

УДК 631:368.914.2

JEL Classification: G 230; H 530; H 550; G 220; I 380.

**Рудик В. К.**

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи,  
страхування та електронних платіжних систем,*

*Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»*

*Кам'янець-Подільський, Україна*

*E-mail: rudykvk63@gmail.com*

*ORCID: 0000-0001-9011-4543*

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПРОВЕДЕННЯ ПЕНСІЙНОЇ РЕФОРМИ**

### **Анотація**

*Сучасний етап реформування національної пенсійної системи передбачає використання багаторівневої пенсійної моделі, яка вимагає особливого механізму управління. Він повинен враховувати особливості функціонування кожного рівня вітчизняної пенсійної моделі, координувати діяльність фінансових інститутів, що їх обслуговують, забезпечувати поєднання інтересів держави, роботодавців, громадськості, населення в пенсійній сфері. У зв'язку з цим виникає науковий інтерес до пенсійного менеджменту і існує потреба формувати його ефективну систему у пенсійній сфері. Метою статті є оцінка стану вітчизняної пенсійної системи, аналіз її соціальних чинників, порівняння із відповідними європейськими показниками, визначення ролі управлінських процесів на сучасному етапі проведення пенсійної реформи і обґрунтування основних пріоритетів розвитку системи пенсійного менеджменту. При проведенні досліджень використовувалися різноманітні економічні методи, спеціальна економічна література, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, що стосуються питань соціального захисту населення та пенсійного страхування. Аналіз соціальних чинників у пенсійній сфері показує, що доходи українських пенсіонерів набагато нижчі за відповідні показники у більшості європейських країн. Визначено, що високий рівень пенсій у європейських країнах у порівнянні з нашою країною зумовлюється ефективністю функціонування у них багаторівневих пенсійних систем. Використання перерозподільчих і накопичувальних пенсійних програм дає можливість громадянам цих країн при досягненні ними пенсійного віку одержувати кілька видів пенсій. В сукупності вони дозволяють сформувати пенсійні доходи, які зможуть підтримувати їхній життєвий добробут при виході на пенсію. Запропоновано систему пенсійного менеджменту, яка передбачає врахування цілого комплексу складових елементів, використання яких сприятиме створенню оптимального механізму управління системою пенсійного страхування. Особливу увагу звернуто на формування і функціонування спеціалізованих фінансових інститутів в системі пенсійного страхування, які мають стати стержнем ефективного функціонування пенсійного менеджменту. Вони повинні бути правовими інститутами, що матимуть свою законодавчу і нормативну базу, яка буде основою до визначення правового статусу суб'єктів пенсійної системи, їхньої ролі в управлінні нею.*

**Ключові слова:** *система пенсійного менеджменту, пенсійна реформа, управління пенсійною системою, вітчизняна пенсійна система, фінансові інститути пенсійної сфери.*

**Вступ.** Формування менеджменту в пенсійній сфері є досить актуальною темою на сьогодні в наукових колах країни, оскільки його теоретичні розробки ще не достатньо висвітлені в наукових працях, що ускладнює обґрунтування багатьох управлінських процесів при реформуванні вітчизняної пенсійної системи. Потребують наукового дослідження основні принципи пенсійного менеджменту, його методи і функції, необхідно визначити характерні ознаки і риси цього виду менеджменту.

Дослідження теоретичних основ менеджменту за рубежом нараховує майже столітню історію. За цей період сформувалися відповідні наукові школи, представниками яких є Ф. Тейлор, А. Файоль. Вони розробили базові основи менеджменту як економічної категорії, дали характеристику його основним функціям, методам, принципам і відповідно вважаються основоположниками вчення про менеджмент [13; 14].

На основі наукових розробок про загальний менеджмент виникла можливість сформувати теоретичні основи страхового менеджменту, до якого підвищився науковий інтерес у зв'язку із розвитком страхового бізнесу. Його досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Свої наукові праці вивченню страхового менеджменту присвятили С. Осадець, О. Мурашко, В. Фурман [11], А. Супрун [12], та інші. Їхні наукові дослідження сприяли вивченню і формуванню теоретичних основ пенсійного менеджменту.

На сьогодні в наукових колах ще не достатньо досліджені теоретичні основи пенсійного менеджменту, можливості його використання в системі пенсійного страхування. Реалізація пенсійної реформи вимагає створення ефективного механізму управління вітчизняною пенсійною системою, який міг би координувати функціонування всіх трьох її рівнів, а також захистити пенсійні активи населення. У зв'язку з цим перед науковцями, фінансистами, державними органами, які задіяні у пенсійній сфері, поставлено завдання створити систему пенсійного менеджменту, яка б в сучасних умовах забезпечувала ефективне оперативне і стратегічне управління системою пенсійного страхування.

**Метою дослідження** є визначення стану пенсійної сфери в нашій країні, ролі управлінських процесів у реформуванні вітчизняної пенсійної системи і обґрунтування створення ефективної системи пенсійного менеджменту на найближчу перспективу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основне завдання уряду нашої країни у сфері пенсійного забезпечення направлене на підвищення розмірів пенсій громадянам, які досягли пенсійного віку, з метою наблизити їх до рівня міжнародних стандартів, що задекларовані Міжнародною організацією праці [4]. Середній розмір державної пенсії в Україні у 2022 році склав 4539,36 грн або \$121, що майже у 3 рази перевищує даний показник 2014 року, коли він рівнявся 1526,1 грн [7]. Для порівняння в країнах Європейського Союзу пенсійні виплати, в середньому, були на рівні € 250–400 [5]. Тільки за цими статистичними даними можна стверджувати, що у нашій країні пенсійне забезпечення у багато разів менше, ніж у європейських країнах.

Всі етапи проведення пенсійної реформи в країні супроводжувалися підвищенням основних соціальних параметрів для пенсіонерів. Майже всі види пенсій, які передбачені чинним вітчизняним пенсійним законодавством, мали тенденцію до зростання. Це свідчить про те, що держава намагалася підвищити соціальні стандарти для громадян пенсійного віку і наблизити їх до рівня міжнародних стандартів. В залежності від можливостей національної економіки, від обсягів зростання ВВП країни, від інших економічних чинників протягом останнього десятиріччя спостерігалися неоднакові темпи зростання основних показників, що характеризують якісні зміни у пенсійному забезпеченні громадян. Про свідчать дані таблиці 1.

**Таблиця 1. Темпи росту мінімальної, середньої пенсії і середньої заробітної плати в Україні у 2010–2022 роках**

Показники	2010 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	з 1 грудня 2022 р.
Мінімальний розмір пенсії, грн	723	1638	1769	1934	2093
Темпи росту до базового року, %	100	в 2,2 рази	в 2,4 рази	в 2,7 рази	в 2,9 рази
Темпи росту до попереднього року, %	100	в 2,3 рази	108	109,3	108,2
Середній розмір пенсії, грн	999,0	3019	3507,51	3980	4539,36
Темпи росту до базового року, %	100	в 3 рази	в 3,5 рази	в 4 рази	в 4,5 рази
Темпи росту до попереднього року, %	100	в 3 рази	116,2	113,4	114,1
Середній розмір заробітної плати, грн	2239	9205	10340	12993	13387
Темпи росту до базового року, %	100	в 4,1 рази	в 4,6 рази	в 5,8 рази	в 6 разів
Темпи росту до попереднього року, %	100	в 4,1 рази	112,3	125,6	103,1

*Джерело: 6;7*

З 1 грудня 2022 року і мінімальний розмір пенсії становив 2093 грн. За останні дванадцять років її розмір збільшився у 2,9 рази, або на 1370 грн. Протягом останніх трьох років величина мінімальної пенсії зростала у середньому на 8,4 % [7]. Враховуючи досить великі розміри інфляції у 2022 році, а також значне зниження курсу національної грошової одиниці – гривні до основних міжнародних валют – долара США і Євро, реальні доходи громадян пенсійного віку зазнали значного знецінення у порівнянні із середньоєвропейськими показниками.

Якщо аналізувати динаміку середнього розміру пенсії за дванадцять останніх років, то він також мав тенденцію до зростання. В Україні вона зросла за досліджуваний період в 4,5 рази і досягла в 2022 році 4539,36 грн. Темпи її росту, відповідно до попереднього року, становили: у 2020 році – 108, %, у 2021 році – 109,3 %, у 2022 – 108,2 %, Темпи росту середньої пенсії по країні за 2022 рік, враховуючи рівень інфляції, показують сповільнення зростання доходів українських пенсіонерів.

Незважаючи на зростання всіх трьох важливих соціальних показників в Україні, необхідно відмітити, що за цей період також зростали і темпи інфляції. Протягом 2022 року, в результаті широкомасштабних військових дій на території України, національна економіка зазнала значних втрат, що призвело до значного підвищення темпів інфляції в країні, які на кінець року можуть досягти 30 % [6]. Це свідчить про те, що реальні розміри пенсій і середньої заробітної плати збільшуються значно повільніше.

Незважаючи на поступове підвищення розмірів мінімальної і середньої пенсій, пенсійні виплати українських пенсіонерів залишаються на досить низькому рівні у порівнянні з із пенсіями громадян більшості європейських країн. Даний аналіз показує, що роль соціальних чинників досить важлива у проведенні пенсійної реформи у нашій країні.

Великі розміри пенсій в країнах Європи у порівнянні з нашою державою підтверджують ефективність багаторівневих пенсійних систем. Використання перерозподільчих і накопичувальних пенсійних програм дає можливість громадянам більшості європейських країн при досягненні ними пенсійного віку одержувати кілька видів пенсій. В сукупності, вони дозволяють сформувати пенсійні доходи, які зможуть підтримувати їхній життєвий добробут при виході на пенсію.

Враховуючи сучасний стан реформування пенсійної сфери, вимоги, які ставляться до створення вітчизняної пенсійної моделі, формування системи пенсійного менеджменту передбачає врахування цілого комплексу

складових елементів, використання яких сприятиме створенню оптимального механізму управління системою пенсійного страхування. На рис. 1 пропонується система пенсійного менеджменту, яка, на думку автора, покращить ефективність управлінських процесів у пенсійній сфері.



**Рис. 1. Формування системи пенсійного менеджменту в умовах реформування вітчизняної пенсійної системи**

*Джерело: Власні розробки автора*

Система пенсійного менеджменту в першу чергу має включати формування оптимальної інституціональної структури управління вітчизняною пенсійною моделлю. Наявність і функціонування спеціалізованих фінансових інститутів в системі пенсійного страхування має стати стержнем ефективного функціонування пенсійного менеджменту. Вони повинні бути правовими інститутами, що матимуть свою законодавчу і нормативну базу, яка буде основою до визначення правового статусу суб'єктів пенсійної системи, їхньої ролі в управлінні нею.

Якщо аналізувати безпосереднє управління ланками вітчизняної пенсійної системи, то адміністрування солідарної пенсійної системи здійснює Пенсійний фонд України, недержавного пенсійного забезпечення – недержавні пенсійні фонди, страхові компанії і комерційні банки, які мають на це відповідні ліцензії. При запровадженні другого рівня його адміністрування можуть здійснювати Накопичувальний пенсійний фонд, недержавні пенсійні фонди та страхові компанії. Чинне пенсійне законодавство [2; 3] регламентує їхню діяльність у сфері управління основними ланками національної пенсійної системи.

Одне із ключових завдань пенсійного менеджменту полягає в координації, узгодженості дій держави, спеціалізованих фінансових інститутів, громадськості в системі пенсійного страхування. Для цього необхідно створити правове поле, яке б регламентувало діяльність всіх основних суб'єктів національної пенсійної системи, сприяло б уникненню суперечностей у їх фінансових відносинах, відображало підпорядкованість при виконанні окремих функцій.

Надзвичайно важливим питанням, яке необхідно вирішувати в системі пенсійного страхування, є захист і збереження пенсійних активів накопичувальних пенсійних програм. Цю проблему намагаються вирішити у всіх країнах, які використовують багаторівневі пенсійні системи. Одним із основних шляхів збереження і навіть збільшення вартості пенсійних активів, як показує зарубіжний досвід, є використання їх в різноманітних інвестиційних проектах. Залучення до накопичувальних пенсійних програм фінансових інструментів фондового ринку дає змогу одержувати власникам пенсійних активів інвестиційні доходи і відповідно збільшувати вартість пенсійних ресурсів. Щоб орієнтуватися серед різноманіття інвестиційних продуктів фондового ринку, знати його кон'юнктуру, вміти формувати інвестиційні портфелі і оперативно реагувати на зміни в інвестиційній політиці, населенню потрібна допомога пенсійного менеджменту. У зв'язку з цим важливим елементом його системи повинно бути створення механізму інвестування пенсійних ресурсів національної пенсійної системи. Для цього пенсійний менеджмент має організувати тісну співпрацю системи пенсійного страхування з інституціями національного фінансового ринку.

Враховуючи незначний практичний досвід діяльності спеціалізованих фінансових інститутів з накопичувальними пенсійними програмами, недосконалість правової бази в цій сфері, недостатню розвиненість національного фондового ринку, у більшій частині населення існує недовіра до третього рівня вітчизняної пенсійної системи. Для того щоб зменшити степінь цієї недовіри, необхідно сформувати комплексну систему контролю

за використання пенсійних активів учасників пенсійних програм. Вона сприятиме захисту пенсійних ресурсів населення, оперативно реагуватиме на зміни величини інвестиційних доходів, одержуваних від інвестування пенсійних активів, дозволить громадянам постійно спостерігати і за змінами їх вартості, вносити відповідні зміни в структуру їх інвестиційних портфелів. Важлива роль у розробці і запровадженні комплексної системи контролю за використанням пенсійних активів населення відводиться пенсійному менеджменту. Дані рис. 1. показують, що вона є важливим елементом організації системи пенсійного менеджменту.

Управління ризиками в системі пенсійного страхування є надзвичайно важливим, особливо в період прояву фінансових криз в суспільстві. Питання захисту фінансових ресурсів вітчизняної пенсійної системи стають особливо актуальними і потребують вирішення. Ризик-менеджмент направлений на попередження настання фінансових ризиків, а якщо вони вже проявилися, то на розробку системи заходів, які мінімізують їх або повністю нейтралізують. Його система включає: управління ризиками при розробці і реалізації інвестиційної стратегії, наявність і функціонування системи моніторингу і контролю ризику у всіх сферах, що пов'язані із пенсійною системою, регулярну і всеохоплюючу ідентифікацію і оцінку ризику, включаючи ймовірність його реалізації і фінансові наслідки.

В системі пенсійного менеджменту, на думку автора, особлива роль відводиться підготовці висококваліфікованих кадрів для системи пенсійного страхування і формуванню фінансової грамотності населення. Без належної підготовки фахівців у сфері пенсійного забезпечення важко досягти позитивних результатів щодо побудови вітчизняної пенсійної моделі в цілому, ефективного функціонування всіх трьох її ланок, формування якісних фінансових відносин між основними суб'єктами системи пенсійного страхування і сформувати оптимальний механізм управління нею.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що удосконалення управління в пенсійній сфері є одним із пріоритетних завдань проведення пенсійної реформи на сучасному етапі. Побудова нової української пенсійної моделі вимагає нових підходів до використання управлінських процесів при функціонуванні її основних ланок. На сьогодні завдання управління стали особливо непростими. Старі механізми управління не відповідають існуючим реаліям, якими виступають: високий рівень освіти населення, глобалізація відносин, електронні засоби передавання інформації, швидкі переми в технологічних процесах, зміни кон'юнктури багатьох ринків.

Науковці відмічають, що при формуванні нового механізму управління в будь-якій сфері суспільства потрібно враховувати загострення конкуренції, ускладнене навколишнє середовище, підвищення соціальних і економічних вимог, на відміну від часів простіших умов існування [1; 8; 9; 10]. У зв'язку з цим потрібно вносити відповідні корективи в теорію розвитку сучасного менеджменту, які б враховували всі процеси, що відбуваються в суспільстві. Проведення пенсійної реформи сприяло формуванню і розвитку пенсійного менеджменту в нашій країні. Це пов'язано з тим, що соціальні чинники ще не досягли в нашій державі загальносвітових стандартів. Тому увага багатьох вчених в галузі соціального захисту зосереджена на пошуку нових шляхів досягнення оптимального співвідношення між економічними і соціальними складниками суспільного розвитку, які б дозволили уникнути конфлікту між пріоритетами економічного розвитку і принципами соціальної справедливості [15].

Запропонована система пенсійного менеджменту враховує інтереси основних суб'єктів пенсійних відносин: держави, підприємств і громадян, і має забезпечити створення ефективного механізму управління у пенсійній сфері. Її формуванню буде сприяти створення правової бази, яка створюватиметься через удосконалення вітчизняного пенсійного законодавства.

#### Список використаних джерел

1. Грушко В.І., Скулиш Ю.І., Лаптев С.М. Пенсійна система. Київ, 2019. 512 с.
2. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 9.07.2003 р. № 1058-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення пенсій» від 3 жовтня 2017 р. № 6614-VII, 2017 р. URL: [// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
4. Конвенція Міжнародної організації праці «Про основні цілі і норми соціальної політики» від 23 квітня 1964 року за № 117. URL: [www.kiev.gov.ua](http://www.kiev.gov.ua).
5. Офіційний вебсайт Статистичного офісу ЄС (Євростату). URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
6. Офіційний вебсайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Офіційний вебсайт Пенсійного фонду України. URL: <http://www.pfu.gov.ua/>.
8. Лібанова Е.М. Пенсійна реформа в Україні: напрямки реалізації (колективна монографія). Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2010. 270 с.
9. Піщуліна О., Коваль О., Бурлай Т. Фінансові, соціальні та правові аспекти пенсійної реформи в Україні. Світовий досвід та українські реалії. Київ : Центр Разумкова : Видавництво «Заповіт», 2017. 453 с.
10. Рудик В.К. Роль пенсійного менеджменту в управлінні вітчизняною пенсійною системою. *Науковий журнал «БІЗНЕС ІНФОРМ»*. 2015. № 7. С. 277–281.
11. Страхувальний менеджмент : підручник / С.С. Осадець, О.В. Мурашко, В.М. Фурман та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. С.С. Осадця. Київ : КНЕУ, 2011. 333 с.
12. Супрун А.А., Супрун Н.В. Страхувальний менеджмент : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2010. 300 с.
13. Тейлор Ф.У. Принципи наукового менеджменту. Москва : Наука, 1986.
14. Файоль А. 14 правил успішного менеджменту. URL: [www.k2.kapital.com](http://www.k2.kapital.com).

15. Havryliuk, V., Rudyk, V., Melnyk, L., Kondratska, N., Burdeniuk, S. Optimization Model of Structural Allocation of Financial Resources in the Pension System of Ukraine. *Review of Economics and Finance* this link is disabled. 2022, 20(1), pp. 216–228. URL: <https://refpress.org/ref-vol20-a26/>.

**Rudyk V. K.**

*Doctor of Economics, Professor, Head at Department of Finance, Banking,  
Insurance and Electronic Payment Systems,  
Higher Education Institution “Podilskyi State University”  
Kamianets-Podilskyi, Ukraine  
E-mail: rudykvk63@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-9011-4543*

**FORMATION OF AN EFFICIENT PENSION MANAGEMENT SYSTEM  
IN THE CONDITIONS OF PENSION REFORM**

**Abstract**

*The current stage of reforming the national pension system involves the use of a multi-level pension model, which requires a special management mechanism. He must take into account the peculiarities of the functioning of each level of the domestic pension model, coordinate the activities of financial institutions that serve them, ensure the combination of the interests of the state, employers, the public, and the population in the pension sphere. In this connection, there is a scientific interest in pension management and there is a need to form its effective system in the pension field. The purpose of the article is to assess the state of the domestic pension system, analyze its social factors, compare it with relevant European indicators, determine the role of management processes at the current stage of the pension reform and justify the main priorities of the development of the pension management system. When conducting research, various economic methods, special economic literature, scientific works of domestic and foreign scientists related to issues of social protection of the population and pension insurance were used. The analysis of social factors in the pension sphere shows that the incomes of Ukrainian pensioners are much lower than the corresponding indicators in most European countries. It was determined that the high level of pensions in European countries in comparison with our country is due to the effectiveness of the functioning of their multi-level pension systems. The use of redistributive and accumulative pension programs enables citizens of these countries to receive several types of pensions when they reach retirement age. Together, they allow for the formation of pension income that will be able to support their well-being in retirement. A pension management system is proposed, which involves taking into account a whole complex of constituent elements, the use of which will contribute to the creation of an optimal mechanism for managing the pension insurance system. Particular attention is paid to the formation and functioning of specialized financial institutions in the pension insurance system, which should become the core of the effective functioning of pension management. They should be legal institutions that will have their own legislative and regulatory framework, which will be the basis for determining the legal status of the subjects of the pension system, their role in its management.*

**Key words:** *pension management system, pension reform, pension system management, domestic pension system, financial institutions of the pension sphere.*

**References**

1. Hrushko V.I., Skulysh Yu.I., Laptiev S.M., Fatkhutdinov V.H., Frantsuz A.Y., Romyk I.I., Pylypenko O.O. (2019) Pensiina systema [The pension system]. *Pidruchnyk. Vyd. 4-te, dop. i pererob.* Kyiv, 512c. [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy (2003) “Po zahalnoobov’iazkove derzhavne pensiine strakhuvannia” [Compulsory state pension insurance] vid 9.07.2003 № 1058–IV. Retrieved from: <http://zakon1.rada.gov.ua>. [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy (2017) “Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo pidvyshchennia pensii” [On amendments to some legislative acts of Ukraine on raising pensions] vid 3.10.2017 № 6614-VII. Retrieved from: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua) [in Ukrainian].
4. Konventsiiia Mizhnarodnoi orhanizatsii pratsi (1964) “Pro osnovni tsili i normy sotsialnoi polityky” [On the main goals and norms of social policy] vid 23.04. 1964 № 117. Retrieved from: [www.kiev.gov.ua](http://www.kiev.gov.ua) [in Ukrainian].
5. Mizhnarodna orhanizatsiia pratsi: baza danykh Social Security Programs Throughout the World (SSPTW). Retrieved from: <http://www.sse.gov/policy/docs/progdesc/intlupdate/2014-01/index.html> [in Ukrainian].
6. Cait Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: [http // www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) [in Ukrainian].
7. Cait Pensiinoho fondu Ukrainy [Website of the Pension Fund of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.pfu.gov.ua/>. [in Ukrainian].
8. Libanova E.M. (2010) Pensiina reforma v Ukraini: napriamky realizatsii [Pension reform in Ukraine: directions for implementation] (kolektyvna monohrafiia). *In-t demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen imeni M.V. Ptukhy NAN Ukrainy.* 270 p. [in Ukrainian].
9. Pishchulina O., Koval O., Burlai T. (2017) Finansovi, sotsialni ta pravovi aspekty pensiinoi reformy v Ukraini. Svitovy dosvid ta ukraïnski realii [Financial, social and legal aspects of pension reform in Ukraine. World experience and Ukrainian realities]. K.: *Tsentr Razumkova: Vydavnytstvo “Zapovit”.* 453 p. [in Ukrainian].
10. Rudyk V.K. The role of pension management in the management of the national pension system. Rudyk V.K. *Scientific magazine “BIZNES INFORM”.* 2015. No. 7. with. 277281 [in Ukrainian].
11. Insurance management: textbook/ [S.S. Osadets, O. V. Murashko, V. M. Furman et al.; for sciences ed. Dr. Econ. Science, Prof. S.S. Osadetsa. K.: KNEU, 2011. 333 p. [in Ukrainian].
12. Suprun A.A., Suprun N.V. Insurance management: Education. guide. L.: Magnolia, 2010. 300s.

13. Taylor F.U. Principles of scientific management. M.: Nauka, 1986.
14. Fayol A. 14 rules of successful management [electronic resource]. Retrieved from: [www.k2.kapital.com](http://www.k2.kapital.com).
15. Havryliuk, V., Rudyk, V., Melnyk, L., Kondratska, N., Burdeniuk, S. Optimization Model of Structural Allocation of Financial Resources in the Pension System of Ukraine. Review of Economics and Finance *this link is disabled*. 2022, 20(1), pp. 216–228. Retrieved from: <https://refpress.org/ref-vol20-a26/> [in Ukrainian].