

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

©2022 КОНДРАТЕНКО Н. О., НОВІКОВА М. М., ВОЛКОВА М. В., МОСКАЛЕНКО Є. С.

УДК 368.021:005  
JEL: G22

### Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Волкова М. В., Москаленко Є. С. Проблеми та перспективи вдосконалення управління розвитком страхових компаній України

У статті визначено проблеми та перспективи вдосконалення управління розвитком страхових компаній України. Відзначено необхідність прийняття стратегічно ефективних рішень, які максимально сприяють адаптації страхових компаній до зовнішнього середовища, формування на їх основі тактичних завдань. Зазначено, що як і будь-яка господарська діяльність, страхування вимагає впровадження якісної системи управління. Звідси – загальна ефективність управління страховою компанією складається з рівнів ефективності управління окремими підсистемами: фінансовими ресурсами, маркетингом, продажами та ін. В існуючій структурно-процесній моделі страхової компанії межі між структурними рівнями визначені нечітко. Деякі елементи структур однаковою мірою належать до різних структурних груп, і в цьому разі часто одна структура накладається або перетинається з іншою. З'ясовано, що державне регулювання діяльності страхових компаній повинно ґрунтуватися на принципах, що забезпечать його ефективність, адекватність і прозорість, сприятимуть розвитку та прибутковості страховиків і захищатимуть споживачів страхових послуг. Зроблено висновок, що однією з важливих умов ефективного управління розвитком страхових компаній України є використання сучасних технологій менеджменту та підтримка держави у вигляді регулювання їх діяльності, що ґрунтується на певних принципах, які забезпечують його ефективність, адекватність і прозорість, сприятимуть розвитку та прибутковості страховиків і захищатимуть споживачів страхових послуг. Запропоновано методичний підхід до визначення ефективності управління розвитком страхових компаній на основі використання таких коефіцієнтів: невизначеності діяльності управління; концентрації функцій; накопичення організаційною структурою дисфункцій; раціоналізації використання елементів; концентрації елементів; складності організаційної структури управління, що дозволяє встановити відмінності між існуючим і бажаним станом базових показників ефективності системи управління розвитком суб'єкта господарювання.

**Ключові слова:** управління, страхова компанія, розвиток, проблеми, перспективи, ефективність.

Рис.: 1. Табл.: 2. Формул.: 14.

**Кондратенко Наталія Олегівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [2123kondratenko@gmail.com](mailto:2123kondratenko@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1700644>

**Новікова Марина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [novikova@kname.edu.ua](mailto:novikova@kname.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

Researcher ID: F-6772-2019

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56328613400>

**Волкова Міліція В'ячеславівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [milaha7432@gmail.com](mailto:milaha7432@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2590-9005>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1141336>

**Москаленко Єлизавета Сергіївна** – магістрантка кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [looooooouiseeee@gmail.com](mailto:looooooouiseeee@gmail.com)

UDC 368.021:005  
JEL: G22

### Kondratenko N. O., Novikova M. M., Volkova M. V., Moskalenko E. S. The Problems and Prospects of Improving the Management of the Development of Insurance Companies in Ukraine

The article identifies the problems and prospects for improving the management of the development of insurance companies in Ukraine. The need to make strategically effective decisions that maximize the adaptation of insurance companies to the external environment, the formation of tactical tasks on their basis, is detected. It is noted that, like any economic activity, insurance requires the introduction of a quality management system. Hence, the overall efficiency of insurance company management consists of the levels of efficiency of managing individual subsystems: financial resources, marketing, sales, etc. In the existing structural and process model of an insurance company, the boundaries between structural levels are not clearly defined. Some elements of structures equally belong to different structural groups, in which case often one structure overlaps or intersects with another. It is found that government regulation of insurance companies should be based on principles that will ensure its efficiency, adequacy and transparency, promote the development and profitability of insurance providers and protect consumers of insurance services. It is concluded that one of the important conditions for effective management of the development of insurance companies in Ukraine is the use of modern management technologies and government support in the form of regulation of their activities, based on certain principles that ensure its efficiency, adequacy and transparency, will contribute to the development and profitability of insurance workers and protect consumers of insurance services. A methodical approach to determining the efficiency of managing the development of insurance companies is proposed,

which is based on the use of the following coefficients: uncertainty of management activities; concentration of functions; accumulation of dysfunctions by the organizational structure; rationalization of the use of elements; concentration of elements; complexity of the organizational structure of management, which allows to establish the differences between the existing and the desired state of the basic indicators of the efficiency of the development management system of an economic entity.

**Keywords:** management, insurance company, development, problems, prospects, efficiency.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 6. **Bibl.:** 14.

**Kondratenko Nataliia O.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** 2123kondratenko@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1700644>

**Novikova Maryna M.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** novikova@kname.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

**Researcher ID:** F-6772-2019

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56328613400>

**Volkova Militza V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** milaha7432@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2590-9005>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1141336>

**Moskalenko Elizaveta S.** – Graduate Student of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** looooooouisee@gmail.com

У складних макроекономічних умовах страхування є одним із найбільш ефективних інструментів для мінімізації ризиків, протистоянню негативним наслідкам і випадковим подіям, пов'язаних з діяльністю підприємств та організацій. Незважаючи на поступове збільшення попиту на страхові продукти та відновлення страхового ринку України, для вітчизняних страхових компаній залишаються невирішеними питання забезпечення результативності управлінських заходів щодо підвищення фінансової стабільності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Перехід вітчизняної економіки до ринкових відносин зумовив істотні зміни умов господарювання більшості організацій у всіх сферах національного господарства. Необхідність прийняття стратегічно ефективних рішень, які максимально сприяють адаптації страхових компаній до зовнішнього середовища, формування на їх основі тактичних завдань є сьогодні найважливішими завданнями, вирішення яких вимагає застосування науково-обґрунтованих підходів до визначення перспективи розвитку, обґрунтування цілей та методів їх досягнення.

Водночас не вирішеними залишаються питання забезпечення достатнього рівня якості надання страхових послуг і формування сучасних організаційних структур управління, адаптованих до специфіки розвитку вітчизняного страхового ринку.

За цих умов зростає актуальність вирішення проблеми вдосконалення управління розвитком страхових компаній України.

Дослідженню окремих напрямів забезпечення результативності діяльності страхових компаній присвячені роботи вітчизняних учених, серед яких: В. Братюк [1], Н. Внукова [2], О. Демченко [3], Ю. Клапків [4], Ю. Романовська [5], О. Рубан [6], Н. Ситник [7] та інші.

Але проведений аналіз наукової літератури показав, що проблеми та перспективи вдосконалення управління розвитком страхових компаній України залишаються недостатньо вивченими та потребують більш детального опрацювання.

Метою статті є визначення проблем і перспектив удосконалення управління розвитком страхових компаній України.

Як і будь-яка господарська діяльність, страхування вимагає впровадження якісної системи управління. Звідси – загальна ефективність управління страховою компанією складається з рівнів ефективності управління окремими підсистемами: фінансовими ресурсами, маркетингом, продажами та ін.

Страховий менеджмент можна визначити як цілеспрямований вплив держави, власників компаній, менеджерів, співробітників та посередників страховика на процес досягнення його мети в мінливому ринковому середовищі шляхом раціонального формування та використання потенціалу компанії [8].

Категорія «розвиток» розкриває характер змін, які відбуваються в організації. Тобто розвиток є послідовністю переходів соціально-економічної системи організації з одного стану в інший від моменту її створення до дати її ліквідації.

Згідно із системним підходом уся сукупність структур, створених для реалізації стратегічних цілей страхової компанії, можна навести у вигляді структурно-процесної моделі (рис. 1).

Структурне представлення моделі страхової компанії забезпечує чітке визначення функцій, взаємодію між цілями та завданнями, розглядає сукупність організаційних відносин як по вертикалі, так і по горизонталі, субординацію та координацію, упорядкування та узгодження, закріплення повноважень і відповідальності, взаємодію структур як суб'єктів економічної діяльності страхової компанії.

У запропонованій моделі межі між структурними рівнями визначені нечітко. Деякі елементи структур однаковою мірою належать до різних структурних груп, і в цьому разі часто одна структура накладається або перетинається з іншою.

Процесне представлення визначає часову та просторову орієнтацію моделі, зосереджуючись на тому, «що» робиться, а не «як», створюючи контекст інтеграції страхової компанії для реалізації всієї сукупності її завдань. Процесна модель має вхідний продукт (послугу), додає вартість до нього завдяки діяльності структурної моделі, забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача із використанням організаційних ресурсів та механізмів.

Одним із найголовніших факторів удосконалення системи управління розвитком страхових компа-

ній України є державне регулювання страхової діяльності, яке покликане, в особі уповноваженого регулятивного органу, впливати на економічну діяльність суб'єктів страхових правовідносин.

Державний нагляд за страховою діяльністю дає змогу реалізувати всі функції державного регулювання щодо найважливіших завдань розвитку страхової діяльності, тобто забезпечення надійного та прибуткового функціонування страхового сектора шляхом забезпечення платоспроможності страховиків і підтримки раціональних масштабів конкуренції на страховому ринку України.

Державне регулювання діяльності страхових компаній повинно ґрунтуватися на принципах, що забезпечать його ефективність, адекватність і прозорість, сприятимуть розвитку та прибутковості страховиків і захищатимуть споживачів страхових послуг (табл. 1).

Слід відмітити, що державне регулювання страхового ринку України є інструментом впливу на прийняття управлінських рішень страховими компаніями України щодо розвитку та забезпечення власної фінансової стабільності та стійкості.

Для успішного розвитку та поліпшення ситуації на українському ринку страхових послуг необхідна злагодженість і скоординованість роботи як держави, так і страхових компаній. При цьому держава має забезпечити ринок стабільною нормативною базою, необтяжливим державним наглядом, а з іншого боку,

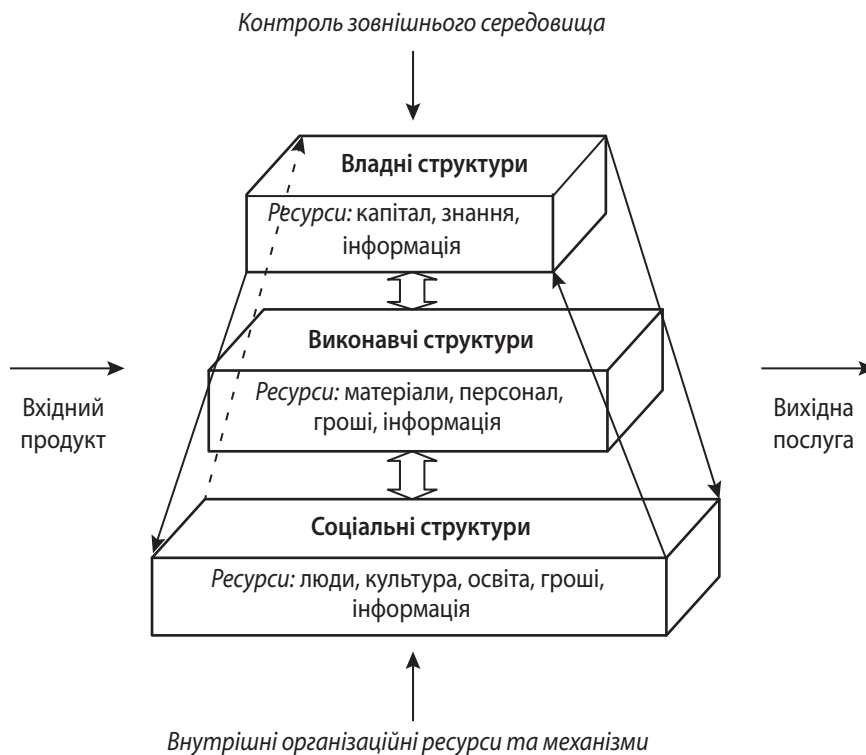


Рис. 1. Структурно-процесна модель страхової компанії

Джерело: розроблено за [9].

## Принципи регулювання страхової діяльності

Принцип	Опис принципу
Ефективність	Досягнення цілей регулювання, реалізація яких націлена на досягнення максимального кінцевого економічного ефекту під час залучення мінімальних ресурсів страховиків, інших суб'єктів, які працюють на страховому ринку, та держави
Справедливість	Рівність страхових компаній перед органами регулювання, рівність законодавчо визначених прав та обов'язків страхових компаній, пропорційність відповідальності допущеному правопорушенню; недопущення дискримінації, нерівності, свавілля органів нагляду
Законність	Обов'язковість дотримання законів і підзаконних нормативних актів, якість законів, відповідність і підпорядкованість нормативно-правових актів закону
Адекватність	Урахування реального стану, потенціалу економіки та страхового ринку, а також міжнародних угод, підписаних Україною; відповідність методів державного регулювання діяльності страховиків загальному стану економіки
Незалежність	Незалежність регулювання від впливу політичних партій, недопущення неправомірного втручання в діяльність органів регулювання і діяльність страхових компаній; свобода підприємницької діяльності в межах отриманих ліцензій і встановлених законодавством обмежень
Прозорість	Інформування, відкритість інформації про діяльність страхових компаній; обов'язковість і своєчасність оприлюднення прийнятих регуляторних актів; доступність, повнота інформації, своєчасне її оприлюднення
Поступовість	Застосування нових методів регулювання
Збалансованість	Збереження балансу інтересів суб'єктів господарювання, громадян і держави; установлення рівноваги між державним регулюванням, ринковим регулюванням і саморегулюванням

Джерело: складено на основі [10].

страхові компанії мають бути максимально сумлінними та чесними у процесі співпраці зі своїми клієнтами.

Пріоритетними напрямками розвитку вітчизняного ринку страхування в період 2017–2020 рр., відповідно до аналізу Ліги страхових організацій України, були визнані такі найбільш затребуваними види страхування, зокрема: автострахування, страхування туристів, страхування майна, добровільне медичне страхування, страхування від нещасних випадків, страхування життя [11].

При цьому особисте страхування – навіть без застосування певних механізмів захисту прав споживачів, які зараз активно розробляються, – частково компенсує нашим громадянам дефіцит державних соціальних гарантій. Через високі витрати на андеррайтинг і комісійні агентам (від 30% до 50%) збитковість обов'язкового страхування цивільної відповідальності становить до 150%, така ж ситуація спостерігається і за іншими видами страхування. Заробіток великих компаній переважно засновується на страхуванні КАСКО, якщо вони мають стабільну базу клієнтів та не демпінгують [12].

Проаналізуємо детальніше страхові виплати за видами страхування (табл. 2).

Приріст чистих страхових премій за 2020 р. становив 15,0%. Зокрема приріст спостерігався за такими видами страхування: автострахування, медичне страхування, страхування життя, страхування медичних

витрат, страхування фінансових ризиків, страхування майна, страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ. Від'ємний приріст відбувся у страхуванні відповідальності перед третіми особами, авіаційному страхуванні, страхуванні кредитів.

Сучасний розвиток менеджменту пов'язаний з розвитком концепції страхової компанії як відкритої соціально-економічної системи управління.

Необхідність прийняття стратегічно ефективних управлінських рішень, які максимально сприяють адаптації страхових компаній до зовнішнього середовища, формування на їх основі тактичних завдань, вимагає розгляду як об'єкта аналізу не лише результатів роботи, а й перспективи розвитку, обґрунтування цілей, стратегій їх досягнення.

Аналіз існуючих наукових робіт і проведені власні дослідження дають можливість відзначити, що ефективність системи управління розвитком страхових компаній максимально залежить від відповідності її трьом складовим: системі цілей компанії, прийнятим стратегіям і механізму розподілу мінімальних, але необхідних ресурсів.

На підставі проведеного аналізу математичних підходів з усього різноманіття показників, що зустрічаються в науковій літературі та характеризують ефективність управління розвитком страхових компаній, стало зрозуміло, що недостатньо тих, які б відображали її структурний аспект виходячи із загальних принципів організації складних систем.

## Динаміка валових і чистих страхових премій за галузями страхування за 2017–2020 рр.

Вид страхування	Темп приросту страхових премій, %					
	Валових премій			Чистих премій		
	2018–2017	2019–2018	2020–2019	2018–2017	2019–2018	2020–2019
Автострахування (КАСКО, ОСЦПВ, «Зелена картка»)	14,4	22,3	16,5	13,9	18,9	17,8
Страхування життя	5,7	34,1	18,4	5,8	34,1	18,4
Медичне страхування (безперервне страхування здоров'я)	22,3	21,0	28,2	17,3	21,3	31,6
Страхування майна	23,1	26,3	2,6	-2,1	25,0	9,2
Страхування від вогневих ризиків та ризиків стихійних явищ	41,0	25,0	5,5	-11,6	21,5	13,5
Страхування фінансових ризиків	55,5	-8,2	-14,4	-7,9	-9,1	29,3
Страхування відповідальності перед третіми особами	39,7	-12,2	-12,8	12,8	2,9	-14,2
Страхування вантажів та багажу	7,1	-38,1	-2,2	-20,8	47,7	-3,2
Страхування від нещасних випадків	56,3	34,1	6,7	37,9	32,5	11,0
Страхування медичних витрат	22,6	51,1	40,1	24,1	31,9	53,4
Авіаційне страхування	52,5	36,3	-32,4	37,3	17,5	-29,2
Страхування кредитів	-31,3	205,1	-1,0	-33,8	72,5	-36,5
Інші види страхування	27,3	23,1	9,3	25,7	13,2	15,5
Усього	23,5	13,7	7,4	7,7	20,8	15,0

Джерело: розраховано за даними [13].

На основі наведених показників структурно-функціональної організації систем управління вважаємо доцільним застосування таких показників [14]:

1) Коефіцієнт невизначеності діяльності управління ( $K_{нду}$ ):

$$K_{нду} = \frac{\Phi_o}{\Phi_\phi}, \quad (1)$$

де  $\Phi_o$  – кількість основних і допоміжних функцій, обумовлених «деревом цілей» системи;

$\Phi_\phi$  – кількість функцій, що фактично виконуються.

$K_{нду} > 1$  означає, що частина цільових функцій не реалізується;

$K_{нду} < 1$  свідчить про те, що реальність вимагає виконання інших функцій.

2) Коефіцієнт концентрації функцій ( $K_{кф}$ ):

$$K_{кф} = \frac{\Phi_{осн}}{\Phi_\phi}, \quad (2)$$

де  $\Phi_{осн}$  – кількість основних функцій. Під основними розуміються функції, зумовлені ключовими цілями системи; допоміжними служать ті функції, за допомогою яких реалізуються основні.

3) Коефіцієнт накопичення організаційною структурою дисфункцій ( $K_{нд}$ ) може бути визначений як:

$$K_{нд} = \frac{\sum \left( \frac{\Phi_{ci}}{\Phi_{\phi i}} \right)}{n}, \quad (3)$$

де  $\Phi_{ci}$  – кількість функцій, що притаманні певній ланці управління;

$\Phi_{\phi i}$  – кількість фактично виконуваних ним функцій;

$n$  – кількість ланок управління.

4) Коефіцієнт раціоналізації використання елементів ( $K_{рве}$ ):

$$K_{рве} = \frac{N_n}{N_o}, \quad (4)$$

де  $N_n$  – кількість корисних (функціональних) елементів;

$N_o$  – загальна кількість елементів у системі.

5) Коефіцієнт концентрації елементів ( $K_{ке}$ ):

$$K_{ке} = \frac{N_{осн}}{N_o}, \quad (5)$$

де  $N_{осн}$  – кількість носіїв основних функцій.

6) Складність організаційної структури управління може характеризуватися коефіцієнтом ( $K_{скл}$ ):

$$K_{скл} = \frac{n \cdot ч}{N_o}, \quad (6)$$

де  $n$  – кількість ланок управління;  
 $ч$  – число ступенів управління.

**А**наліз ефективності управління розвитком страхової компанії виконується за методикою визначення дерева показників ефективності системи управління організацією. Під час проведення аналізу виявляють відхилення фактичних показників діяльності від запланованих, установлюються відмінності між існуючим і бажаним станом базових показників ефективності системи управління розвитком страхової компанії, що вимагає або організаційної раціоналізації, або організаційного нововведення.

Таким чином, аналіз ефективності управління розвитком страхової компанії допомагає визначити такі завдання в системі управління:

- ✦ виявлення й оцінювання прогнозних можливостей системи управління, яка через свої структурні блоки забезпечує перспективну спрямованість, стабільність розвитку страхової компанії на основі адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища та виробляє реальні цілі та стратегії їх досягнення;
- ✦ виявлення ступеня впливу організаційної структури управління на реалізацію цілей страхових компаній;
- ✦ обґрунтування заходів удосконалення загальної системи управління та деяких її елементів.

До основних проблем недостатньої ефективності українського страхового ринку належать такі:

- ✦ відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів;
- ✦ низький рівень фінансового потенціалу страхових компаній;
- ✦ невідповідність якості та форм збуту страхових продуктів (послуг) європейським стандартам.

До основних потенційних переваг і перспектив розвитку вітчизняних страхових компаній можна віднести:

- ✦ збільшення іноземних інвестицій у страховий ринок;
- ✦ зменшення тарифів на надання страхових послуг;
- ✦ поступове запровадження європейських стандартів з класифікації ризиків у страхуванні;
- ✦ можливість захисту інтересів споживачів страхових послуг згідно з процедурою розгляду досудових спорів;
- ✦ удосконалення системи правового забезпечення ринку страхових послуг.

Ще однією необхідною умовою ефективного управління розвитком страхових компаній України є безперервна їх адаптація до зовнішніх умов функціо-

нування. Тому дуже важливим є усвідомлення того, що визначення стратегії взаємодії страхової компанії із зовнішнім середовищем є першим кроком до вдосконалення управління розвитком організації.

Тобто, які б цілі страхова компанія собі не встановила: виживання, стабілізація, зростання, організаційна структура повинна забезпечити маневреність (здатність обходити перешкоди) і гнучкість (здатність легко піддаватися змінам). Але при цьому «загрози» зовнішнього середовища треба вміти не тільки обходити, а й мати внутрішній потенціал (організаційний зокрема), щоб їм протистояти.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи все вищенаведене, можна зробити висновок, що однією з важливих умов ефективного управління розвитком страхових компаній України є використання сучасних технологій менеджменту та підтримка держави у вигляді регулювання їх діяльності, що ґрунтується на певних принципах, які забезпечують його ефективність, адекватність і прозорість, сприяють розвитку та прибутковості страховиків і захищають споживачів страхових послуг.

Запропоновано методичний підхід до визначення ефективності управління розвитком страхових компаній на основі використання таких показників:

- ✦ коефіцієнт невизначеності діяльності управління;
- ✦ коефіцієнт концентрації функцій;
- ✦ коефіцієнт накопичення організаційною структурою дисфункцій;
- ✦ коефіцієнт раціоналізації використання елементів;
- ✦ коефіцієнт концентрації елементів;
- ✦ коефіцієнт складності організаційної структури управління.

Цей підхід дозволяє встановити відмінності між існуючим і бажаним станом базових показників ефективності системи управління розвитком суб'єкта господарювання.

Перспективою подальших досліджень є побудова економіко-математичної моделі оцінки ефективності управління розвитком страхових компаній. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Братюк В. Сучасні аспекти й завдання страхового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2014. Т. 47. № 4. С. 69–76. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/47/155.pdf>
2. Внукова Н. М., Ачкасова С. А., Скорік І. В. Адаптація вимог Solvency II до умов функціонування страхового ринку України. *Фінанси України*. 2013. № 9. С. 76–82.
3. Романовська Ю. А., Демченко О. П. Фінансові показники як підґрунтя конкурентоспроможності страховика на прикладі СК «Провідна». *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 630–635. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/104.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/104.pdf)

4. Клапків Ю. М. Ринок страхових послуг: концептуальні засади, технічні інновації та перспективи розвитку : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 568 с.
  5. Романовська Ю. А. Аналіз страхового ринку України. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 830–837. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/139.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/139.pdf)
  6. Рубан О. О. Фінансова безпека страхової компанії як інтегральна характеристика фінансового стану. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2011. № 33. С. 33–42.
  7. Ситник Н. С., Кравцова О. В. Оцінка фінансової безпеки страхового ринку в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2019. № 10. С. 219–225. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-10\\_0-pages-219\\_225.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-10_0-pages-219_225.pdf)
  8. Роменська А. С. Структура ефективного управління страховою компанією. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 16. С. 536–542.
  9. Кулина Г., Фаріон Я. Світовий ринок страхових послуг в умовах зміни парадигми глобального економічного розвитку. *Світ фінансів*. 2017. Вип. 3. С. 48–59. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/28923/1/Кулина.pdf>
  10. Базелевич В. Д. Страхування : підручник. Київ : Знання, 2008. 1019 с.
  11. Ліга страхових організацій України. URL: <http://uainsur.com>
  12. Нові вектори розвитку страхового ринку України : монографія / Козьменко О. В., Козьменко С. М., Васильєва Т. А. та ін. Суми : Університетська книга, 2012. 316 с.
  13. Нацкомфінпослуг. URL: <https://data.gov.ua/user/nfp>
  14. Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та ін. Київ : Либідь, 2003. 445 с.
- [The Market of Insurance Services: Conceptual Foundations, Technical Innovations and Prospects for Development]. Ternopil: TNEU, 2020.
- Kozmenko, O. V. et al. *Novi vektory rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy* [New Vectors of Development of the Insurance Market of Ukraine]. Sumy: Universytetska knyha, 2012.
- Kulyna, H., and Farion, Ya. "Svitoviy rynek strakhovykh posluh v umovakh zminy paradyhmy hlobalnoho ekonomichnoho rozvytku" [World Market of Insurance Services in the Conditions of Change the Paradigm of Global Economic Development]. *Svit finansiv*, iss. 3 (2017): 48-59. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/28923/1/Кулина.pdf>
- Liha strakhovykh orhanizatsii Ukrainy. <http://uainsur.com>  
Natskomfnninposluh. <https://data.gov.ua/user/nfp>
- Romanovska, Yu. A. "Analiz strakhovoho rynku Ukrainy" [Analysis of Insurance Market of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 7 (2016): 830-837. [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/139.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/139.pdf)
- Romanovska, Yu. A., and Demchenko, O. P. "Finansovi pokaznyky yak pidgruntia konkurentospromozhnosti strakhovyka na prykladi SK «Providna»" [Financial Indicators as a Basis for the Insurer's Competitiveness on the Example of the Insurance Company "Providna"]. *Ekonomika i suspilstvo*, iss. 12 (2017): 630-635. [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/104.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/104.pdf)
- Romenska, A. S. "Struktura efektyvnoho upravlinnia strakhovoiu kompaniieiu" [The Structure of Effective Management of an Insurance Company]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika»*, no. 16 (2011): 536-542.
- Ruban, O. O. "Finanova bezpeka strakhovoi kompanii yak intehralna kharakterystyka finansovoho stanu" [Financial Security of an Insurance Company as an Integral Characteristic of the Financial State]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, no. 33 (2011): 33-42.
- Sytnyk, N. S., and Kravtsova, O. V. "Otsinka finansovoi bezpeky strakhovoho rynku v suchasnykh umovakh" [Assessing the Financial Security of the Insurance Market in Today's Environment]. *Biznes Inform*, no. 10 (2019): 219-225. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-10\\_0-pages-219\\_225.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-10_0-pages-219_225.pdf)
- Vnukova, N. M., Achkasova, S. A., and Skorik, I. V. "Adaptatsiia vymoh Solvency II do umov funktsionuvannia strakhovoho rynku Ukrainy" [Adaptation of Solvency II Requirements to the Conditions of Functioning of the Insurance Market of Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, no. 9 (2013): 76-82.

## REFERENCES

- Bazelevych, V. D. *Strakhuvannia* [Insurance]. Kyiv: Znannia, 2008.
- Bratiuk, V. "Suchasni aspekty i zavdannia strakhovoho menezhmentu" [Modern Aspects and Objectives Insurance Management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 47, no. 4 (2014): 69-76. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/47/155.pdf>
- Fedulova, L. I. et al. *Menedzhment orhanizatsii* [Management of Organizations]. Kyiv: Lybid, 2003.
- Klapkiv, Yu. M. *Rynek strakhovykh posluh: kontseptualni zasady, tekhnichni innovatsii ta perspektyvy rozvytku*