

transport] (Doctor's Thesis), Kharkiv.

12 *latifundist.com: web-site* (2022) Cargo transportation by Ukrzaliznytsia: new rules and what about grain carrier prices, available at: <https://latifundist.com/cards/59-perevezennya-vantazhiv-ukrзалізниць-у-нов-правила--shcho-z-tsunami-na-zernovozi> (accessed 05 June 2022).

13 *Legislation Of Ukraine* (2021) Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine "On the report of the temporary investigative commission of the Verkhovna Rada of Ukraine on verification and assessment of the state of the Joint Stock Company "Ukrainian railway", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-20#Text> (accessed 05 June 2022).

14 *gmk.center: web-site* (2022) Puts on rails: "Ukrzaliznytsya" for a year slightly increased the purchase of metal, available at: <https://gmk.center/ua/posts/stavyt-na-rejky-ukrзалізниць-за-рік-трощи-наростила-zakupivliu-metalu/> (accessed 08 June 2022).

15 *forbes.ua: web-site* (2022) Ukrzaliznytsya made a profit after record losses, available at: <https://forbes.ua/inside/posle-rekordnykh-ubytkov-v-2020-godu-ukrзалізниць-вишля-v-pribyl-no-rano-radovatsya-chto-mozhet-byt-ne-tak-s-finansami-uz-13012022-3209> (accessed 10 June 2022).

16 *gmk.center: web-site* (2022) Big plans: what Ukrzaliznytsia's investments will be used for in 2022, available at: <https://gmk.center/ua/posts/velyki-plany-na-shcho-pidut-investytsii-ukrзалізниць-у-2022-rotsi/> (accessed 15 June 2022).

17 *interfax.com.ua: web-site* (2022) Ukrzaliznytsia places 5-year Eurobonds worth 3 300 million at 7.875% - source, available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/754607.html> (accessed 02 June 2022).

18 *railinsider.com.ua: web-site* (2022) Ukrzaliznytsya will be able to pay a coupon on Eurobonds in July, available at: <https://www.railinsider.com.ua/ukrзалізниць-a-zmozhe-vyplatyty-kupon-za-yevroobligacziyamy-u-lypni/> (accessed 24 June 2022).

19 *Official web-site of Accounting Chamber* (2021) Decision of the Accounts Chamber "Report on the results of the audit of the efficiency of Use and disposal of state-owned objects in the field of railway transport, state-owned material and other assets that have financial consequences for the state budget", available at: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2021/30-2_2021/Zvit_30-2_2021.pdf (accessed 12 June 2022).

УДК 368.029.5

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРАХУВАННІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Кірдіна О.Г., д.е.н, професор,
Стешенко О.Д., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

В статті розглянуто сутність та концептуальний підхід до використання ризик-менеджменту в умовах воєнного стану. Виділена роль комплексного управління ризиками в процесному підході ризик-менеджменту. Встановлено, що ризик-менеджмент страхових компаній передбачає ідентифікацію і специфікацію ризиків, визначення цілей і методів управління ризиками, формування і розвиток операційної системи управління ризиками. Зазначено, що важливе значення має впровадження

ефективного ризик-менеджменту для управління ризиками та пошуками шляхів їх усунення або мінімізації.

Ключові слова: страхування, ризик, управління страховими ризиками, ризик-менеджмент.

A RISK-MANAGEMENT IS IN INSURANCE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

**Kirdina O., Doctor of Economics, professor,
Steshenko O., PhD in Economics, Associate Professor (USURT)**

Risk is an integral attribute of financial and economic activity of any enterprise or organization. This is especially true for insurance companies that carry out their activities in the high risk sphere. Insurance risk management differs from risk management in other areas of business, due to the specificity of the insurance itself.

The article is devoted to the study of the essence and existing methods of risk management in insurance organizations. The main components of the article are as follows: characteristic features of risk in insurance industry, the most significant problems of risk management in insurance companies. The article also describes the main objectives of risk management in modern insurance companies, focuses on the most risky components of the insurance business. The article contains information about the stages and tasks of risk management in insurance companies.

The set of activities, which relate to the management of insurance risk, covers a wide range of tasks that are implemented at all stages of the insurance activities. That is, starting from acceptance of risks on the insurance, their control over the insurance contract period, up to payment of insurance claims if of the insurance event becomes real. The choice of risk management methods is aimed at minimizing possible losses in the future. The role of risk management in the process approach to management is identified. In this article, a special place is given to the financial stability of the insurer as the basis for the stable development and growth of insurance companies. Important is the introduction of effective risk management for risk management and the search for ways to eliminate or minimize them.

Insurance creates an opportunity to increase the investment potential of the company, because insurance companies are institutional investors, as well as accumulate significant financial resources, which significantly increases the importance of risk management in the insurance company.

The activities of insurance companies are associated with a large number of risks, because they not only take other risks for themselves in insurance, but also risk their own funds in the process of functioning.

Keywords: insurance, risk, insurance risk management, risk management.

Постановка проблеми. 24 лютого 2022 року у зв'язку з вторгненням РФ на всій території України було введено військовий стан. Це особливий правовий режим, який, серед іншого, передбачає тимчасове обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб. Звичні уявлення про норми перестають діяти, бізнесу доводиться приймати нові

правила, заборони і обмеження. Ведення підприємницької діяльності ускладнюється новими, раніше небувалими ризиками. Тому надзвичайно важливим є забезпечення оперативного, належного та безперервного ризик-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ризик-менеджменту як процесу управління

ризиками у страховій діяльності розглядаються в наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Теоретичні аспекти вивчали В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко [1], В. Д. Базилевич [2] та ін. Практичні аспекти управління ризиками у страховій галузі знайшли своє відображення у роботах М. В. Мних [3], С. С. Осадець [4], О. О. Шевчук, М. І. Гулик [5].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на різноманіття наукових поглядів, що описують загальні підходи до ризик-менеджменту, надаючи найбільш широкий перелік для ідентифікації видів небезпек бізнес-процесів, вони не містять особливості дій компаній в умовах правового режиму воєнного стану.

Метою статті є дослідження стану та особливостей реалізації ризик-менеджменту страхової галузі в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний бізнес функціонує в кризовому середовищі високої невизначеності. Успіх компаній все більше залежить від її здібностей забезпечувати превентивне управління. Невизначеність породжує події, настання яких може мати як негативний, так і позитивний вплив на фінансові результати. Завдання ризик-менеджерів полягає в усуненні або мінімізації загроз для досягнення цілей, а також в розпізнаванні і використанні можливостей, що приносять потенційну вигоду для компанії.

Кризовий менеджмент можна визначити як цільоспрямовану діяльність щодо вирішення проблем, які вже виникли, та послідовну реалізацією заходів для виведення компанії з кризи. Професіональний менеджер повинен

розглядати цю діяльність як у фактичному періоді, так і в довгостроковій перспективі. Тобто реалізовувати на постійній основі заходи ризик-менеджменту, а саме вміння передбачати ймовірні фактори ризику (суб'єктивного та об'єктивного характерів), систематизувати їх різновиди з метою уникнення їх виникнення, та мінімізувати вплив ризиків на результативність. Слід зазначити, що у спеціалістів підрозділів ризик-менеджменту з досвідом формується ще й професійна інтуїція. Менеджер мимоволі починає передбачати, де у діяльності компанії можуть бути критичні моменти та як їх уникнути.

Ризик-менеджмент полягає в ідентифікації, аналізі ризиків, розробці дій у відповідь, їх моніторингу і контролі. Головне завдання управління ризиками полягає у мінімізації впливу тих подій, що негативно впливають на фінансові результати компанії. Визначення видів ризиків є необхідним при побудові системи ризик-менеджменту, оскільки від ідентифікації ризиків, найбільш релевантних бізнесу компанії, залежатиме ефективність її управління.

Найбільшої актуальності завдання ризик-менеджменту набувають в кризових ситуаціях, при стратегічному плануванні та змінах у політиках компанії, при впровадженні нових бізнес-проектів, процесів та процедур, перед великими фінансовими інвестиціями чи оптимізаційними заходами.

Ризик-менеджмент у страхуванні – це цілеспрямовані дії страховика і (або) сюрвейєра (аджастера) з обмеження або мінімізації ризику в системі економічних відносин.

Концептуальний підхід до використання ризик-менеджменту у страхуванні включає основні позиції, що наведені на рис. 1.

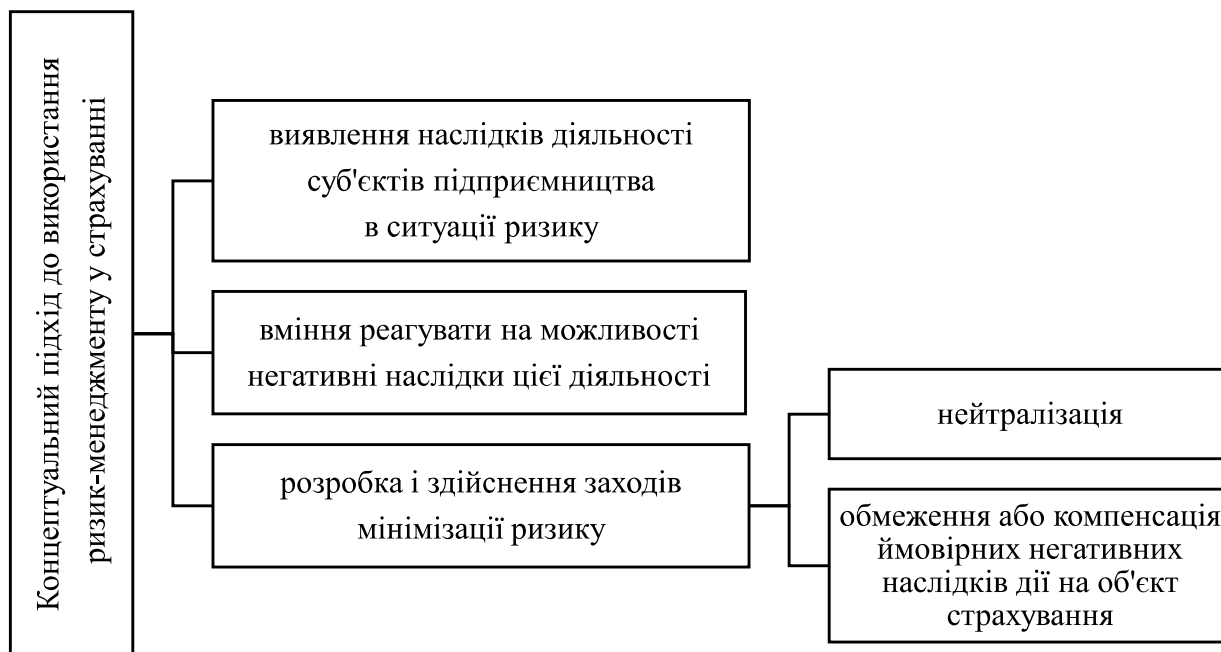


Рис. 1. Концептуальний підхід до використання ризик-менеджменту у страхуванні

Страхування з позицій ризик-менеджменту означає процес формування і використання страхового фонду певною групою фізичних і (або) юридичних осіб (страхової сукупності), що мають страховий інтерес, обумовлений ризиковими обставинами часу і місця.

Доцільно зазначити, що розвиток ризик-менеджменту світового страхового ринку на основі єдиних принципів сприяння фінансової стабільності координує Міжнародна асоціація органів

страхового нагляду (International Association of Insurance Supervisors). Ця організація сприяє об'єднанню світового досвіду органів регулювання і нагляду в області страхової справи, а також розробляє і публікує ряд принципів, керівництва і стандартів. Зокрема, нині діють Ключові принципи страхування (Insurance Core Principles). На рис. 2 наведено перелік ризиків, на які повинні бути направлені заходи світового страхового ризик-менеджменту.



Рис. 2. Основні ризики страхових компаній [6]

Ризик-менеджмент у страхуванні має свою специфіку відносно кожного виду страхування. Так в страхуванні зміст структурних елементів ризик-менеджменту полягає в наступному: встановлення (визначення) ризику припускає інспекцію інвестиційної складової, аналіз інформації по кожному страхувальнику індивідуально.

До початку війни ліцензії на страхування життя в Україні мали 17 компаній, фактично ж послуги надавали біля 10 страховиків, що входять до профільної асоціації. Це дочірні установи потужних міжнародних холдингів та вітчизняних промислово-фінансових корпорацій. За минулий рік приріст обсягів їх бізнесу (страхових премій) перевищив 16%. Багато років у професійній спільноті страховиків висловлювали, що український «лайф» – це маленька ніша з величезним потенціалом. За оцінками Національної асоціації страховиків України за підсумками 2021-го річний обсяг цього ринку склав 5,4 млрд грн страхових премій. Небагато, проте частка Life у загальній структурі українського страхування як такого становила 11%. Умовно кажучи, кожна десята гривня, що витрачалася українцями на страхові послуги, йшла саме на убезпечення життя. Накопичення заради майбутньої пенсії, фінансовий захист життя та здоров'я – два ключових напрямки у страхуванні життя. Відповідні поліси мали близько 5,5 млн українців. Виплати на користь клієнтів за договорами страхування життя минулого року впевнено перетнули позначку у 800 млн грн. [7].

Нажаль, війна та бойові дії стали каталізатором процесу ризик-менеджменту на системному рівні. Керівництво багатьох компаній постало перед проблемою визначення пріоритетів в мінімізації наслідків виникнення ризиків форс-мажорних обставин. Більшість з них зосередило увагу на ризиках персоналу, зокрема у першу чергу вирішувалася

питання, пов'язані з безпекою та захищеністю людей, їх евакуацією, матеріальною підтримкою, забезпеченням належних умов праці, житлових умов тощо. Разом з тим вирішувалися питання щодо регулювання трудових відносин; ведення онлайн-консультацій зі страхувальниками; організації тимчасових офісів в інших країнах тощо.

Іншою групою ризиків стали особливості ведення справ у сфері страхування в сучасних складних умовах. Починаючи з 2014 року страховики включають до договорів «воєнне» застереження – договори страхування як правило не діють на території проведення бойових дій і на окупованих територіях України. Це означає, що жодні випадки (як спричинені бойовими діями, так і незалежні від них) не визнаються страховими, якщо відбулися в зоні бойових дій чи на непідконтрольній уряду території. Натомість у контексті повномасштабної російської агресії проти України з 24 лютого 2022 року такі «територіальні» винятки в договорах страхування є доволі суперечливими, оскільки бойові дії не є локалізованими, а чіткий нормативний перелік адміністративно-територіальних одиниць, на яких тривають бойові зіткнення, наразі відсутній.

Нажаль, зараз відсутні офіційні дані Національного банку України за 2022 рік щодо показників діяльності лайфових страховиків. Але й так зрозуміло, що у них, як і у всього бізнесу, за воєнні місяці виникла безліч проблем. При цьому можна зазначити, що проблеми цього сектору страхування менші ніж у ризикових видах. Цьому сприяють наступні передумови:

1. Найбільшу частку попиту на послуги страхування життя в Україні сформували індивідуальні споживачі. Частка корпоративних клієнтів на початок війни не перевищувала 3%. Тому тут були відсутні багато вартісні контракти, як, наприклад, у страхуванні нерухомості.

2. Страхування життя в Україні практично не залежить від механізму зовнішнього перестрахування крупних ризиків на глобальному ринку. Лідери українського ринку користуються «потужностями» материнських компаній.

3. Близько $\frac{2}{3}$ ринку страхування життя у грошовому вимірі припадає на так звані «ризикові програми». Це фінансовий захист життя і здоров'я на випадок травм, хірургічних втручань, критичних хвороб – інфарктів, інсультів, раку. Такими програмами користується біля 75% клієнтів. В умовах війни ризики для здоров'я лише посилюються, і люди це розуміють. Тож сьогодні більшість клієнтів намагається зберегти своє страхове покриття.

4. Серед лідерів страхування життя в Україні переважають дочірні компанії міжнародних холдингів, що ведуть свою історію з середини XIX-початку XX ст. Це той випадок, коли за півтора століття роботи індустрія не могла лишатися осторонь найбільших катаклізмів: сучасні провідні страховики життя мають досвід підтримки своїх клієнтів та збереження їх накопичень навіть під час світових воєн.

Сьогодні ринок страхування потерпає від війни, але продовжує жити і працювати. Страхові компанії укладають нові угоди, обслуговують діючих клієнтів та в онлайн-режимі та здійснюють виплати. Крім того, через війну страховики частіше пропонують клієнтам відстрочку сплати платежів, врегулювання без виклику поліції, оформлення договорів страхування онлайн навіть для тих, хто вже перебуває за кордоном, а також отримання медичних консультацій онлайн (при встановленні діагнозу компенсуються витрати навіть за кордоном). Якщо ж йдеться про страхування життя чи здоров'я військових, то серед компаній навряд чи знайдуться такі, хто піде на високу ймовірність ризику. Тому цього нажалі не має.

За даними на 1.10.2022 р можна зробити висновок, що жодна з провідних life-компаній не пішла з українського ринку. Ніхто з них не скористався можливістю, передбаченою у страхових договорах, і не відмовився від своїх зобов'язань через дію форс-мажорних обставин.

Таким чином, можна визначити основні напрямки реалізації заходів ризик-менеджменту у страхуванні в умовах воєнного стану:

1) мінімізація наслідків настання ризиків персоналу компанії шляхом введення корпоративної комунікаційної політики та алгоритмів дій для кожної із кризових ситуацій;

2) розробка ситуативних моделей поведінки під час переговорів, превентивних заходів, комплаєнс-політики тощо;

3) аналіз змін у законодавстві в цей час, щоб можна було спланувати подальші кроки компанії та надати рекомендації страховальникам;

4) удосконалення політики кібербезпеки для подолання ризиків, які пов'язані як з майном і документами, так і з об'єктами інтелектуальної власності, вебсайтами тощо.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.

2. Базилевич В. Д. Страхування : підручник. К. : Знання, 2008. 1019 с.

3. Мних М. В. Страхування в Україні : сучасна теорія і практика. К. : Знання України, 2010. 284 с.

4. Осадець С. С. Страховий менеджмент: підручник. К. : КНЕУ, 2011. 333 с.

5. Шевчук О. О., Гулик М. І. Методи оцінювання ризиків у страховій

діяльності. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 26. С. 291–299.

6. Hopkin P. Fundamentals of risk management : understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page Publishers, 2020.

7. Лубкей Н. П. Систематизація фінансових ризиків страхових компаній та особливості управління ними в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 862–866.

REFERENCES

1. Vitlinskyi V.V., Velykoivanenko H.I. (2004). *Ryzykologhiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi : monohrafiia* [Riskology in economics and business: monograph]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)

2. Bazilevich V. D. (2008). *Strahuvannya*. Kyiv: Knowledge. (in Ukrainian)

3. Mnyh M. V. (2010). *Strahuvannya in Ukraini: Suchasna teoriya i practyka*. Kyiv: Knowledge (in Ukraine).

4. Osadets', S. S. (2011), *Strakhovyy menedzhment : pidruchnyk*. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)

5. Shevchuk O.O., Hulyk M.I. (2016). *Metody otsiniuvannia ryzykiv u strakhovii diialnosti* [Methods of risk assessment in insurance activities]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 26, 291–299. (in Ukrainian)

6. Hopkin, P. (2020), *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers, London, UK.

7. Lubkej N.P. *Systematyzacija finansovykh ryzykiv strakhovykh kompanij ta osoblyvosti upravlinnja nymy v Ukraini*. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*. 2017. № 20. S. 862–866.

УДК 336.58:656.2

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професор,
Третяк З. І., магістр,
Чечоткіна І. Ю., магістр (УкрДУЗТ)*

У статті досліджено сучасний стан залізничного транспорту і виявлено погіршення фінансово-економічного становища підприємств галузі. З'ясовано, що для підприємств залізничного транспорту характерна низька ефективність системи управління витратами, неналежна дієвість та прозорість механізмів їх контролю та моніторингу. Вказано, що на сучасному етапі слід забезпечити цифровізацію інформаційних потоків при управлінні витратами з метою формування ефективної інформаційної системи управління витратами залізничного транспорту. Встановлено, що більшість завдань при управлінні витратами на залізничному транспорті вирішуються за рахунок рутинної роботи співробітників підприємств з використанням різного незалежного програмного забезпечення. Це пов'язано з різноманітністю таких завдань, недостатнім впровадженням систем, що дозволяють автоматизувати їх виконання, неповнотою вихідних даних для роботи таких систем, а також неповною інтегрованістю існуючого програмного забезпечення між собою. Доведено доцільність використання цифрових рішень у сфері управління витратами залізничного транспорту, що сприятиме істотному скороченню витрат на управління