

УДК 336.7: 368

JEL G22, G32

DOI 10.32782/2786-765X/2025-9-22

Майданик Є.Г.аспірант кафедри банківської справи,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7008-4256>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Метою даної статті є визначення основних складових інфраструктури управління ризиками, аналіз поточного стану управління ризиками в страхових компаніях України, напрямків її трансформації й перспектив розвитку в контексті міжнародних підходів. У дослідженні застосовані методи аналізу, порівняння, формування логічного висновку, узагальнення на основі матеріалів досліджень сучасних тенденцій у сфері страхового регулювання та законодавчих нормативів. Зазначені етапи трансформації інфраструктури управління ризиками для ефективного функціонування страхових компаній України, розкрито проблеми, пов'язані з її формуванням. Запропоновано механізми залучення додаткових фінансових та операційних ресурсів для забезпечення виконання нормативних вимог та успішної розбудови невеликими страховими компаніями своєї інфраструктури управління ризиками та аргументовано необхідність такої трансформації, як ключового процесу для забезпечення стійкості страховиків до зовнішніх викликів.

Ключові слова: страхова компанія, трансформація інфраструктури, управління ризиками, Solvency II, ризик-менеджмент, три лінії захисту.

Постановка проблеми. В Україні відбулись зміни регуляторного середовища діяльності страхових компаній та впроваджуються нові підходи до управління, які ґрунтуються на ризик-орієнтованому підході, враховуючи європейські законодавчі практики застосування нормативів Директиви Solvency II.

Учасники вітчизняного ринку страхування потребують прискореної адаптації у застосуванні оновлених вимог щодо оцінки, моніторингу та управління ризиками, що вимагає від них трансформації їх інфраструктури управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу процесів трансформації, що відбуваються в страховій галузі досліджується вітчизняними науковцями у різному фокусі, особлива увага приділяється змінам страхового ринку, пов'язаними із впровадженням європейських стандартів. Онишко С.В., Богрінцева Л.М., Ключка О.В. [1] узагальнили фактори, що впливають на трансформацію страхового ринку виділивши стандартизацію ліцензійної діяльності, структуру портфелю управління ризиками, зміну розрахунку (оцінки) вартості активів, оновлення підходів до регулювання посередницької діяльності та їх роль у формуванні страхових відносин. Метеленко Н.Г., Сіліна І.В. [2] визначили такі суттєві виклики перед страховим сектором у процесі адаптації до вимог НБУ, як інфляція, впровадження

нових технологій, програмного забезпечення, брак кваліфікованих фахівців.

Зарубіжними науковцями активно досліджується вплив на страховиків Директив діючих в Європейському Союзі та інших законодавчих актів щодо страхування, а впроваджені системи управління ризиками, зокрема Solvency II в Євросоюзі, ORSA в США вже пройшли тестування та довели свою ефективність.

Слід зазначити, що інфраструктура управління ризиками, після впровадження у 2016 році Solvency II в Європі, аналізується з погляду: економічної ефективності, враховуючи вплив нових регуляторних вимог на фінансову стабільність страховиків; управління ризиками та механізмів їх оцінки; фінансової прозорості, через розкриття даних про платоспроможність, що сприяє підвищенню довіри серед клієнтів.

Аналіз інформаційної цінності розкриття даних про платоспроможність та прибутковість європейських страхових компаній в контексті регуляторних вимог Solvency I та Solvency II проводили у своєму дослідженні науковці С. Мухтаров, М. Шоуте, Ж.Л. Вільхауер [3], та дійшли висновку, що оприлюднені коефіцієнти платоспроможності згідно з вимогами Solvency II, які засновані на оцінці ризику, змінюють фокус інвесторів з показників прибутковості на показники платоспроможності європейських страховиків. Такі зміни, насамперед, залежать від забезпечення дисциплінованого підходу менеджерів до своєчасного

та належного розкриття інформації, що має суттєвий вплив на якість, достовірність інформації фінансового обліку.

У своїй публікації, Л.О. Гонсалес, П.Д. Сантоміл, Р.Е. Хойт [4], проаналізувавши вплив рівня впровадження корпоративного управління ризиками (ERM) на ефективність діяльності страхових компаній, в умовах Solvency II, констатують, що управління ризиками підвищує стабільність фінансових результатів страховиків, проте моделі передбачені цією директивою можуть створювати значний тиск на маленькі страхові компанії, при цьому, удосконалення системи управління ризиками здатне компенсувати витрати, пов'язані із впровадженням нових стандартів.

Мета статті: визначення векторів трансформації інфраструктури управління ризиками страхових компаній України з огляду на євро інтеграційний курс України та враховуючи зарубіжний досвід.

Виклад основного матеріалу дослідження. Регуляторне середовище в Україні наразі змінюється відповідно до європейських практик, які знайшли відображення у постанові НБУ №194 від 27.12.2023 р. [5]. Згідно з цією постановою посилюються вимоги до керівництва страхових компаній; забезпечується диференційований підхід до органів управління, враховуючи значимість страховика; регламентуються основні функції, з деталізацією їх структури, змісту та вимог до осіб, що їх виконують; впроваджується планування в страхових компаніях на наступні три роки. Нові стандарти управління обумовлюють необхідність трансформації інфраструктури управління ризиками страхових компаній України.

На нашу думку, інфраструктура управління ризиками вітчизняного страховика складається з окремих блоків: організаційного, методичного, інформаційного, програмно-технічного, інструментально-аналітичного, що тісно пов'язані між собою (рис. 1). Кожен із виділених блоків наповнений важливими компонентами, що зможуть забезпечити ефективне функціонування системи управління ризиками страхових компаній України, базуючись на принципах комплексності, відповідальності, транспарентності та інших політиках і процедурах, обробці даних, їх аналізі, технологічних рішеннях, методах оцінки та прогнозування ризиків.

Слід зазначити, що у вітчизняних страхових компаніях із введенням з 01.01.2024 року оновлених вимог до системи управління вже відбуваються зміни компонентів організаційного блоку інфраструктури управління ризиками: формується структура підрозділів та визначається відповідальність



Рис. 1. Складові інфраструктури управління ризиками страховика

Джерело: запропоновано автором

і повноваження співробітників у процесі управління ризиками.

З огляду на необхідність розробки сучасної політики та процедури управління ризиками, лімітної політики страховика, положення щодо управління окремими видами фінансових ризиків страховика, регламентів та інших внутрішніх нормативних документів удосконалюються також компоненти методичного блоку. На нашу думку, у результаті таких змін страхові компанії України отримають більш гнучку та стійку систему управління ризиками.

Наразі підсилюється важливість інформаційного блоку підтримки управління ризиками, який об'єднує важливі компоненти, серед яких доречно виділити: бази даних про ризики (внутрішні та зовнішні), системи моніторингу та звітності, внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, аналітичну звітність з управління ризиками та прогнози потенційних втрат внаслідок настання ризиків.

Слід визнати, що удосконалення інформаційного блоку управління ризиками вітчизняними страховиками:

- по-перше, дозволить оперативно реагувати на зміни, що відбуваються на страховому ринку України, прогнозувати загрози, базуючись на актуальних базах даних про зовнішні, внутрішні ризики та аналітичній звітності;
- по-друге, забезпечить безперервний контроль за ключовими показниками ризиків за рахунок комунікації компанії через внутрішні та зовнішні інформаційні потоки;

• по-третє, допоможе у розробці страховиками своїх стратегій мінімізації ризиків в сучасних умовах, бо враховуючи воєнні дії та нестабільність навколишнього середовища страхових компаній України ризики стають більш динамічними та складними.

Слід відмітити, що кількість страхових компаній в Україні з кожним роком зменшується, якщо у 2021 році було 155 діючих компаній, то станом на 01.01.2025 року їх залишилось 66 (55 страховиків non-life, 10 life та 1 зі спеціальним статусом) [6]. Протягом 2024 року вітчизняний страховий ринок залишило 36 компаній, або 35,3% від їх загальної кількості на початок року (102 компанії). Причинами виходу були як власна ініціатива так і примусове анулювання ліцензій Національним банком України, як захід впливу (рис. 2).

Відповідно до інформації оприлюдненої регулятором, страховий ринок вже покинули страховики, що не здійснювали виплати належним чином, спеціалізувалися на «схемному» страхуванні [7]. Таким чином, з ринку вийшли ненадійні гравці, що сприяє підвищенню довіри клієнтів та інвесторів до вітчизняних компаній, при цьому формування інфраструктури управління ризиками посилить контроль, відповідальність та забезпечить надійність страхової галузі.

Зважаючи на зміни кількості страховиків, що вже відбулись на страховому ринку України, для проведення аналізу особливостей інфраструктури управління ризиками вітчизняних страховиків в процесі дослідження

нами розглянуті лише ті компанії, які станом на 01.01.2025 року продовжили свою діяльність.

Проведений аналіз даних про управління, які розкриваються компаніями у річній звітності, показав, що вітчизняними страховиками у складі організаційної структури формуються спеціальні підрозділи (відділи, департаменти) з управління ризиками; головні ризик-менеджери підпорядковуються функціонально та підзвітні наглядовій раді, або у разі її відсутності дирекції (генеральному директору компанії).

Слід зазначити, що відповідно до чинного законодавства оцінювання значимості страховиків відповідно до визначених критеріїв буде проведено станом на 01.01.2026 року, за підсумками якого значимим страховикам буде надано ще рік для приведення у відповідність своєї діяльності [5]. Зауважимо, що наглядовими радами великих страхових компаній вже створені комітети з управління ризиками (АТ «СК «ІНГО», ПрАТ «УСК «КНЯЖА ВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП»).

Особливо значущим є впровадження страховиками, згідно оприлюднених даних, (ПрАТ «Колоннейд Україна», ПАТ «Інтерполіс», ПрАТ СК «ПЗУ Україна» ПрАТ «СК «ВУСО» та іншими компаніями) системи внутрішнього контролю, розподілу обов'язків між структурними підрозділами компаній, що ґрунтується на системі «трьох ліній захисту». До її складу входять три рівні управління ризиками: перша лінія – власники ризиків, операційні

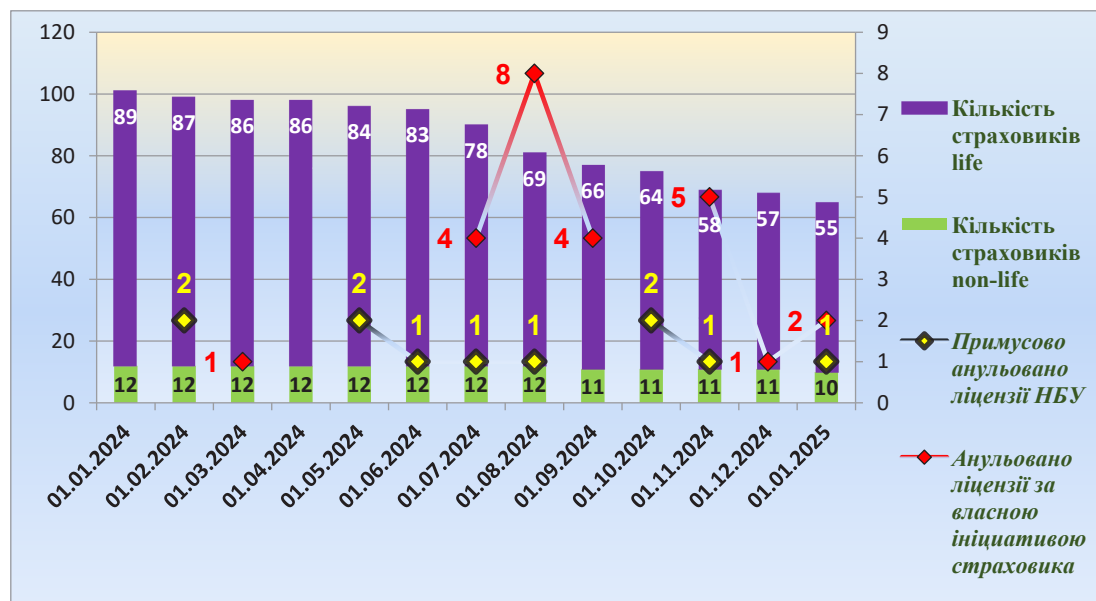


Рис. 2. Динаміка та причини виходу страхових компаній України з ринку страхування у 2024 році

Джерело: побудовано автором на основі [6; 8]

підрозділи; друга лінія – управління ризиками та бізнес-процеси; третя лінія – внутрішній аудит [9, с. 8].

Враховуючи інформацію Міжнародної актуарної організації, щодо аспектів ERM (управління корпоративними ризиками) [10], дослідження досвіду застосування цієї моделі швейцарськими компаніями, проведеного А.З. Решман [9], така модель успішно використовується в зарубіжних країнах та доводить свою ефективність, проте важливо, щоб система управління ризиками не була лише реактивним інструментом контролю, а сприяла стратегічному розвитку компанії, її стійкості, конкурентоспроможності в умовах змінного бізнес-середовища. Сучасні тенденції спрямовані на спрощення контролю, зниження його складності та посилення ролі власника ризику, проте саме забезпечення балансу між незалежністю контрольних функцій та їх інтеграцією у систему управління ризиками страхових компаній залишається важливим аспектом трансформації інфраструктури управління ризиками [9, с. 30].

Нам видається, використання моделі «трьох ліній захисту» дозволить страховим компаніям в Україні завдяки удосконаленню організаційної інфраструктури та з урахуванням європейського досвіду посилити контроль за ризиками, які впливають на платоспроможність та ліквідність вітчизняних компаній. Адже впровадження другої та третьої лінії захисту допоможе зменшити їх фінансові ризики (ринкові, кредитні, ліквідності) завдяки тому, що ризик-менеджмент (друга лінія) забезпечить проведення безперервного моніторингу ринкових змін (процентних ставок, валютних курсів, фондових індексів); кредитних ризиків, роблячи оцінку надійності перестраховиків, дебіторської заборгованості, рейтингів контрагентів; достатності ліквідних активів для покриття зобов'язань, розраховуючи коефіцієнти ліквідності, дотримання регуляторних вимог управління капіталом та реалізацію превентивних заходів. Внутрішній аудит (третья лінія) гарантуватиме незалежну оцінку вищезгаданих механізмів.

Беручи до уваги зарубіжний досвід управління ризиками, слід виділити важливі етапи трансформації інфраструктури управління ризиками страхових компаній (рис. 3).

Слід зазначити, що виокремлені нами етапи трансформації інфраструктури управління ризиками є важливими у забезпеченні ефективного функціонування страхових компаній України, а їх послідовна реалізація сприятиме відповідності оновленим регуляторним вимогам, які враховують процеси євроінтеграції та сприятимуть підвищенню фінансової стійкості, конкурентоспроможності вітчизняного страхового сектору.



Рис. 3. Етапи трансформації інфраструктури управління ризиками

Джерело: складено на основі [10]

При формуванні інфраструктури управління ризиками страхові компанії України стикаються з певними труднощами, що спричинені впливом не тільки макроекономічних факторів, дефіцитом кадрів (особливо висококваліфікованих ризик-менеджерів), але й довготривалим часом обробки інформації внаслідок обмеженості своїх цифрових можливостей, оскільки наразі ІТ-бюджети страховиків прив'язані до підтримки застарілих систем. У свою чергу, впровадження нових технологій: автоматизованих систем управління ризиками, хмарних технологій, ІІІ, Big data, Blockchain, які активно використовуються зарубіжними компаніями, а також захист персональних даних та забезпечення кібербезпеки, потребує наявності у вітчизняних страховиків додаткового фінансового ресурсу. Особливо гостро цю проблему відчувають невеликі страховики. На нашу думку, таким компаніям:

- по-перше, потрібно розуміти цінність окремо взятої інноваційної технології для управління ризиками своєї бізнес-моделі, а вже потім адаптувати свою діяльність до нової інформаційно-технологічної системи;
- по-друге, врахувати можливість забезпечення компанії додатковими ресурсами.

Нами запропоновані механізми залучення додаткових фінансових та операційних ресурсів для забезпечення виконання нормативних вимог та розбудови невеликими вітчизняними страховими компаніями своєї інфраструктури управління ризиками (рис. 4).

Слід зазначити, що вирішення існуючої проблеми у залученні вітчизняними страховими компаніями додаткових джерел для впровадження новітніх цифрових технологій дозволить підвищити точність оцінки ризиків,



Рис. 4. Додаткові фінансові та операційні ресурси страхових компаній України

Джерело: розробка автора

зменшити в перспективі операційні витрати та покращити свою фінансову стабільність.

Висновки. Страхові компанії України перебувають у процесі трансформації своєї інфраструктури управління ризиками, що відбувається поетапно та стосується усіх її складових: організаційних, методичних, інформаційних, програмно-технічних, інструментально-аналітичних. Враховуючи міжнародний досвід трансформації в інфраструктуру управління страхових компаній ризик-орієнтованого підходу, слід виділити наступні аспекти: завдяки використанню моделі «трьох ліній захисту» страховики мають більш чіткий розподіл функцій, відповідальності та налагоджений механізм контролю між трьома різними рівнями управління ризиками; покращується моніторинг ризиків за рахунок впровадження нових аналітичних систем та розширюються можливості прогнозування ризиків, моделювання сценаріїв, аналізу діяльності,

що сприяє формуванню проактивного підходу і дозволяє заздалегідь запобігати ризикам; виникає необхідність оновлення програмно-технічного потенціалу компаній; культура управління ризиками стає інтегрованою у бізнес-процеси страховика та більш усвідомленою, оскільки персонал компаній бере участь в мінімізації ризиків.

Для страхових компаній України трансформація інфраструктури управління ризиками є ключовим та необхідним процесом, що забезпечить стійкість до зовнішніх викликів, які набувають більшої значущості і непередбачуваності, маючи економічний, геополітичний, кліматичний, техногенний, воєнний, епідеміологічний, соціальний, технічний характер. Реалізація на практиці законодавчих змін та використання сучасного інструментарію ризик-менеджменту сприятиме розвитку та стабільному функціонуванню страхового сектора країни.

Бібліографічний список

1. Онишко С. В., Богріновцева Л. М., Ключка О. В. Трансформація страхового ринку України в умовах сьогодення. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 9 (77). Т 2. С. 127–134.
2. Метеленко Н. Г., Сіліна І. В., Жовнір-Василенко К. В. Адаптація страхового ринку України до глобальних викликів та євроінтеграції. *Економіка і суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50>
3. Mukhtarov S., Schoute M., Wielhouwer J. L. The information content of the Solvency II ratio relative to earnings. *Journal of Risk and Insurance*. 2021. Vol. 89 (1). P. 237–266. DOI: <https://doi.org/10.1111/jori.12354>
4. Gonzales L. O., Santomil P. D., Hoyt R. E. The impact of ERM on insurer performance under the Solvency II regulatory framework. *The European Journal of Finance*. 2023. Vol. 4 (29). P. 419–443. DOI: <https://doi.org/10.1080/1351847X.2022.2053180>

5. Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика: Постанова Національного банку України від 27 грудня 2023 р. №194 / Національний банк: офіційний сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23#Text> (дата звернення: 02.02.2025)
6. Фінансовий ринок у цифрах. Національний банк України: офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-grudni-2024-roku-21-nebankivsku-ustanovu-viklyucheno-z-reyestriv-pyat-vklyucheno-do-reyestriv> (дата звернення: 06.02.2025)
7. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024. Національний банк: офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku> (дата звернення: 10.02.2025)
8. Новини реєстрації та ліцензування. Національний банк: офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-jovtni-na-rinku-nebankivskih-finansovih-poslug-zyavivsyia-odin-noviy-gravets-30nebankivskih-ustanov-viklyucheno-z-reyestriv> (дата звернення: 10.02.2025)
9. Roschmann A. Z., Wipf D. Insights into Challenges and Trends relating to the Three Lines of Defense Model at Swiss Insurance Companies. *ZHAW School of Management and Law und Mazars AG*. November 2019. P. 1–33. URL: https://researchgate.net/publication/340716303_Insights_into_Challenges_and_Trends_relating_to_the_Three_Lines_of_Defense_Model_at_Swiss_Insurance_Companies (дата звернення: 10.02.2025)
10. Enterprise Risk Management for Insurers. Toronto centre. 2015. P. 1–34. URL: https://torontocentre-org.translate.google/index.php?option=com_content&view=article&id=58:enterprise-risk-management-for-insurers&catid (дата звернення: 10.02.2025)

References

1. Onyshko S. V., Bohrinovtseva L. M., Kliuchka O. V. (2023). Transformatsiia strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh sohodennia [Transformation of the Insurance Market of Ukraine in the Current Conditions]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky – International Scientific Journal Internauka. Series: Economic Sciences*. Vol. 9(77), pp. 127–134. (in Ukrainian)
2. Metelenko N. H., Silina I. V., Zhovnir-Vasylenko K. V. (2025). Adaptatsiia strakhovoho rynku Ukrainy do hlobalnykh vyklykiv ta yevrointehratsii [Adaptation of Ukraine's Insurance Market to Global Challenges and European Integration]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*. Vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50> (in Ukrainian)
3. Mukhtarov S., Schoute M., Wielhouwer J. L. (2021). The information content of the Solvency II ratio relative to earnings. *Journal of Risk and Insurance*, vol. 89 (1), pp. 237–266. DOI: <https://doi.org/10.1111/jori.12354>
4. Gonzales L. O., Santomil P. D., Hoyt R. E. (2023). The impact of ERM on insurer performance under the Solvency II regulatory framework. *The European Journal of Finance*, vol. 4 (29), pp. 419–443. DOI: <https://doi.org/10.1080/1351847X.2022.2053180>
5. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vymohy do systemy upravlinnia strakhovyka: Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy vid 27 hrudnia 2023 r. № 194. [On Approval of the Regulation on Requirements for the Insurer's Governance System: Resolution of the National Bank of Ukraine No.194 dated December 27, 2023]. Natsionalnyi bank: ofitsiinyi sait. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0194500-23#Text> (accessed February 2, 2025)
6. Finansovyi rynek u tsyfrakh. [The Financial Market in Figures]. (2024). Natsionalnyi bank : ofitsiinyi sait. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-grudni-2024-roku-21-nebankivsku-ustanovu-viklyucheno-z-reyestriv-pyat-vklyucheno-do-reyestriv> (accessed February 6, 2025)
7. 7. Zvit pro finansovu stabilnist, hruden 2024 [Financial Stability Report, December 2024]. Natsionalnyi bank: ofitsiinyi sait. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku> (accessed February 10, 2025)
8. Novyny reiestratsii ta litsenzuvannia [Registration and Licensing News]. Natsionalnyi bank : ofitsiinyi sait. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-jovtni-na-rinku-nebankivskih-finansovih-poslug-zyavivsyia-odin-noviy-gravets-30nebankivskih-ustanov-viklyucheno-z-reyestriv> (accessed February 10, 2025)
9. Roschmann A. Z., Wipf D. (2019). Insights into Challenges and Trends relating to the Three Lines of Defense Model at Swiss Insurance Companies. *ZHAW School of Management and Law und Mazars AG*, pp. 1–33. URL: https://www.researchgate.net/publication/340716303_Insights_into_Challenges_and_Trends_relating_to_the_Three_Lines_of_Defense_Model_at_Swiss_Insurance_Companies (accessed February 10, 2025)
10. Enterprise Risk Management for Insurers. (2015). Toronto centre, pp. 1–34. URL: https://torontocentre-org.translate.google/index.php?option=com_content&view=article&id=58:enterprise-risk-management-for-insurers&catid (accessed February 10, 2025)

Стаття надійшла до редакції 08.04.2025

Yehor MaidanykPostgraduate Student of the Department of Banking,
State University of Trade and EconomicsORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7008-4256>

TRANSFORMATION OF RISK MANAGEMENT INFRASTRUCTURE OF UKRAINIAN INSURANCE COMPANIES IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL EXPERIENCE

Objective. The aim of this article is to identify the main components of the risk management infrastructure, analyze the current state of risk management in Ukrainian insurance companies, explore the directions of its transformation and development prospects in the context of international approaches, taking into account Ukraine's European integration course. **Methods.** The study employs methods of analysis, comparison, logical conclusion, and generalization based on research materials on current trends in insurance regulation and legal norms. **Results.** It is emphasized that the insurance sector in Ukraine is on the path toward implementing a risk-management approach, grounded in European practices and the application of Solvency II standards. A structured conceptual model of the risk management infrastructure has been developed, integrating organizational, methodological, informational, software-technological, and instrumental-analytical components of insurers risk governance. An analysis of the risk management infrastructure of Ukrainian insurance companies has been conducted, and transformation vectors have been identified, taking into account the stages of its formation based on international experience. Challenges that need to be addressed for the effective operation of Ukrainian companies- particularly the lack of additional financial resources among smaller insurers-have been revealed, and mechanisms for overcoming these issues to ensure the efficient functioning of the insurance business have been proposed. **Scientific novelty.** The methodological foundations for researching the risk management infrastructure of companies have been improved by applying a systematic approach to its formation, taking into account international experience in risk management and the specifics of its implementation by domestic insurance companies. **Practical significance.** Mechanisms for attracting additional financial and operational resources have been proposed to ensure compliance with regulatory requirements and the successful development of risk management infrastructure by small insurance companies in Ukraine.

Keywords: insurance company, infrastructure transformation, risk management, Solvency II, risk governance, three lines of defense.