

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.64](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.64)

УДК 338:368

*О. В. Корват,*  
*к. е. н., доцент, доцент кафедри банківської справи і фінансових послуг,*  
*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*  
*ORCID: 0000-0002-7977-6957*

*Н. К. Мамедов,*  
*магістрант фінансового факультету,*  
*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*  
*ORCID: 0000-0001-7246-6852*

## **УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ**

*О. V. Korvat*  
*PhD, Associate Professor, Associate Professor of Department of Banking and Financial Services,*  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

*N. K. Mamedov*  
*Master student of Finance Department,*  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

### **INCOME MANAGEMENT FOR INSURANCE COMPANY**

*У статті уточнено класифікацію доходів страхової компанії. Акцентовано увагу на спірних питаннях у групуванні доходів страховика. Обґрунтовано доцільність стратегічного управління доходами в умовах мінливого та неоднозначного середовища. Розглянуто метод «квадрата цілей» для управління доходами від продажів страхових послуг. Розроблені декомпозиції цілей з управління інвестиційними доходами страхової компанії. Запропоновано застосування методу ліквідації розривів в управлінні доходами з прямим і зі зворотнім зв'язком. Побудована причинно-наслідкова діаграма вирішення проблеми недоотримання доходів від реалізації страхових послуг. Проаналізовано фактори, що впливають на збут в страхових компаніях. Виділено чинники, які одночасно діють протилежно на обсяги реалізації. Обґрунтовано важливість оптимізації впливів цих факторів та оптимізації бізнес-процесів продажів страхових послуг. Доведено стратегічне значення впровадження цифрових інновацій у страхову діяльність для управління доходами страхової компанії.*

*The reasons of insurers exit from the insurance market of Ukraine are considered. It is substantiated that insurers are in the area of high risk of income shortfall or loss of income in the context of rapid chaotic changes in the environment.*

*The classification of the income of the insurance company is specified. Revenues are divided into three groups: operating income; investment income other than the investment of insurance reserves; other income. Attention to controversial issues in the grouping of the insurer's income is accented. It is explained, why the income from the sale of insurance services are net premiums earned. It is explained that income from the investment of insurance reserves is operating income for an insurance company.*

*The expediency of strategic income management in a changing and ambiguous environment is substantiated. The purpose of revenue management in strategic management is defined. The “square of goals” method for managing income from sales of insurance services is considered. Decompositions of goals for the management of investment income of the insurance company are developed.*

*It is proposed to use the method of closing the gap in the management of direct and feedback. The importance of situational approach in income management is proved.*

*The directions of increase of sales of insurance products are searched. The factors of increase of insurance premiums are distinguished: optimum cost of insurance, effective sales promotion, quality sales organization, compliance of insurance products to the needs of consumers, quality and volumes of advertising. A causal diagram for solving the problem of income shortfall from insurance services is constructed.*

*Factors that simultaneously act opposite to volume of sales of insurance products are highlighted. The importance of optimizing the influence of these factors is substantiated. The methods of optimization of business processes of sales of insurance services are considered. It is stated that optimization can be achieved through the use of digital technologies.*

*The problem of transformation of consumer behavior is considered. It is noted that digital flexibility is important for predicting and responding quickly to changing customer relationships. The strategic importance of introducing digital innovations into the insurance business for managing the income of an insurance company is proved.*

**Ключові слова:** доходи, страхова компанія, стратегічне управління, управління доходами, ціль, страхові послуги, збут, цифрові інновації.

**Key words:** income, insurance company, strategic management, income management, goal, insurance services, sales, digital innovation.

**Постановка проблеми.** Страховий бізнес працює в умовах швидких хаотичних змін зовнішнього середовища, від яких залежать обсяги доходів і фінансовий результат. Згідно з інформацією Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, [1] частка страховиків, які отримали чистий збиток у 2017 та 2018 роках становила 42 % та 38 % відповідно. Кількість страхових компаній, починаючи з 2009 року, має стійку тенденцію до зменшення. Основними причинами виходу фінансових установ з ринку є кризові явища та посилення регуляторних вимог. Додатково до цих негативних факторів на збитковість діяльності багатьох страховиків суттєво впливає зміна характеру й інтенсивності конкуренції, пов'язані з розвитком глобалізаційних процесів і цифровізацією. Таким чином, страховики знаходяться у зоні високих ризиків недоотримання або втрати доходів і, як наслідок, ризику неплатоспроможності.

Питання управління доходами страхових компаній вирішується науковцями переважно у складі стратегічного менеджменту [2; 3], управління грошовими потоками [4] й управління фінансовими результатами [5]. Дослідження методів збільшення доходів від продажів страхових послуг знайшло відображення у роботах зі страхового маркетингу [6; 7]. Незважаючи на актуальність проблеми управління доходами страховиків у час суттєвих економічних трансформацій на фінансових ринках, слід зазначити, що вона досі не розв'язана системно.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретичних положень і розробка рекомендацій до управління доходами страхової компанії в умовах складного швидкозмінюваного та неоднозначного ринкового середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [8] (далі – П(С)БО 1) доходами вважається «збільшення економічних вигод у вигляді збільшення активів або зменшення зобов'язань, яке призводить до зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків власників)».

Доходи страхової компанії прийнято поділяти на три групи [5, с. 195; 10, с. 263], проте їх розподіл за видами діяльності страховика здійснюється науковцями по-різному. Для уникнення протиріч у подальшому, обґрунтуємо класифікацію доходів на базі термінів у значеннях П(С)БО 1.

Згідно з П(С)БО 1 основною діяльністю підприємства є «операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства» [8]. Для страхової компанії – це надання страхових послуг і послуг з перестраховування для своїх клієнтів. Більш широке поняття «операційна діяльність» включає основну та іншу діяльність, яка не являється інвестиційною або

фінансовою [8]. Тобто, до операційної діяльності страховика, крім прямого страхування та вхідного перестраховування, варто віднести операції зі страховими резервами та централізованими резервними фондами, операції з вихідного перестраховування, а також надання страховою компанією агентських послуг та послуг з оцінювання ризиків і збитків для інших страховиків.

Інвестиційна діяльність є другою важливою складовою звичайної діяльності страхової компанії як фінансової установи. Для виконання нормативних вимог до платоспроможності страховик повинен мати вільні власні кошти у достатніх обсягах [9]. Ці кошти, як правило, інвестуються з метою отримання прибутку.

Таким чином, основними доходами страхової компанії є операційні й інвестиційні. Страховик може одержати інші доходи, до яких, зокрема, належать доходи від фінансової діяльності, пов'язані із зміною розміру та складу позикового капіталу [8]. Хоча залучення позик не характерно для страхових компаній, вони мають право отримувати активи на певний час із зобов'язанням їх повернення.

На підставі розглянутих особливостей, авторами статті уточнена класифікація доходів страхової компанії, яка подана у табл. 1.

**Таблиця 1.**  
**Класифікація доходів страхової компанії**

Група	Доходи від операційної діяльності	Доходи від інвестиційної діяльності, іншої ніж розміщення коштів страхових резервів	Інші доходи
Статті доходів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дохід від реалізації страхових послуг;</li> <li>- суми, що повертаються з резервів, інших, ніж резерв незароблених премій;</li> <li>- інвестиційний дохід від розміщення коштів страхових резервів;</li> <li>- регресні виплати, отримані від осіб, відповідальних за заподіяні збитки;</li> <li>- частки страхових виплат, компенсовані перестраховиками;</li> <li>- комісійні винагороди страховику за перестраховування;</li> <li>- дохід від надання послуг для інших страховиків;</li> <li>- інші операційні доходи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доходи від депозитів;</li> <li>- доходи за облігаціями;</li> <li>- дивіденди за акціями;</li> <li>- доходи від участі в капіталі;</li> <li>- доходи від надання майна в оренду;</li> <li>- доходи від реалізації фінансових інвестицій;</li> <li>- доходи від реалізації необоротних активів;</li> <li>- інші інвестиційні доходи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доходи від фінансової діяльності;</li> <li>- доходи від переоцінки необоротних активів;</li> <li>- доходи від переоцінки фінансових інструментів;</li> <li>- накопичені курсові різниці;</li> <li>- надзвичайні доходи</li> </ul>

До наведеного групування доходів (табл. 1) необхідно додати два важливих пояснення. По-перше, для страховиків, що здійснюють страхування інше, ніж страхування життя, доходом від реалізації страхових послуг (у тому числі послуг з вхідного перестраховування) являються чисті зароблені страхові платежі. Деякі вітчизняні науковці [5] помилково включають до складу операційних доходів отримані страхові платежі. Технологічно у момент надходження платежів зростають страхові зобов'язання, тому економічні вигоди страхової компанії не збільшуються. Страхові платежі, при їх отриманні, відраховуються у резерви незароблених премій і стають доходом лише через деякий час, коли перейдуть у статус зароблених. Втім, планування реалізації страхових продуктів та контроль за виконанням планів продажів зручніше виконувати на базі страхових платежів. По-друге, в Україні існує спірне питання щодо інвестиційного доходу від розміщення коштів страхових резервів. Згідно з формами звітності страховика [11] дохід від розміщення резервів зі страхування життя є операційним, а дохід від розміщення технічних резервів і централізованих резервних фондів – інвестиційним. Останнє суперечить світовій практиці віднесення інвестування страхових резервів до операційної (технічної) діяльності.

Основними статтями доходів страхової компанії, що підлягають управлінню є дохід від реалізації страхових послуг, інвестиційний дохід від розміщення коштів страхових резервів та інвестиційний дохід від розміщення власних коштів. Варто погодитись з О. М. Тридідом, що управління доходами має здійснюватись на стратегічній основі, спрямовуючи розвиток підприємства на довгострокову перспективу [12, с. 209].

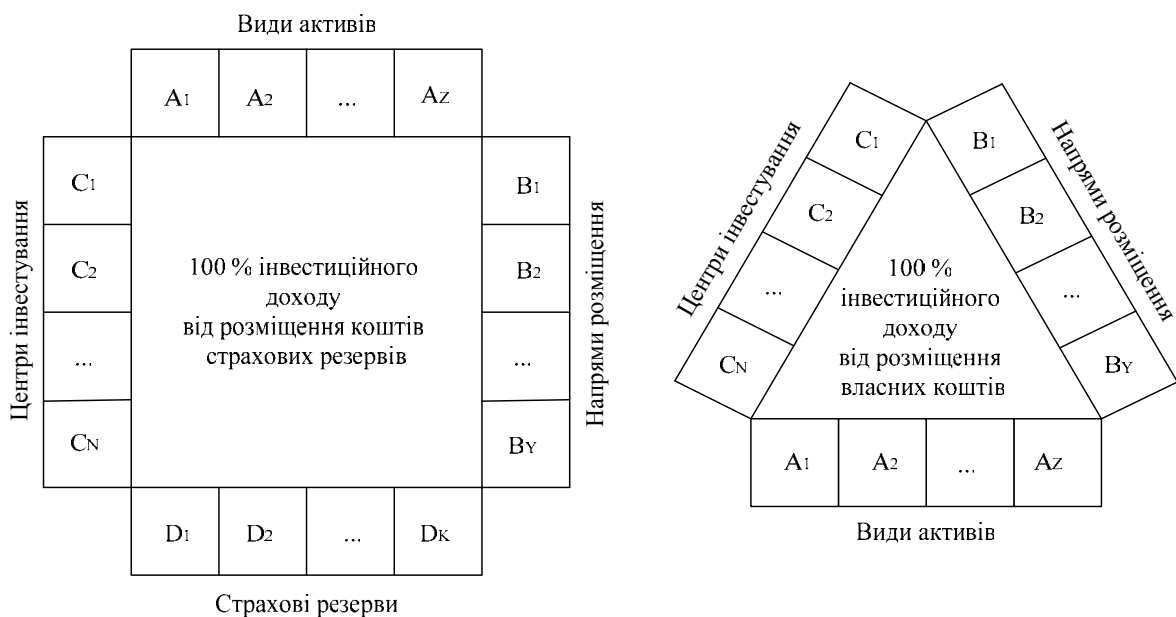
Дійсно, в мінливих умовах зовнішнього середовища з метою забезпечення адаптації суб'єкта підприємництва до змін або активного реагування на можливості змін використовуються моделі, методи і прийоми стратегічного управління [13, с. 10]. Основними орієнтирами такого типу менеджменту є «підготовка майбутнього та до майбутнього» [13, с. 7] шляхом стратегічного мислення і стратегічної поведінки. Ця концепція поєднує інтегральний і цільовий підходи до управління діяльністю, що дає змогу встановлювати стратегічні цілі та порівнювати їх з наявним потенціалом підприємства, а також узгоджувати їх між собою [13, с. 10].

Головна мета управління доходами в стратегічному менеджменті є орієнтація компанії на досягнення цільової величини прибутку, яка узгоджена зі стратегічними цілями [12, с. 211]. Тобто, призначення доходу – не лише покриття поточних витрат звичайної діяльності та податків, але і забезпечення досягнення

стратегічних цілей, які зорієнтовані на довгострокове стабільне функціонування й ефективний розвиток компанії, зростання її ринкової вартості.

Особливістю стратегічного менеджменту є взаємозв'язок цілей на всіх рівнях і за всіма напрямками діяльності. Ієрархію цілей підприємства прийнято представляти у вигляді «дерева цілей» [13, с. 43]. Дієвим і зручним методом взаємоузгодження стратегічних орієнтирів є розроблений В. І. Нечипоренко «квадрат цілей», у якому стратегічна мета страховика з управління доходами, витратами та прибутком з операції реалізації страхових послуг декомонується за страховими продуктами, центрами продажів (філіями, відділами, співробітниками), клієнтами (сегментами) та каналами продажів [3, с. 3; 14, с. 111-112].

Подібні розбиття цілей, на погляд авторів, доцільно проводити для кожного з ключових видів доходних та витратних операцій, а також у разі необхідності використовувати метод окремо для управління доходами або витратами. Наприклад, цілі з управління доходами від розміщення коштів страхових резервів можна декомпонувати за центрами інвестування, страховими резервами, видами активів, напрямками розміщення (банки, емітенти тощо). Зазначимо, що такий метод розбиття є результативним не лише для узгодження стратегічних позицій, але і для контролю за виконанням регуляторних вимог до прибутковості, ліквідності, якості активів і ризиковості операцій страховика [9]. Схеми декомпозицій цілей для управління інвестиційними доходами страхової компанії, складені авторами статті за аналогом «квадрата цілей» В. І. Нечипоренка, подано на рис. 1.



**Рис. 1. Декомпозиція цілей з управління інвестиційними доходами страховика**

Розглянуті декомпозиції цілей виокремлюють центри відповідальності: центри інвестування в управлінні інвестиційними доходами та центри продажів в управлінні доходами від реалізації страхових послуг. Це зони обов'язків відповідальних осіб щодо забезпечення виконання планових цільових показників [12, с. 210].

За технологією контролю за виконанням планів розрізняють управління доходами з прямим і зворотнім зв'язком [12, с. 210]. В управлінні зі зворотнім зв'язком факти відхилень фактичного результату від запланованого, проблеми та помилки виявляються після звітної дати. За підсумками проведеного контролю розробляються корегувальні дії для виправлення ситуації у майбутньому. Під час управління з прямим зв'язком з плановими значеннями порівнюються очікувані результати заздалегідь до звітної дати. У випадку критичних розбіжностей вживаються термінові заходи для виконання запланованих цілей або для безпосереднього корегування плану. Таким чином, використання методу управління з прямим зв'язком у складному неоднозначному середовищі дозволяє зменшувати ризики діяльності компанії завдяки своєчасній реакції на проблемні ситуації.

Стратегічне управління базується на регулярних спостереженнях за тенденціями внутрішніх і зовнішніх змін, безперервному моніторингу процесу виконання цілей, своєчасному виявленні «стратегічних несподіванок» [13, с. 12-13] і швидкому реагуванні. Подібні характеристики має метод ліквідації розривів [7, с. 161-162], який, на думку авторів, доречно застосовувати в управлінні доходами як з прямим, так і зі зворотнім зв'язком. Сутність методу полягає у послідовному виконанні таких етапів:

- виявленні відхилень значень показників від запланованих розмірів;
- визначенні величини розриву як відсотка відхилення від плану;
- ранжуванні розривів за величиною для встановлення терміновості та пріоритетності їх подолання;
- розробки та реалізації тактичних або стратегічних рішень залежно від критичності розриву.



Проаналізувавши діаграму Ісікави (рис. 2), можна виділити чинники, які одночасно діють протилежно на економічний результат. Найбільш вагомим стимулом для страхового посередника залучати клієнтів в страхову компанію є комісійна винагорода. З іншого боку, комісійна винагорода є суттєвою складовою витрат страховика, яка включається у вартість страхової послуги. Аналогічні властивості протилежного впливу на обсяги збуту мають витрати на рекламу, андеррайтинг, обслуговування договорів страхування. Для знаходження найкращого економічного ефекту страховій компанії варто використовувати оптимізацію розміру витрат за критерієм максимізації кількості договорів та суми страхових премій.

Для збільшення доходів від продажів страховик змушений постійно удосконалювати умови страхування та технології надання страхових послуг залежно від потреб споживачів. Удосконалення спрямовуються або на більшу стандартизацію, або на більшу гнучкість договору з опціями вибору умов страхування. У разі стандартизованого страхового продукту процеси аквізиції й андеррайтингу спрощуються. Індивідуальний підхід до клієнта вимагає більше часу та витрат на оцінювання ризику й узгодження умов договору [17, с.33].

Оптимізація в управлінні доходами стосується не лише вартісних чинників, а й бізнес-процесів. Потенційними проблемами під час збуту послуг можуть бути неузгодженість технологій продажів і складових страхового продукту, неефективність взаємодії між співробітниками, їх перевантаження, помилки в даних або втрати інформації, тощо. Залежно від виявлених проблем застосовуються різні методи оптимізації бізнес-процесів [17, с. 34]: «виключення (зменшення рівнів процесу, ліквідація перешкод, скорочення шляхів), спрощення (зменшення складності, зниження комплексності структури продукту, поділ робіт), стандартизація (технологій, методів, продуктів, етапів), скорочення (місць виникнення витрат, кількості та тривалості подій, виробничих витрат), прискорення (паралельний інжиніринг, симуляція, автоматизація), змінення (технології, методів роботи, розташування, порядку обробки), забезпечення взаємодії (організаційних одиниць, фахівців), виділення і включення (необхідних процесів, етапів, документів)».

Слід зазначити, що оптимізація бізнес-процесів, витрат і відносин у страхуванні може досягатися за рахунок використання цифрових технологій. Технології InsurTech дозволяють модернізувати та радикально перебудовувати бізнес-моделі та методи комунікацій, у тому числі з клієнтами.

Безперечно, натепер цифровізація стає невід'ємною частиною клієнтського досвіду. Завдяки InsurTech потреби страхувальників у страховому захисті задовольняються миттєво у будь-якому місці та в будь-який час. Але це сприяє суттєвій трансформації поведінки споживачів. Вимоги й очікування страхувальників, їх сприйняття страхових продуктів і бренду, соціальні, психологічні й емоційні фактори укладання договору страхування, задоволеність страховим сервісом можуть змінюватися неоднорідно, а іноді й хаотично [18].

Коли кожен момент варіюється споживчий попит, найбільш результативним для страхової компанії є активний спосіб реагування на такі зміни. Для збуту страхових послуг у мінливому середовищі стратегічне значення має впровадження цифрових інновацій, зокрема технологій аналізу великих даних, які використовуються для здійснення клієнтоорієнтованого контент-маркетингу та створення індивідуальних страхових пропозицій. Цифрова гнучкість страхових компаній є надзвичайно важливою для прогнозування та швидкого реагування на зміну відносин з клієнтами, ринкових можливостей і ризиків.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, управління доходами страхової компанії у сучасному світі швидких хаотичних змін повинно ґрунтуватися на методах стратегічного менеджменту, особливістю якого є спрямованість на довгострокову ефективність, швидке реагування на зміни, творчий ситуаційний підхід у розробці управлінських рішень. Впровадження технологій InsurTech у страхову діяльність розширює можливості стратегічного управління доходами страхової компанії та забезпечує довгострокову стійкість бізнесу.

#### **Список літератури.**

1. Офіційний веб-сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. – Режим доступу : <https://www.nfp.gov.ua/>.
2. Бридун Є. Стратегія розвитку страховика: основні засади та методологія розробки / Є.Бридун // Страхова справа. – 2005. – № 4. – С. 78-83.
3. Нечипоренко В. І. Стратегічне планування в страхових компаніях : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / В. І. Нечипоренко. – Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2008. – 20 с.
4. Головіна В. В. Управління грошовими потоками страхової компанії / В. В. Головіна, Л. В. Шірінян // Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. – 2018. Т.23 Вип. 7. – С.161-164.
5. Кравчук Г. Дослідження проблем формування фінансових результатів страховиків / Г. Кравчук, Т. Бережна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. –№ 1. – С. 193-203.
6. Рулінська О. В. Страховий маркетинг: стратегічне планування в страхових компаніях : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / О. В. Рулінська. – Одеса : Одеський національний економічний університет, 2013. – 20 с.
7. Стратегічне маркетингове планування в страхових компаніях : [монографія] / І. Л. Литовченко, О.В. Рулінська, Л.В. Новошинська, В. Г. Баранова. – Одеса : ИНВАЦ, 2014. – 280 с.

8. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку I «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 28.02.2013 р. № 336/22868 (із змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
9. Про затвердження Положення про обов'язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика : Розпорядження Нацкомфінпослуг від 07.06.2018 р. № 850 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-18>.
10. Страхування: теорія та практика : навч.-метод. посіб. / Н. М. Внукова, В. І. Успенко, Л. В. Временко та ін. ; за заг. ред. Н. М. Внукової. – Харків : Бурун Книга, 2009. – 656 с.
11. Про затвердження Порядку складання звітних даних страховиків : Розпорядження Держфінпослуг від 03.02.2004 р. № 39 (із змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0517-04>.
12. Тридід О. М. Принципи та підходи до управління доходами підприємств / О. М. Тридід // Бізнес Інформ. – 2012. – № 9. – С. 209-211.
13. Стратегічне управління : навч. посіб. / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
14. Нечипоренко В.И. Новые экономические условия ставят новые вопросы / В. И. Нечипоренко // Страховой клуб. – 2009. – № 3. – С. 110-113.
15. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
16. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава сокр. пер. с англ.; под ред. А. В. Гличева. – Москва : Экономика, 1988. – 214 с.
17. Корват О. В. Теоретичні аспекти оптимізації збуту в страховій компанії / О. В. Корват, Н. К. Мамедов // Modern Scientific Challenges and Trends: a collection scientific works of the International scientific conference (Warsaw, 28th april, 2018). – Warsaw: Sp. z o. o. "iScience", 2018. P. 32-35.
18. Insurtech 10: Trends for 2019 // KPMG International [Electronic resource]. – Access mode : <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/03/insurtech-trends-2019.pdf>.

#### References.

1. The official site of National Commission for the State Regulation of Financial Services Markets (2019), available at: <https://www.nfp.gov.ua/> (Accessed 11 November 2019).
2. Brydun, Ye. (2005), “Insurer development strategy: basic principles and methodology of development”, *Strakhova sprava*, vol. 4, pp. 78-83.
3. Nechiporenko V. I. (2008), “Strategic planning in insurance companies”, Ph.D. Thesis, Money, finance and credit, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine.
4. Holovina, V. V. and Shirinian, L. V. (2018), “Cash flow management of an insurance company”, *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu im. I. I. Mechnykova*, T. 23, vol. 7, pp. 161-164.
5. Kravchuk, H. and Berezhna, T. (2016) “Research of problems of formation of financial results of insurers”, *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 1, pp. 193-203.
6. Rulins'ka O. V. (2013), “Insurance marketing: strategic planning in insurance companies”, Ph.D. Thesis, Money, finance and credit, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine.
7. Lytovchenko, I. L., Rulins'ka, O.V., Novoshyns'ka, L.V. and Baranova, V. H. (2014), *Stratehichne marketynhove planuvannia v strakhovykh kompaniiakh* [Strategic marketing planning in insurance companies], YNVATs., Odesa, Ukraine.
8. Ministry of Finance of Ukraine (2013), Order of the Ministry of Finance of Ukraine “On Approval of the National Accounting Regulations (Standard) 1 “General Requirements for Financial Reporting”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (Accessed 11 November 2019).
9. National Commission for the State Regulation of Financial Services Markets (2018), Order of the National Commission for the State Regulation of Financial Services “On Approval of the Regulations on Mandatory Criteria and Ratios for Capital Adequacy and Solvency, Liquidity, Profitability, Asset Quality and Riskiness of Insurer Operations”, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-18> (Accessed 11 November 2019).
10. Vnuкова, N. M., Uspalenko, V. I. and Vremenko, L. V. (2009), *Strakhuvannia: teoriia ta praktyka* [Insurance: theory and practice], 2nd ed., Burun Knyha, Kharkiv., Ukraine.
11. State Commission for Regulation of Financial Services Markets of Ukraine (2004), Order of the State Commission for Regulation of Financial Services Markets of Ukraine “On Approval of the The procedure for drafting insurers' reporting data”, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0517-04> (Accessed 11 November 2019).
12. Trydid, O. M. (2012), “Principles and approaches to enterprise income management”, *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 209-211.
13. Hevko, O.B. and Shveda, N.M. (2016), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], FOP Palianytsia V. A., Ternopil', Ukraine.
14. Nechiporenko V.I. (2009), “New economic conditions pose new questions”, *Strahovoy klub*, vol. 3, pp. 110-113.

15. Markova, V. D. and Kuznecova, S. A. (1999), *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management], INFRA-M, Moskva, Sibirskoe soglasenie, Novosibirsk, Russia.
16. Isikava K. (1988), *Japonskie metody upravlenija kachestvom* [Japanese methods of quality management], Jekonomika, Moskva, Russia.
17. Korvat, O. V. and Mamedov, N. K. (2018), “Theoretical aspects of sales optimization in an insurance company”, *Modern Scientific Challenges and Trends: a collection scientific works of the International scientific conference*, Warsaw, 28th april, 2018, pp. 32-35.
18. The official site of KPMG International (2019), “Insurtech 10: Trends for 2019”, available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/03/insurtech-trends-2019.pdf> (Accessed 11 November 2019).

*Стаття надійшла до редакції 15.11.2019 р.*