

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 4.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.5>

УДК 336.6

О. М. Петрук,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів та цифрової економіки,

Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5351-5679>

А. Ю. Полчанов,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів та цифрової економіки,

Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6019-9275>

С. М. Ніколаєнко,

к. е. н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та

готельно-ресторанної справи,

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7895-2835>

С. М. Дячек,

к. е. н., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки,

Державний університет «Житомирська політехніка»,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2061-9938>

**АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ
КОМПАНІЯМИ**

O. Petruk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance and Digital Economic, Zhytomyr Polytechnic State University

A. Polchanov,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance and Digital Economic, Zhytomyr Polytechnic State University

S. Nikolaienko,

PhD in Economics, Senior Lecturer, Senior Lecturer of the Department of Economics, Management and Marketing, Zhytomyr Ivan Franko State University

S. Diachek,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Digital Economic, Zhytomyr Polytechnic State University

ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES

У статті розглядаються питання антикризового фінансового управління страховими компаніями. Метою дослідження є аналіз та оцінка основних фінансових показників діяльності страхових компаній України в умовах воєнного стану, виділення особливостей процедури банкрутства страховиків та надання рекомендацій щодо необхідності антикризового фінансового управління страховими компаніями. За результатами аналізу страхових премій та виплат страхових компаній в Україні протягом 2020-2022 рр., встановлено суттєве скорочення платежів з початком повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну. На основі дослідження побудовано прогноз надходження страхових премій до кінця 2023 року та сформовано три сценарії надходження страхових платежів: базовий, песимістичний та оптимістичний. Оцінено активи, статутний капітал та страхові резерви страхових компаній в Україні в 2020-2022 рр.

Страхові компанії України стикнулись з безпрецедентними для сучасного бізнесу викликами, а саме невирішені проблеми розвитку молодого страхового ринку були підсилені воєнною агресією та різким переходом економіки країни на режим воєнного часу, тому у рамках дослідження проаналізовані особливості процедури банкрутства страховиків. Авторами надані рекомендації, щодо впровадження антикризового фінансового управління страховими компаніями.

The article deals with issues of anti-crisis financial management by insurance companies. The purpose of the article is to analyze and evaluate the main financial indicators of the activity of insurance companies of Ukraine in the conditions of martial law, to study the peculiarities of the procedure of bankruptcy of insurers and to provide recommendations on the anti-crisis financial management of insurance companies in the conditions of a military conflict.

The methodological basis of the research was general scientific and special research methods, in particular, the methods of: analysis, synthesis, comparison and modeling.

According to the results of the analysis of insurance premiums and payments of insurance companies in Ukraine during 2020-2022, a significant reduction in payments was established with the beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine. Based on the research, a forecast of the receipt of insurance premiums until the end of 2023 was built and three scenarios of the receipt of insurance payments were formed: basic, pessimistic and optimistic. Assets, authorized capital and insurance reserves of insurance companies in Ukraine in 2020-2022 were assessed, in particular it was substantiated that the military aggression against Ukraine did not affect the share of "allowed" assets; insurance reserves during the analyzed period did not decrease at the expense of insurance reserves in the life segment, as well as taking into account the growth of loss reserves of non-life insurers, which were mostly reinsured, and the increase in terms of settlement of declared losses, however, there is a risk of a change in the

situation if military operations continue territory of Ukraine. Insurance companies of Ukraine faced unprecedented challenges for modern business, namely, the unresolved problems of the development of the young insurance market were reinforced by military aggression and the sharp transition of the country's economy to the wartime regime, therefore, the research analyzed the peculiarities of the bankruptcy procedure of insurers. The authors provided recommendations to reduce the negative impact on insurance, in particular: 1) development of a common vision of work (insurance companies and authorities) under martial law conditions; 2) revision of investment strategies; 3) development of insurance products that take into account the impact of military conflict; 4) further digitization of business processes.

Ключові слова: *страхові компанії, управління фінансами, антикризове фінансове управління, банкрутство, страхові премії, воєнний стан.*

Keywords: *insurance companies, financial management, anti-crisis financial management, bankruptcy, insurance premiums, martial law.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Страхові компанії є невід'ємним елементом фінансового ринку, що забезпечують перерозподіл ризиків та фінансову стабільність економічної системи в цілому. Зміна ринкових умов та відповідне оновлення нормативно-правової бази змушують страхові компанії адаптуватися, щоб зберігати свою конкурентну позицію.

Окрім військової агресії проти України, розвиток страхового ринку стримується низкою чинників, серед яких:

1) недостатній рівень конкуренції – переважна частина страхового ринку контролюється незначною кількістю учасників, особливо це має місце в сфері страхування життя;

2) недостатній рівень довіри до страхових компаній – громадяни та бізнес зазвичай не довіряють представникам страхових компаній, оскільки з

початком становлення українського страхового ринку мали місце випадки невиконання страхових зобов'язань компаніями;

3) нестабільність страхового законодавства – страховий ринок готується до впровадження нового Закону України «Про страхування», який набуде чинності 1 січня 2024 року та змінить підходи до його регулювання.

В таких умовах дослідження питання антикризового фінансового управління страховими компаніями як ключового елемента фінансового менеджменту набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового фінансового менеджменту страховиків розглядалась у публікаціях багатьох дослідників. Серед останніх слід виділити дослідження таких вчених, як:

1) В.М. Юхименко, Д.А. Сулима, які запропонували класифікацію ризиків страхової компанії за факторами впливу на її діяльність та у відповідності до їх місця у системі ризик-менеджменту, що дозволило сформулювати основні блоки управлінських заходів щодо впливу на страхові ризики при управлінні операційними ризиками [6];

2) І. Бонба, що обґрунтувала першочергові управлінські завдання у протидії кризовим процесам, такі, як дотримання належного рівня фактичного запасу платоспроможності страховими компаніями; вжиття заходів раннього реагування та стрес-тестування; вжиття заходів фінансового оздоровлення для забезпечення стійкого розвитку страхових компаній [1];

3) Л.М. Буяк, К.М. Пришляк, О.С. Башуцька, які розробили комплекс імітаційних моделей управління страховою компанією, що дозволяє приймати оптимальні рішення в умовах нестабільних мікро- та макросередовища з урахуванням посилення конкуренції на страховому ринку [2];

4) Н. П. Левковець, Л. М. Бабич, Н. П. Теслюк, С. А. Наконечна, О. І. Гуцалюк, які рекомендували переглянути існуючі підходи до забезпечення фінансової безпеки страховиків у напрямку готовності до підвищення вимог до структури та якості активів, структури та достатності капіталу,

платоспроможності, рівня професійної придатності керівників страхових компаній тощо [4];

5) О.М. Петрук, А.Ю. Полчанов, О.С. Новак, С.М. Дячек, що розробили фінансову модель діяльності регіонального підрозділу страхової компанії, яка дозволяє прогнозувати ключові показники діяльності регіональної мережі страховиків [5].

Серед досліджень зарубіжних публікацій слід відмітити роботи таких вчених, як: О. Polinkevych та R. Kamiński, що дослідили антикризові стратегії розвитку страхових компаній України та Польщі в умовах COVID-19 [10]; Ts. Andreeva, яка визначила роль ризик-менеджменту в управлінні фінансами, а також важливість страхових резервів для управління ризиками страхової компанії [8]; L. Gašioriewicz, що обґрунтував процесний підхід до фінансового менеджменту страхових компаній [8]; Almasarweh, Al-Rawashdeh, Wadi, Alnawaiseh, Al-Rawashdeh, які довели, що впровадження стратегій управління ризиками позитивно корелює з фінансовими показниками страхових компаній в Йордані [7].

Разом з тим недостатня увага була приділена питанню антикризового фінансового управління страховим бізнесом в умовах воєнного конфлікту.

Метою дослідження є аналіз та оцінка основних фінансових показників діяльності страхових компаній України в умовах воєнного стану, виділення особливостей процедури банкрутства страховиків та надання рекомендацій щодо необхідності антикризового фінансового управління страховими компаніями. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, методи: аналізу, синтезу, порівняння та моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне вторгнення РФ, активні бойові дії на території України негативно вплинули на страховий ринок, зокрема спостерігається скорочення кількості страхових компаній з 225 за кінець I кварталу 2020 року до 139 за кінець III кварталу 2022, що частково пов'язано з виходом з ринку непрацюючих або

неплатоспроможних компаній. При цьому кількість компаній зі страхування життя скоротилась майже вдвічі (з 22 до 13).

Основним джерелом знаходження грошових коштів для страхового бізнесу є страхові премії. Проведений аналіз динаміки страхових внесків протягом 2020-2022 рр. (табл. 1) надає підстави стверджувати про суттєве скорочення платежів з початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, зокрема за підсумками I кварталу 2022 року скорочення обсягів реалізації страхових послуг становило 20 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року, за підсумками II кварталу 2022 року – 37 %, за підсумками III кварталу 2022 року – 18 %.

Таблиця 1. Страхові премії та виплати страхових компаній в Україні протягом 2020-2022 рр.*

Показники	Валові страхові премії, з них:	Чисті страхові премії	Валові страхові виплати	Чисті страхові виплати	Рівень валових виплат, %	Рівень чистих виплат, %
Q1'20	11 548,80	9 668,00	3 749,90	3 659,00	32,5	37,8
Q2'20	9 469,50	9 048,80	3 294,00	3 194,70	33,5	36,6
Q3'20	11 948,80	10 555,00	4 088,00	3 964,10	33,8	37
Q4'20	12 208,90	11 892,00	3 721,70	3 593,80	32,9	35
Q1'21	12 040,50	11 118,30	4 378,40	4 301,70	36,4	38,7
Q2'21	12 739,30	12 361,40	4 324,90	4 250,40	35,1	36,4
Q3'21	13 290,80	11 773,40	4 724,40	4 663,50	35,3	37,5
Q4'21	11 637,30	10 734,20	4 530,60	4 455,40	36,1	38,4
Q1'22	9 680,20	9 338,40	3 180,40	3 145,80	32,9	33,7
Q2'22	7 976,20	7 831,70	2 836,00	2 766,70	34,1	34,4
Q3'22	10 917,30	10 532,90	3 485,90	3 437,10	33,3	33,7

Примітка. Виділено період воєнного стану

**Джерело: розрахунки авторів на основі даних*

Національного банку України

Рівень перестрахування (відношення чистих страхових премій до валових) зросло з початком війни до 96-98 % на противагу довоєнним значенням у 84-82 %. При цьому рівень валових та страхових виплат

знаходився в межах 33-36 %, виходячи з цього можна припустити, що і протягом 2023 року його значення знаходитиметься в цих межах.

Виходячи з наведених даних, за допомогою MS Excel, було побудовано прогноз надходження страхових премій до кінця 2023 року (рис. 1). Відповідно до базового сценарію за підсумками 2023 можна очікувати, що обсяг страхових платежів становитиме 36 409,72 млн грн, що на 27 % менше за аналогічний показник 2021 року. При цьому за песимістичного сценарію обсяг страхових надходжень може скоротитись до 22 588,58 млн грн, (на 55 % менше за аналогічний показник 2021 року), а за оптимістичним сценарієм надходження складатимуть 50 230,87 млн грн, що відповідає рівню 2021 року. Тобто ймовірність того, що страховий ринок відновиться до довоєнного значення за підсумками 2023 року становиться менше 2,5 %.

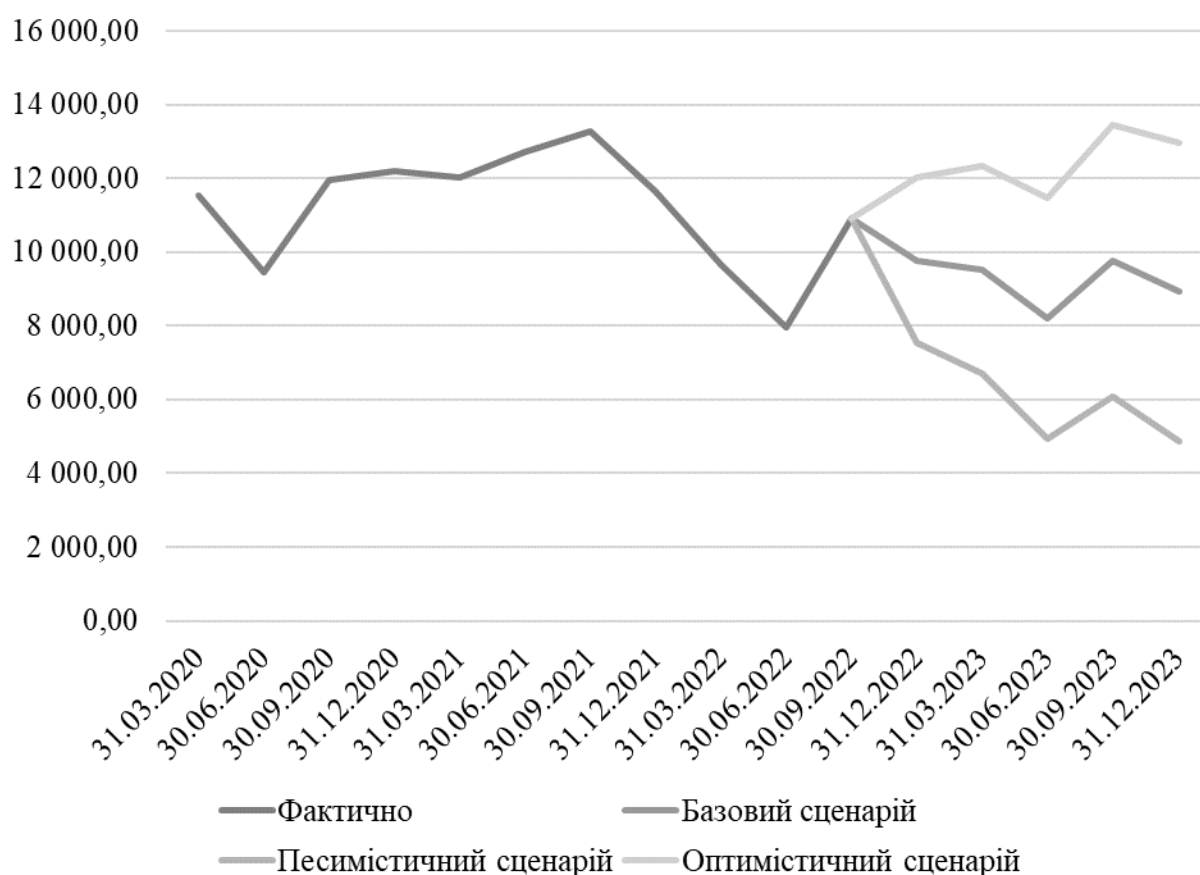


Рис. 1. Прогноз надходження страхових премій страхових компаній України протягом 2022-2023 рр.

*Джерело: розрахунки авторів на основі даних
Національного банку України*

Варто зауважити, що протягом аналізованого періоду кількість договорів скоротилась майже вдвічі, а середня вартість договору страхування зросла з 285 грн (за підсумками I кварталу 2020) до 528 грн (за підсумками III кварталу 2022), що пов'язано зокрема з переглядом умов проведення обов'язкових видів страхування.

Щодо фінансового потенціалу страхових компаній, то слід зазначити що вартість активів, виражена у грн., залишилась сталою (табл. 2).

Таблиця 2. Активи, статутний капітал та страхові резерви страхових компаній в Україні в 2020-2022 рр.*

Показники	Активи по балансу	Активи, визначені ст. 31 Закону України «Про страхування»	Обсяг сплачених статутних капіталів	Сформовані страхові резерви
Q1'20	65 114,9	47 390,0	10 633,2	31 965,5
Q2'20	61 888,0	58 764,4	9 849,0	28 467,3
Q3'20	61 617,3	48 085,4	10 111,0	29 623,0
Q4'20	64 920,2	46 191,1	9 748,1	34 193,0
Q1'21	64 266,2	46 201,1	9 364,6	34 210,7
Q2'21	65 178,3	45 995,0	8 965,8	35 027,5
Q3'21	65 635,6	46 898,7	8 794,8	35 642,8
Q4'21	64 209,2	47 159,2	7 923,7	36 555,7
Q1'22	64 573,3	47 158,7	8 279,2	36 382,7
Q2'22	65 904,4	49 269,4	8 212,2	36 502,4
Q3'22	70 869,0	53 825,0	8 005,4	39 794,0

Примітка. Виділено період воєнного стану

** Джерело: розрахунки авторів на основі даних*

Національного банку України

Військова агресія проти України не вплинула на частку «дозволенних» активів (в контексті ст. 31 Закону України «Про страхування») і вона коливалась в межах 72-75 %. Частка найбільш ліквідних та безпечних прийнятних активів (кошти в банках, ОВДП, кошти в МТСБУ) становила до 70 % частки «дозволенних» активів. Оскільки значна частина коштів

інвестована у нерухомість, що знаходиться на території, де зараз проходять активні бойові дії, важливим буде здійснення заходів з інвентаризації та переоцінки вартості. Приріст страхових резервів протягом аналізованого періоду було досягнуто за рахунок страхових резервів у сегменті life.

Враховуючи аналізовані показники та ситуацію, яка слалася в Україні, вважаємо змістовним та обґрунтованим рішення центрального банку – запровадження режиму оперативного інформування, що передбачає раз на два тижні інформування регулятора щодо критичних показників діяльності на основі грошового потоку.

Незважаючи на низку заходів, які здійснює Національний банк України для оптимального регулювання та контролю страхового ринку, фактор банкрутства страхових компаній залишається присутнім на страховому ринку України. Слід зазначити, що відповідно до Кодексу України з процедур банкрутства процедура банкрутства страховиків має свої особливості:

1) при розгляді справи про банкрутство страховика учасником провадження у справі про банкрутство визнається Національний банк України;

2) покупцем єдиного майнового комплексу страховика, який використовується для здійснення страхової діяльності, може бути тільки страховик;

3) у разі продажу єдиного майнового комплексу страховика, який використовується для здійснення страхової діяльності, у процедурі санації до покупця переходять всі права та обов'язки за договорами страхування, за якими на дату продажу майна страховика страховий випадок не настав;

4) страхувальники за договорами страхування, за якими страховий випадок настав до дня прийняття господарським судом постанови про визнання страховика банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури, мають право вимагати страхові виплати;

5) існує черговість задоволення вимог кредиторів за договорами страхування[3].

Крім того, державний регулятор має право призначити проведення примусової санації страховика-резидента у разі невиконання ним зобов'язань перед страхувальниками протягом трьох місяців або недосягнення ним визначеного законом розміру статутного капіталу.

З позиції страхової компанії, в умовах воєнного стану, доцільно застосовувати антикризове фінансове управління, що передбачає систему дій та заходів, які вживаються з метою попередження банкрутства компанії або зниження його наслідків. Цей підхід використовується для того, щоб відновити фінансову стійкість страхової компанії та захистити інтереси страхувальників.

Основними завданнями антикризового управління страхових компаній є:

- аналіз фінансового стану компанії і виявлення причин фінансової кризи;
- розробка стратегії виходу з кризової ситуації, включаючи реструктуризацію бізнесу, залучення додаткових джерел фінансування, зменшення витрат тощо;
- планування бюджету і прогнозування фінансових результатів компанії;
- керування кредиторською заборгованістю та переговори з кредиторами щодо реструктуризації боргів;
- вдосконалення управлінських процесів та системи контролю в компанії.

Антикризове фінансове управління покликане зберегти фінансову стійкість страхової компанії, забезпечити виконання її зобов'язань перед страхувальниками та усунути негативні наслідки для репутації компанії.

Висновки. Страхові компанії України стикнулись з безпрецедентними для сучасного бізнесу викликами. Невирішені проблеми розвитку молодого страхового ринку були підсилені воєнною агресією та різким переходом економіки країни на режим воєнного часу. Проведений аналіз надав підстави стверджувати, що очікуваним є зниження обсягу страхових платежів на ринку (за базовим сценарієм) із збереженням рівня виплат до кінця 2023 року, а також можливою є санація окремих страхових компаній через

погіршення їх фінансового стану, а у окремих випадках і виведення з ринку неплатоспроможних страхових компаній за особливою процедурою, передбаченою законодавством із залучення Національного банку України як регулятора.

Відповідно до цього можна зробити кілька рекомендацій:

1) посилення комунікації з органами влади (Національним банком України та Міністерством фінансів України, Комітетом Верховної Ради України з питань фінансів, податкової та митної політики) безпосередньо або через об'єднання учасників ринку, щодо розробки спільного бачення роботи в умовах воєнного стану. Зокрема, слід відмітити, пом'якшення валютних обмежень для страховиків та податкове стимулювання страхування;

2) перегляд інвестиційних стратегій в частині більшого інвестування в державні цінні папери, що мають найвищий рівень надійності та забезпечують прийнятний рівень прибутковості, а також розміщення коштів в банках з державною участю або членів-міжнародних фінансового промислових груп (окрім тих, що пов'язані з агресором - Російською Федерацією);

3) розробка страхових продуктів, які враховують вплив воєнного конфлікту, що в майбутньому можна буде застосувати і на зарубіжних ринках, що страждають від наслідків бойових дій;

4) подальша цифровізація бізнес-процесів (від продажу страхових послуг до управління).

Література

1. Бонба І. Антикризове управління у страхових компаніях. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48-2. С. 16-19 DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-32>
2. Буяк Л.М., Пришляк К.М., Башуцька О.С. Імітаційна модель управління страховою компанією в умовах ринку. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. № 829. С. 99-108 DOI:

<https://doi.org/10.31861/ecovis/2020-829-12>

3. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 25.03.2023).
4. Левковець Н. П., Бабич Л.М, Теслюк Н.П., Наконечна С.А., Гуцалюк І.О Фінансова безпека страхових компаній в умовах інституційних змін *Ефективна економіка*. 2021. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.88 URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2021/90.pdf (дата звернення: 25.03.2023).
5. Петрук О.М., Полчанов А.Ю, Новак О.С., Дячек С.М. Фінансова модель діяльності регіонального підрозділу страхової компанії. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук Modern Economics*. 2021. № 29 С. 136-142 DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-19) URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/29-2021/petruk.pdf> (дата звернення: 25.03.2023).
6. Юхименко В. М., Сулима Д.А. Управління капіталом страхових компаній на основі ризик-орієнтованого підходу. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 201-205. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.201
7. Almasarweh, Al-Rawashdeh, Wadi, Alnawaiseh, Al-Rawashdeh Risk Management and Financial Performance of Insurance Companies in Jordan. *Przestrzen (Social Space)*. 2022. №2 (23) pp. 112-164
8. Andreeva Ts. Financial management in the activity of Insurance companies *Trakia Journal of Sciences*. 2020. Vol. 18, Suppl. 1 pp. 395-400 doi:10.15547/tjs.2020.s.01.066
9. Gąsioriewicz L. The process approach in the financial management of insurance firms *Foundations of Management*. 2020 Vol. 12, Iss. 1, pp. 7-18 DOI: <https://doi.org/10.2478/fman-2020-0001>
10. Polinkevych O., Kamiński R Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19 *Insurance Markets and Companies*. 2020. 11(1) P. 21-29.

References

1. Bonba, I. (2019), "Anti-crisis management in insurance companies", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 48-2, pp. 16-19. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-32>

2. Buiak, L.M. Pryshliak, K.M. and Bashuts'ka, O.S. (2020), "Simulation model of insurance company management in market conditions", *Naukovyj visnyk Chernivets'koho universytetu*, vol. 829, pp. 99-108. <https://doi.org/10.31861/etsovis/2020-829-12>
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), "Code of Ukraine on Bankruptcy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (Accessed 25.03.2023).
4. Levkovets', N.P. Babych, L.M. Tesliuk, N.P. Nakonechna, S.A. and Hutsaliuk, I.O. (2021), "Financial security of insurance companies in the conditions of institutional changes", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/90.pdf (Accessed 25.03.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.88
5. Petruk, O.M. Polchanov, A.Yu Novak, O.S. and Diachek, S.M. (2021), "Financial Model of Activity of the Regional Division of the Insurance Company", *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk Modern Etsonomits*, vol. 29, pp. 136-142, available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/29-2021/petruk.pdf> (Accessed 25.03.2023). DOI: [https://doi.org/10.31521/modetson.V29\(2021\)-19](https://doi.org/10.31521/modetson.V29(2021)-19)
6. Yukhymenko, V.M. and Sulyma, D.A. (2020), "Capital management of insurance companies on the risk-based approach", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 201-205. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.201
7. Almasarweh, Al-Rawashdeh, Wadi, Alnawaiseh, Al-Rawashdeh (2022), "Risk Management and Financial Performance of Insurance Companies in Jordan", *Przestrzen (Social Space)*, vol. 2 (23), pp. 112-164.
8. Andreeva, Ts. (2020), "Financial management in the activity of Insurance companies", *Trakia Journal of Sciences*, vol. 18, pp. 395-400. doi:10.15547/tjs.2020.s.01.066
9. Gąsiorkiewicz, L (2020), "The process approach in the financial management of insurance firms", *Foundations of Management*, vol. 12, pp. 7-18 DOI: <https://doi.org/10.2478/fman-2020-0001>
10. Polinkevych, O. and Kamiński, R (2020), "Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19", *Insurance Markets and Companies*, vol. 11 (1), pp. 21-29.