

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ЗІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ

©2024 КОНДРАТЕНКО Н. О., ВОЛКОВА М. В.

УДК 334.021.1
JEL: G22

Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя

У статті визначено особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя (КСЖ). Зазначено, що розвиток страхування та потреба захистити людей від щораз більшого впливу різноманітних ризиків, пов'язаних із їхньою життєдіяльністю, таких як втрата доходу в результаті втрати працездатності людини або смерті годувальника сім'ї, призвели до появи компаній зі страхування життя. Зазначено, що будь-які рішення, спрямовані на забезпечення конкурентних переваг, є ризиковими, оскільки вони базуються на неможливості точно передбачити, як саме конкурентне середовище вплине на дії компанії. Стратегія управління конкурентоспроможністю КСЖ повинна враховувати, наскільки ймовірними є його відносини з конкурентним оточенням, оскільки це значно підвищує рівень невизначеності управлінського процесу та створює ризик того, що компанія програве в конкуренції. Розроблено модель стратегічного управління конкурентоспроможністю КСЖ, яка тісно пов'язана з управлінськими якістьми щодо її діяльності, тобто передбачає певний комплекс, що має: складові управління, стратегічні цілі, тактичні завдання управління. Запропоновано алгоритм оцінки рівня управління конкурентоспроможністю КСЖ, який базується не лише на оцінці конкурентної позиції через ефективність управління, але й відображає результативність діяльності страхової компанії щодо формування конкурентних переваг у процесі боротьби за платоспроможний попит з урахуванням кон'юнктури страхового ринку та потреб споживачів. Зроблено висновок, що однією з важливих умов ефективного стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя є дослідження страхового ринку та визначення конкурентного статусу компанії на ньому. Оцінка рівня конкурентоспроможності КСЖ є обов'язковою для всіх учасників ринку, які прагнуть зберегти своє місце або підвищити свою конкурентоспроможність. Доведено, що управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя є пріоритетним напрямом менеджменту організації, оскільки це визначає здатність компанії існувати на ринку.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентоспроможність, компанії зі страхування життя, забезпечення, особливості.

Рис.: 2. **Бібл.:** 11.

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

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

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

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

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

E-mail: milaha7432@gmail.com

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

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

UDC 334.021.1
JEL: G22

Kondratenko N. O., Volkova M. V. Features of Strategic Management of the Competitiveness of Life Insurance Companies

The article defines the features of strategic management of competitiveness of life insurance companies (LICs). It is specified that the development of insurance and the need to protect people from the increasing impact of various risks associated with their livelihood, such as loss of income as a result of loss of human ability to work or the death of a family breadwinner, have led to the emergence of life insurance companies. It is noted that any decisions aimed at ensuring competitive advantages are risky, since they are based on the inability to accurately predict how the competitive environment will affect the company's actions. The competitiveness management strategy of a LIC should take into account how likely its relationship with the competitive environment is, as this significantly increases the level of uncertainty in the management process and creates a risk that the company will lose in competition. A model of strategic management of the competitiveness of a LIC has been developed, which is closely related to the managerial qualities of its activities, that is, it provides for a certain complex that has: components of management, strategic goals, tactical tasks of management. An algorithm for assessing the level of management of the competitiveness of LICs has been proposed, which is based not only on the assessment of the competitive position through the efficiency of management, but also reflects the effectiveness of the insurance company's activities in the formation of competitive advantages in the process of struggle for effective demand, taking into account the conditions of the insurance market and the needs of consumers. It is concluded that one of the important conditions for effective strategic management of competitiveness of life insurance companies is the study of the insurance market and determination of the competitive status of the company in it. Assessment of the level of competitiveness of a LIC is mandatory for all market participants who seek to maintain their place or increase their competitiveness. It is proved that managing the competitiveness of a life insurance company is a priority direction of the organization's management, since it determines the company's ability to exist in the market.

Keywords: strategic management, competitiveness, life insurance companies, collateral, features.

Fig.: 2. **Bibl.:** 11.

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

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

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

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

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

E-mail: milaha7432@gmail.com

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

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

Ринок страхування життя, який ефективно функціонує, є ключовим фактором для підтримки соціально-економічного розвитку країни та підвищення рівня життя її громадян. Світовий досвід показує, що страхування життя є важливою частиною страхового захисту населення, що поліпшує якість і гарантує безпеку його життєдіяльності. Сьогодні необхідно переосмислити основні принципи страхування та знайти нові вектори розвитку, щоб забезпечити страховий захист громадян і виконання державою взятих на себе соціальних завдань. Це пов'язано з посиленням євроінтеграції, модернізацією страхового ринку та конкуренцією у страховому бізнесі.

Розвиток страхування та потреба захистити людей від зростаючого впливу різноманітних ризиків, пов'язаних із їхньою життєдіяльністю, таких як втрата доходу в результаті втрати працездатності людини або смерті годувальника сім'ї, привели до появи компаній зі страхування життя. Страхування такого типу дозволяє накопичувати гроші, які будуть використовуватися при виході на пенсію або для реалізації різних планів у майбутньому. У зв'язку з цим особливого значення набуває створення та впровадження системи стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя (КСЖ), оскільки ці компанії сприяють вирішенню проблем соціального захисту та підвищення добробуту населення шляхом поєднання страхового захисту від наявних ризиків і можливості заощадження коштів.

Проблеми та перспективи страхування життя, ролі компаній зі страхування життя в забезпеченні соціально-економічного зростання та страхового захисту громадян уже багато років є предметом досліджень таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як: Г. Березецька [1], Г. Куліна [2], Л. Приступа, Т. Смалюк, І. Совяк [3], Т. Татаріна [4], В. Федорова, К. Кінчак [5] та ін.

Але, незважаючи на достатню опрацьованість цього напрямку, досі залишаються невизначеними особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя, які потребують ретельного дослідження.

Метою статті є визначення особливостей стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя.

У сучасному світі українські страхові компанії перебувають у надзвичайно складних умовах. У результаті повномасштабного вторгнення Росії премії страхових компаній знизилися, кількість клієнтів зменшилася, а окупація 20% української території призвела до значного скорочення загального ринку страхування. Незважаючи на це, страхові компанії повинні докладати зусиль, щоб стати більш конкурентоспроможними як на національному, так і на міжнародному ринках.

У багатьох країнах світу страхування розглядається як могутній фактор стабілізації економіки, можливості здійснення інвестиційної діяльності, як найбільш престижна сфера діяльності, в якій, наприклад у країнах ЄС, число зайнятих перевищує один мільйон чоловік, і щорічно ця цифра збільшується на два відсотки [6].

Сьогодні, як ніколи, страхування життя є одним із найважливіших видів страхування, і це важлива сфера страхового ринку, яка сприяє акумулюванню та розміщенню довгострокових інвестиційних ресурсів в економіці, підвищуючи його конкурентоспроможність і сприяючи розвитку соціально-економічних процесів.

За своєю суттю страхування життя втілює в собі «такий вид особистого страхування, який передбачає обов'язок страховика здійснити страхову виплату згідно з договором страхування в разі смерті застрахованої особи, у разі дожиття застрахованої особи до закінчення строку дії договору страхування та (або) досягнення застрахованою особою визначеного договором віку чи закінчення дії самого договору» [7].

Загалом конкуренція на ринку страхування життя має бути розглянута як економічний процес, який складається з взаємодії, зв'язків і боротьби страхових компаній на даному сегменті ринку. Цей процес спрямований на забезпечення кращих можливостей для реалізації страхових послуг, задоволення потреб клієнтів і максимізації прибутку.

На думку авторів, конкурентоспроможність страхового продукту означає, наскільки він відповідає вимогам цільової групи споживачів щодо страхового захисту на певному етапі. Конкурентоспроможність страхової послуги означає, наскільки страхові продукти, а також процедури виконання страхових послуг та інших операцій, які забезпечують їх надання, відповідають вимогам цільової групи споживачів порівняно з аналогічними послугами компаній-конкурентів.

Дослідження ринку та визначення конкурентного статусу на ньому сприяють формуванню сфери управління. Це включає в себе не лише те, як люди набувають нових знань, але й те, як вони обмінюються цими знаннями. Досягнення та збереження конкурентної переваги страхової компанії в основному залежить від процесу інновацій, головним компонентом якого є професійні здібності та інтелект працівників компанії.

Управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя є пріоритетним напрямом менеджменту організації, оскільки це визначає здатність компанії існувати на ринку. Таким чином, можна припустити, що даний процес вимагає обов'язкового виконання звичайних управлінських функцій. Він також має бути реалізований за допомогою традиційних підходів до управління та враховувати кілька принципів менеджменту.

Процес управління конкурентоспроможністю в загальному випадку можна представити у вигляді таких етапів [8]:

1. Дослідження конкурентоспроможності організації.
2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.
4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення організацією фінансово-господарської діяльності.
5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її вдосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Мета стратегічного управління конкурентоспроможністю КСЖ полягає в тому, щоб максимізувати цінність (вартість) бізнесу, незважаючи на ризик його зниження в короткостроковій перспективі. Система стратегічного планування, аналіз і контроль, інновації, постійне навчання персоналу, корпоративна культура, соціальна відповідальність бізнесу, партнерські відносини та принципи довгострокового стійкого розвитку є основними інструментами політики стратегічного управління конкурентоспроможністю КСЖ.

Завжди є невизначеність і ризик, коли йдеться про стратегічне і тактичне управління конкурентоспроможністю страхових компаній. Будь-які рішення, спрямовані на забезпечення конкурентних переваг, є ризиковими, оскільки вони базуються на неможливості точно передбачити, як конкурентне середовище вплине на дії компанії. Стратегія управління конкурентоспроможністю КСЖ повинна враховувати, наскільки ймовірними є його відносини з конкурентним оточенням, оскільки це значно підвищує рівень невизначеності управлінського процесу та створює ризик того, що компанія програє в конкуренції. Удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю КСЖ передбачає створення ефективної системи ризик-менеджменту. Це охоплює питання визначення потенційних ризиків для компанії, передбачення цих ризиків і розробку заходів для їх мінімізації.

Доцільно виділити п'ять основних властивостей конкурентного ризику, притаманні КСЖ, які визначають специфіку принципів управління конкурентоспроможністю:

1. *Відносний характер.* Конкурентний ризик розглядається менеджерами компанії з точки зору відносних втрат, які вона може понести в процесі конкуренції, коли вони приймають рішення. Класичне розуміння ризику розглядає ймовірність того, що заплановані результати не будуть досягнуті в ситуації невизначеності. Дослідження конкурентного ризику, з іншого боку, включає аналіз результатів страхової компанії або передумов її досягнення в контексті конкурентів. З точки зору конкурентного ризику пріоритетом є ймовірні відхилення реальних результатів діяльності компанії від планових, а не її альтернативи порівняно з результатами конкурентів.

2. *Відсутність спрямованості на підвищення бажаного результату.* У класичній теорії ризику важливим елементом є дуалістична природа подій, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для компанії, що ризикує. Таким чином, високий ризик зазвичай корелює зі значною віддачою страхової компанії. І навпаки, низький призводить до зниження такої віддачі. Дана залежність не є явною щодо конкурентних ризиків. Звичайно, страхова компанія стає більш конкурентоспроможною завдяки зниженню ризику. Незважаючи на це, його високе значення не завжди пов'язане з можливістю підвищення продуктивності компанії, оскільки це означає відставання від конкурентів.

3. *Значна варіативність прояву.* Передусім конкурентна дія конкурентів, яка відрізняється різноплановістю та різноманітністю, є джерелом конкурентного ризику, оскільки конкуренція є

процесом порівняння різних підходів конкуруючих компаній, щоб отримати перевагу в конкурентній боротьбі. Таким чином, конкуренція пов'язана з певним набором ризиків, які можуть суттєво змінюватися залежно від поведінки конкурентів.

4. *Стратегічний характер.* Оскільки вони пов'язані з помилками в стратегічному аналізі та плануванні конкурентних дій страхової компанії, ризики конкуренції є стратегічними. Отже, у випадку настання ризикової події для компанії подолання негативних наслідків таких ризиків виявляється надзвичайно проблематичним, а іноді навіть зовсім неможливим.

5. *Складність при мінімізації негативних наслідків.* Незважаючи на те, що існує кілька методологічних сходжень у сучасній економічній теорії щодо конкурентних ризиків та інших ризиків, досліджуваний клас ризиків вимагає глибокого наукового розуміння методів їх зменшення, які відрізняються від основних методів фінансового менеджменту. Як і щодо більшості стратегічних ризиків у бізнес-діяльності, на конкурентні ризики важко впливати за допомогою традиційних методів управління (ризик відставання від конкурентів не може бути застрахований, передано іншій стороні тощо). Таким чином, необхідно створити принципово нові підходи для зменшення ризику даних. Ці підходи повинні базуватися на основних принципах стратегічного управління.

Досягнення постійної стратегічної конкурентоспроможності компанії є одним із основних завдань стратегічного управління. Це можливо за допомогою стратегій, які створюють цінність для компанії. У центрі уваги знаходиться оцінка можливостей і загроз, враховуючи сильні та слабкі сторони компанії, а також розробка планів для її виживання, розвитку та розширення [9].

Зарубіжні практики виділяють у складі процесу стратегічного менеджменту три основні елементи: формулювання, реалізацію та оцінку [10]. Рівень ефективності впровадження стратегії управління визначається набором факторів і змінних, які мають значний вплив на діяльність компанії. Серед ключових чинників R. Waterman, T. Peters, J. Phillips [11] визначають контекст стратегії, структуру систему, стиль, персонал, навички та підлеглих. Інші науковці також досліджують організаційну політику, розподіл ресурсів і винагороду.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю починається з дослідження внутрішньої конкурентоспроможності та створення організаційно-методичного забезпечення для її аналізу (рис. 1). Наступним кроком є дослідження зовнішньої конкурентоспроможності компанії та її аналіз. Завер-

шальними етапами є надання методичних рекомендацій для формування стратегій управління конкурентоспроможністю та безпосередньо розробка стратегій та її реалізація.

Розглянемо модель стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя (див. рис. 1).

Варто зазначити, що модель стратегічного управління конкурентоспроможністю КСЖ тісно пов'язана з управлінськими якостями щодо її діяльності, тобто передбачає певний комплекс, який має такі складові:

- ✦ складові управління;
- ✦ стратегічні цілі;
- ✦ тактичні завдання управління.

Враховуючи жорстку конкуренцію на ринку страхування життя, оцінка конкурентоспроможності КСЖ є обов'язковою для всіх учасників ринку, які прагнуть зберегти своє місце на ньому або підвищити свою конкурентоспроможність, щоб вони могли приймати управлінські рішення, які відповідають їхнім потребам. Конкурентоспроможність суб'єкта на ринку полягає в аналізі та визначенні основних показників діяльності компанії. Це дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності досліджуваної компанії, її позицію на ринку та приймати ефективні рішення для майбутнього зростання. У сучасному світі та в Україні, зокрема, немає єдиної загальноприйнятої оцінки конкурентоспроможності страхових компаній. Варто враховувати широкий спектр методів, які можна використовувати для підвищення об'єктивності оцінки, збільшення універсальності та підвищення правильності прийняття рішень керівництвом.

У результаті аналізу науково-методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності страхових компаній було запропоновано алгоритм оцінки рівня управління конкурентоспроможністю КСЖ. Цей алгоритм базується не лише на оцінці конкурентної позиції через ефективність управління, але й відображає результативність діяльності страхової компанії щодо формування конкурентних переваг у процесі боротьби за платоспроможний попит з урахуванням кон'юнктури страхового ринку та потреб споживачів (рис. 2). Зауважимо, що для оцінки внутрішніх конкурентних переваг КСЖ необхідно використовувати систему показників, що характеризують її фінансово-економічний стан.

Ця система повинна включати такі елементи:

- ✦ статутний капітал;
- ✦ основні засоби;
- ✦ кількість укладених договорів;
- ✦ обсяг страхових платежів та виплат;
- ✦ загальні доходи та витрати;

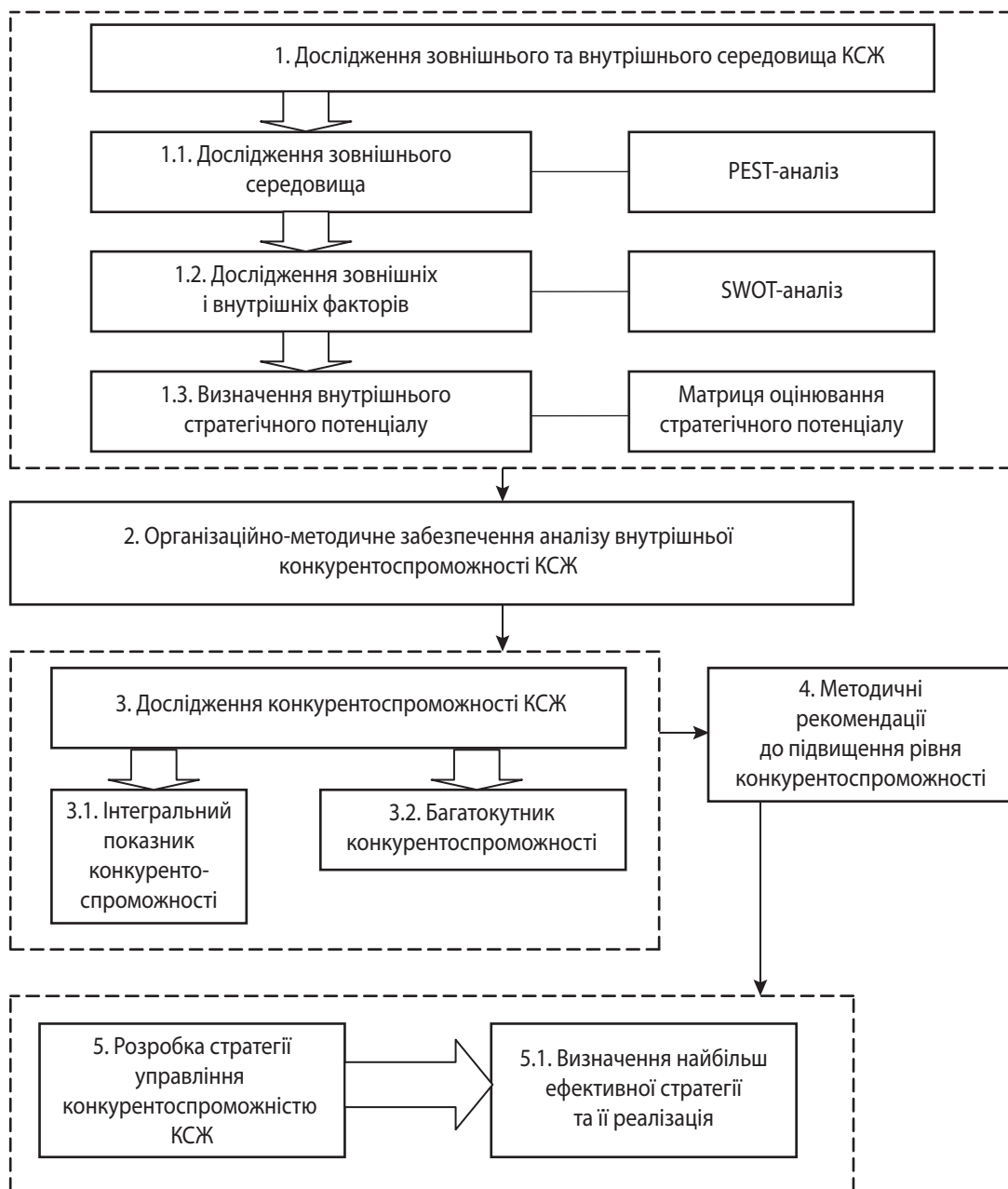


Рис. 1. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю КСЖ

Джерело: авторська розробка.

- ✦ прибутки від тарифів;
- ✦ прибутки від інвестиційної діяльності;
- ✦ фактичні та чисті страхові резерви;
- ✦ показники рентабельності та ліквідності за різними напрямками діяльності страхової компанії;
- ✦ показники фінансової спроможності та стійкості.

Проведені дослідження довели, що стратегічне управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя є однією з найскладніших частин управлінського процесу компанії. На це впливає велика кількість факторів внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища. Сучасні методи

управління конкурентоспроможністю мають бути спрямовані на створення довгострокових цінностей, які дозволять перетворити короткостроковий прибуток на актив, який задовольнить інтереси всіх, хто бере участь у суспільно-господарських відносинах, включно з інвесторами, власниками компанії, споживачами страхових послуг, стейкхолдерами та суспільством.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи все вищенаведене, можна зробити висновок, що однією з важливих умов ефективного стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування

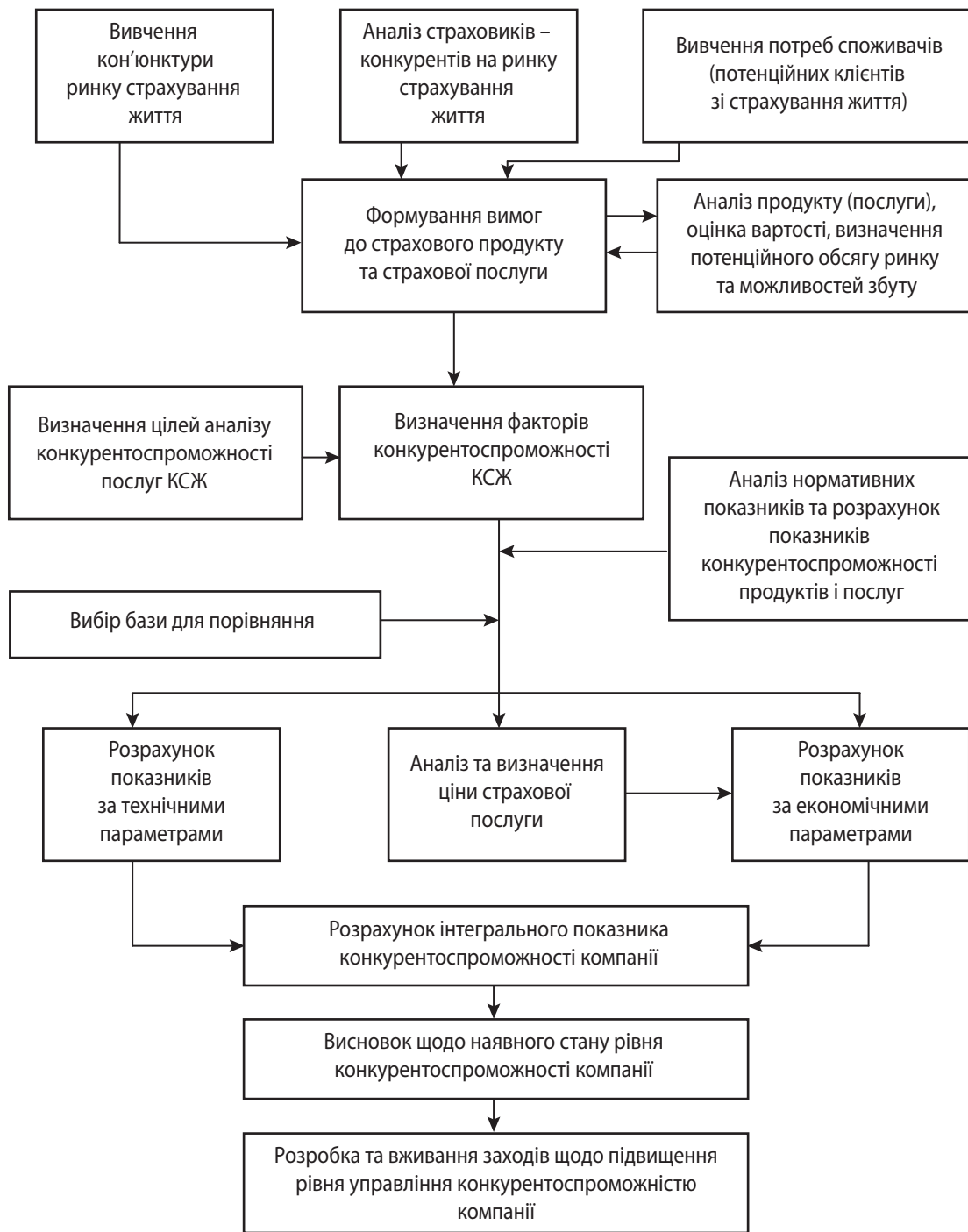


Рис. 2. Алгоритм оцінки рівня управління конкурентоспроможністю КСЖ

Джерело: авторська розробка.

життя є дослідження страхового ринку та визначення конкурентного статусу на ньому компанії. Оцінка рівня конкурентоспроможності КСЖ є обов'язковою для всіх учасників ринку, які прагнуть зберегти своє місце або підвищити свою конкурентоспроможність. Доведено, що управління конкурентоспроможністю компанії зі страхування життя є пріоритетним напрямом менеджменту організації, оскільки це визначає здатність компанії існувати на ринку.

Перспективою подальших досліджень має бути побудова інтегрованої моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю компаній зі страхування життя. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Березецька Г. Ринок страхування життя в Україні: життя ледве жевріє. *finance.ua*. 06.05.2015. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/349965/rynok->

- strahuvannya-zhyttya-v-ukrayini-zhyttya-ledve-zhevriye
2. Кулина Г. М. Сучасні тенденції розвитку страхування життя у світі. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 2. С. 64–70.
 3. Приступа Л. А., Смалюк Т. І., Сояк І. Е. Страхування життя: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 7. С. 230–234. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/7-2016/46.pdf>
 4. Татаріна Т. Ринок страхування життя в Україні: проблеми та нові можливості розвитку. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1. С. 91–105. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-91-105](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-91-105).
 5. Федорова В. А., Кінчак К. М. Стан та основні проблеми функціонування ринку страхування життя в Україні. *Економічний простір*. 2015. № 97. С. 149–157.
 6. Александрова М. М. Страхування : навч.-метод. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 208 с.
 7. Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 р. № 1909-IX (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
 8. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред.. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
 9. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2009. 568 с.
 10. Elbanna S., Al Katheeri B., Colak M. The harder firms practice strategic management, the better they are. *Strategic Change*. 2020. Vol. 291. Iss. 5. P. 561–569. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2365>
 11. Waterman R. H., Peters T. J., Phillips J. R. Structure is not organization. *Business Horizons*. 1980. Vol. 23. P. 14–26. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- REFERENCES**
- Aleksandrova, M. M. *Strakhuvannia* [Insurance]. Kyiv: TsUL, 2002.
- Berezetska, H. "Rynok strakhuvannia zhyttia v Ukraini: zhyttia ledve zhevriie" [The Life Insurance Market in Ukraine: Life Barely Survives]. *finance.ua*. May 06, 2015. <https://news.finance.ua/ua/news/-/349965/rynok-strahuvannya-zhyttya-v-ukrayini-zhyttya-ledve-zhevriye>
- Elbanna, S., Al Katheeri, B., and Colak, M. "The harder firms practice strategic management, the better they are". *Strategic Change*, vol. 291, no. 5 (2020): 561-569. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2365>
- Fedorova, V. A., and Kinchak, K. M. "Stan ta osnovni problemy funktsionuvannia rynku strakhuvannia zhyttia v Ukraini" [The State and Main Problems of the Functioning of the Life Insurance Market in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 97 (2015): 149-157. *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia* [Enterprise Competitiveness: Assessment of the Level and Directions for Improvement]. Odesa: Atlant, 2013.
- Kulyna, H. M. "Suchasni tendentsii rozvytku strakhuvannia zhyttia u sviti" [Modern Trends in Life Insurance in the World]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 15, no. 2 (2014): 64-70. [Legal Act of Ukraine] (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
- Prystupa, L. A., Smaliuk, T. I., and Soviak, I. E. "Strakhuvannia zhyttia: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku v Ukraini" [Life Insurance: Modern Trends and Prospects in Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, iss. 7 (2016): 230-234. <http://bses.in.ua/journals/2016/7-2016/46.pdf>
- Skibitskyi, O. M. *Antykryzovyi menedzhment* [Anti-crisis Management]. Kyiv: TsUL, 2009.
- Tatarina, T. "Rynok strakhuvannia zhyttia v Ukraini: problemy ta novi mozhlyvosti rozvytku" [Life Insurance in Ukraine: Problems and New Development Opportunities]. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi*, no. 1 (2023): 91-105. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-91-105](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-91-105)
- Waterman, R. H., Peters, T. J., and Phillips, J. R. "Structure is not organization". *Business Horizons*, vol. 23 (1980): 14-26. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)