Під чинниками ризику слід розуміти обставини, за яких причини ризику проявляються і призводять до ризикових ситуацій. Ризики можуть бути диференційовані за такими категоріями – стратегічні, фінансові, операційні, зовнішнього середовища.



**Рис. 2. Зовнішні та внутрішні чинники ризику [4]**

Досвід зарубіжних передових страхових організацій свідчить, що підвищення ефективності управління та стабільність розвитку бізнесу обов'язково потребують використання ризик-менеджменту як складової частини загальної системи менеджменту організації. В свою чергу, ризик-менеджмент також може бути представленим у вигляді певної системи. В якості ланок системи ризик-менеджменту можна виділити: сукупність регламентів і процедур; математичні моделі, що дозволяють оцінювати втрати під час провадження основної діяльності, прибутку; програмне забезпечення, яке дозволяє

оптимізувати ризики і прибутковість у масштабі всієї організації; частина стратегічного управління організацією; процес аналізу ризикової діяльності організації та інше.

Слід зазначити, що система ризик-менеджменту має на меті зменшення коливання прибутку та можливих збитків через невизначеність майбутнього, і має стати складовою ланкою системи менеджменту організації, тобто повинна бути інтегрована в стратегію розвитку, загальну політику, а також бізнес-плани і діяльність організації. Тільки в разі дотримання вищезазначеної умови застосування системи ризик-менеджменту буде мати позитивний ефект.

Сучасність вимагає впровадження системи ризик-менеджменту в діяльність страховиків задля забезпечення стабільності їх розвитку, підвищення обґрунтованості прийняття рішень в умовах ризику, покращення фінансового стану за рахунок функціонування в контрольованих умовах.

Слід відмітити, що фрагментарний ризик-менеджмент в тому чи іншому вигляді присутній майже в кожному суб'єкті господарювання. Однак, такий підхід не може бути визнаний ідеальним, оскільки ризики взаємопов'язані і не можуть бути розділені і управлятися кожен окремо.

Ризик-менеджмент в рамках всієї організації, або інтегрований ризик-менеджмент, передбачає не тільки зв'язок всіх чинників, причин і видів ризику, але і обов'язкове врахування взаємозв'язку всіх елементів системи управління ризиками. Крім того, відповідно до нових поглядів щодо ризик-менеджменту, його мета полягає не тільки в скороченні можливих збитків у разі реалізації ризикової події, але й у збільшенні переваг шляхом використання потенційних можливостей від ефективного управління ризиками.

Для кожної організації ризики, а також сукупність конкретних дій і рішень з питань ризик-менеджменту носять унікальний характер через специфіку діяльності компанії, місце її функціонування, а також сформовану структуру управління тощо. Однак, незважаючи на власний погляд щодо процесу інтегрованого ризик-менеджменту, досвід провідних організацій дозволяє вибудувати якийсь загальний алгоритм побудови системи управління ризиками.

Сьогодні більшість вітчизняних підприємств сприймають ризик-менеджмент як окремий спеціалізований вид діяльності, який різниться від основних функцій управління підприємством. Досить часто ризик-менеджмент ототожнюється з управлінням окремими видами ризиків (фінансовими, операційними). Новий підхід до ризик-менеджменту полягає в орієнтації службовців та менеджерів всіх рівнів на ефективний ризик-менеджмент. В табл. 1 наведені основні характерні відмінності між новим та традиційним підходами до ризик-менеджменту.

Таблиця 1

**Характерні відмінності між новим та традиційним підходами до ризик-менеджменту**

	Традиційний підхід	Новий підхід
Залежно від ступеня впливу на ризики	Фрагментний ризик-менеджмент: кожний підрозділ самостійно управляє ризиками залежно від своїх функцій	Інтегрований ризик-менеджмент: управління ризиками керується вищим керівництвом, при цьому кожний співробітник розглядає ризик-менеджмент як частину своїх обов'язків
Залежно від періоду впливу на ризики	Епізодичний ризик-менеджмент: управління ризиками здійснюється лише тоді, коли менеджери вважатимуть це за необхідне	Безперервний ризик-менеджмент: процес управління ризиками не припиняється
Залежно від масштабу впливу на ризики	Обмежений ризик-менеджмент: стосується ризиків, що страхуються або фінансуються	Розширений ризик-менеджмент: розглядаються всі ризики і можливості їх подолання
Залежно від стратегічних цілей	Ризик-менеджмент спрямований на збереження вартості компанії за рахунок компенсації економічних втрат (уникнення ризиків)	Ризик-менеджмент спрямований на підвищення вартості компанії за рахунок прийняття ризиків

У закордонному досвіді ризик-менеджмент вже визнаний одним з найефективніших інструментів управління. Більшість великих іноземних компаній мають в своєму штаті добре налагоджену систему корпоративного ризик-менеджменту. В них функціонують спеціальні підрозділи, які займаються питаннями ефективного ризик-менеджменту. Проте у нашій країні ризик-менеджмент ще не став одним з найнеобхідніших інструментів управління.

Оцінка фінансових та інших видів ризиків є необхідною умовою для прийняття раціональних рішень щодо ефективного управління виявленими ризиками.

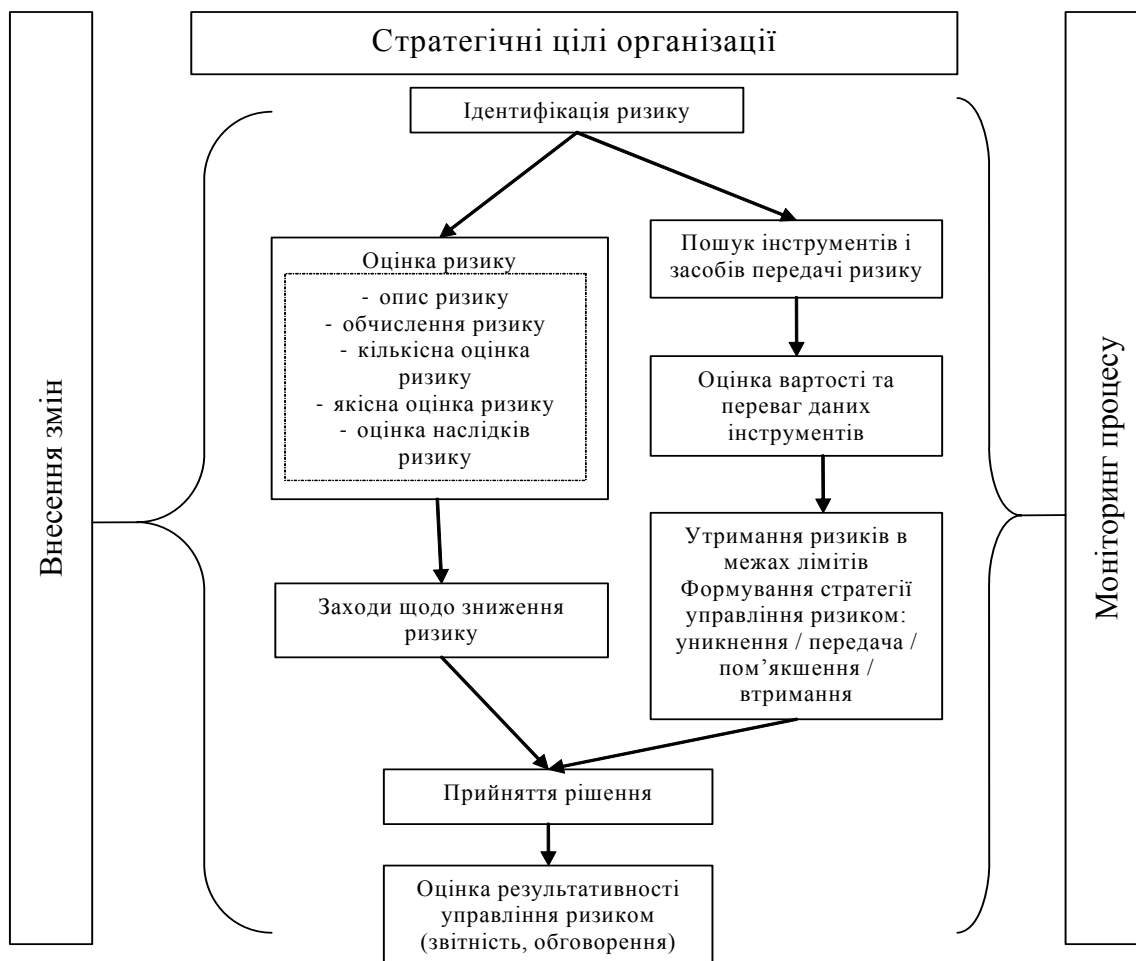
Процес ризик-менеджменту в страховій організації має на меті досягнення наступних задач:

1. Спрогнозувати потенційні втрати, оцінити чи варто понести ці втрати, передати, пом'якшити або ліквідувати їх, а також запропонувати способи здійснення цих дій.

2. Допомогати спрямовувати капітал на найрентабельніші види діяльності, страхові продукти, організаційні підрозділи і співробітників, після проведення довгострокової оцінки їх рентабельності, скоригованої на ризик.

3. Сприяти існуванню установи в періоди нестабільності завдяки забезпеченню наявності такої кількості капіталу, яка дозволить покрити несподівані втрати, що виникають під час провадження діяльності, а також достатньому рівню ліквідності для виконання існуючих зобов'язань.

Для досягнення вищезазначених задач процес ризик-менеджменту має постійно і безперервно проходити наступні етапи (рис. 3).



**Рис. 3. Основні етапи процесу ризик-менеджменту**

Ідентифікація – це перший крок в процесі ризик-менеджменту. Суть ідентифікації полягає в роботі з виявлення і класифікації можливих загроз, яка проводиться на кожному рівні організації, щоб визначити всі джерела і типи ризику. Вона представляє собою процес

виявлення схильності організації до невідомості, що припускає наявність повної інформації про організацію, законодавство, ринок, соціальне, культурне та політичне середовище.

І хоча, на перший погляд, цей крок може здаватися простим, він вимагає детального та ретельного аналізу, адже від нього залежить подальша оцінка та ефективне управління ризиком. Для ідентифікації ризику необхідна чітка методика, щоб виявити максимальне число ризиків, яким підвладна організація у всіх сферах своєї діяльності.

Другим кроком є оцінка ризиків – це один з найважчих та ресурсномістких етапів в ризик-менеджменті. Значні світові методологічні та технологічні досягнення останніх років сприяли не тільки швидкому розвитку ринків, а й розвитку нових прийомів виміру ризиків і ризик-менеджменту. Комплексні моделі та ІТ-системи сприяли розширенню масштабу і точності прогнозування потенційних втрат за рахунок використання моделей, керованих за допомогою даних, які дозволяють здійснювати перспективну оцінку ризиків, враховуючи при цьому кореляції і залежності ризиків.

Оцінка ризику має розпочинатися з чіткого розуміння сутності та виду ризику, за яким має слідувати обчислення ризику. Оцінка ризику може бути кількісною, якісною або змішаною. Різні організації застосовують різні методи вимірювання ймовірностей та наслідків подій. Для багатьох достатнім є використання тривимірного методу оцінки наслідків (низький, середній та високий рівень).

Кінцевою метою оцінки ризиків є отримання прогнозних розмірів потенційних втрат та їх ймовірність. У той же час слід зазначити, що швидко і точно отримати такі виміри для всіх типів ризиків, продуктів і ринків не завжди є можливим, а іноді і не має сенсу. Ось чому, як і раніше, залишається необхідність в широкому використанні більш простих та менш комплексних моделей.

Надійна система моніторингу та звітності має сприяти ефективному встановленню пріоритетів і передачі найбільш актуальної інформації тим, хто відповідає за прийняття відповідних рішень. Іншими словами, обчислені показники під час процесу ризик-менеджменту мають слугувати основою для аналізу та підвищення результативності даного процесу. При розробці системи звітності особливу увагу слід приділити наступним складовим: зміст звітів (охоплення, підтверджуюча інформація та інтерпретація); подача змісту (дотримання балансу між цифрами, графіками і текстом); періодичність підготовки; шлях подачі інформації.

Оцінку ефективності процесу управління ризиками слід постійно проводити в ході здійснення моніторингу та підготовки звітності. Така оцінка необхідна для того, щоб встановити зворотній зв'язок, постійно оновлювати і удосконалювати всі попередні етапи процесу [5].

Розуміння процесу управління ризиками та основ ризику є необхідною вимогою для будь-якої установи. Без такого розуміння неможливо ефективно виконувати ані поставлені вимоги до управління ризиками, ані вирішувати повсякденні проблеми.

Процес ризик-менеджменту також можна представити як цикл постійного поліпшення завдяки ідентифікації, моніторингу, управлінню (в тому числі зменшенню ризику) і тестуванню (рис. 4). Будь-який процес і система ризик-менеджменту в страховій організації мають підтримувати цей цикл, постійно розвиватися, так як з'являються нові ризики і має вдосконалюватись політика з управління ризиками.

Слід зазначити, що неможливо і небажано зменшувати всі ризики в рамках організації. Замість цього вони мають бути зрозумілими і чітко класифікованими. Всі ризики організації розділяються на ті, які можна прийняти, та на ті, які потребують неминучої передачі або припинення ризикового напрямку діяльності.

Якщо ризик зберігається, то необхідно проводити адекватне планування, щоб бути готовим мати справу з будь-яким випадком, що може трапитися.

**Висновки.** Нестабільний стан майже в усіх секторах економіки ставить українських страховиків в небезпечне становище. В таких умовах страхові організації мають функціонувати не лише як будь-який суб'єкт господарювання, але і забезпечувати страховий

захист іншим економічним суб'єктам (страхувальникам). Незважаючи на незначні збільшення чистих страхових платежів, що спостерігалися в останні роки, стан розвитку страхового ринку України ще не відповідає рівню країн ЄС.

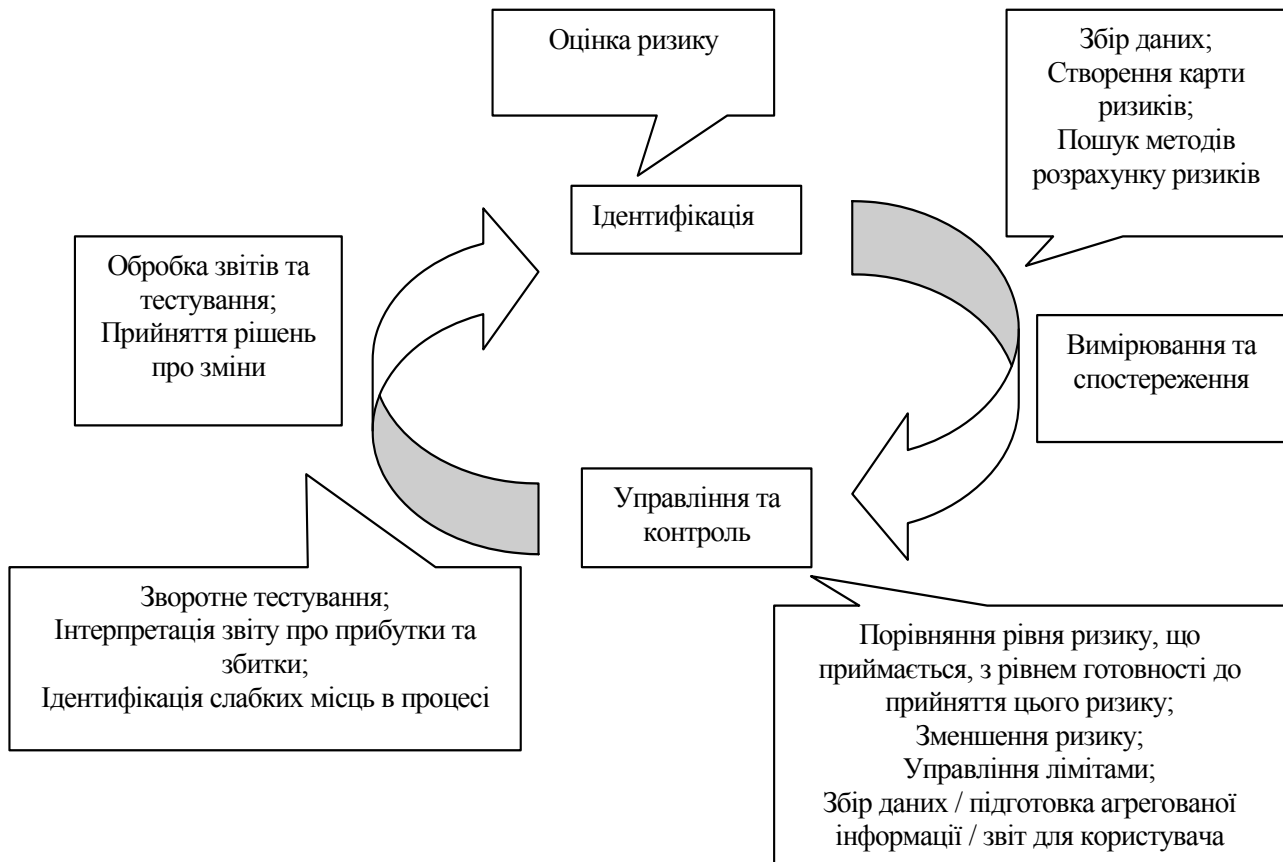


Рис. 4. Цикл вдосконалення процесу ризик-менеджменту [6, с. 15]

Під час побудови системи управління ризиками слід враховувати вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, а також специфіку страхової діяльності. При цьому процес ризик-менеджменту має бути безперервним і проходити ряд етапів.

Сучасність вимагає впровадження інтегрованого ризик-менеджменту, який полягає в орієнтації службовців та менеджерів всіх рівнів на ефективне управління ризиками та створення спеціального підрозділу. Таким чином, ризик-менеджмент має стати одним з найнеобхідніших інструментів управління в страховій організації.

#### Список використаних джерел

1. Марцынковский Д.А. Обзор основных аспектов риск-менеджмента [Електронний ресурс] / Д.А. Марцынковский // Das Management. – 2009. – № 1. – С. 54–59. – Режим доступу : [http://www.das-management.info/DM\\_01\\_2009\\_part\\_03\\_utils\\_01\\_ma.pdf](http://www.das-management.info/DM_01_2009_part_03_utils_01_ma.pdf)
2. Нечипоренко В.І. Проект Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, концепції розбудови страхового ринку України [Електронний ресурс] / В.І. Нечипоренко. – Режим доступу : [ufu.org.ua/files/.../PresentationNKFP.pptx](http://ufu.org.ua/files/.../PresentationNKFP.pptx)
3. Исследование РА «Эксперт». Риск-менеджмент на российском финансовом рынке [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.raexpert.ru/researches/risk/risk\\_management-2012/part2/](http://www.raexpert.ru/researches/risk/risk_management-2012/part2/)
4. Risk Management Standard [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ferma.eu/risk-management/standards/risk-management-standard/>

5. Стандарты управления рисками в финансовых учреждениях. Официальный проект [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа : <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/675390804c9ef4c697bbd7f81ee631cc/ECACR-RiskGovernanceStandards-RU.pdf?MOD=AJPERES>

6. Martin Gorrod. Risk Management Systems: Process, Technology and Stress. PALGRAVE MACMILLAN: New York. 2004. p. 301.

---