

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
“УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”

КЛІМОВ АНДРІЙ ВІТАЛІЙОВИЧ

УДК 368.08 (043.5)

**КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ**

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Суми – 2008

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник – кандидат економічних наук, професор
Дікань Лариса Василівна,
Харківський національний
економічний університет,
завідувач кафедри контролю і аудиту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Терещенко Олег Олександрович,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,
професор кафедри фінансів підприємств;
кандидат економічних наук, доцент
Конопліна Юлія Сергіївна,
Державний вищий навчальний заклад
“Українська академія банківської справи
Національного банку України”,
доцент кафедри фінансів

Захист дисертації відбудеться 27 червня 2008 р. о 15.00 на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.081.01 в Державному вищому навчальному закладі “Українська академія банківської справи Національного банку України” за адресою: 40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57, зала засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Державного вищого навчального закладу “Українська академія банківської справи Національного банку України” за адресою: 40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57.

Автореферат розісланий 26 травня 2008 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

І.М. Бурденко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Розвиток системи ринкових відносин, соціальні перетворення та продовження трансформаційних економічних зрушень, що відбуваються в Україні, зумовлюють швидке зростання ринку страхових послуг. Це пов'язано з тим, що страхування за своєю сутністю спроможне не лише забезпечити відновлення порушених майнових прав та інтересів, перебрати на себе частку відповідальності за відновлення наслідків ризик-подій, заподіяних стихійними лихами, техногенними аваріями та іншими непередбачуваними обставинами, а й зміцнити фінансову систему держави за рахунок звільнення її від відшкодування найрізноманітніших збитків.

Однак, незважаючи на постійне зростання обсягів страхових надходжень та кількості страхових операцій, ситуація на вітчизняному страховому ринку потребує вирішення цілої низки проблемних питань. Виходячи з того, що основною ланкою страхового ринку є, насамперед, страхові компанії, слід відмітити, що його розвиток значною мірою є залежним від ефективності прийняття рішень такими компаніями. Одночасно створення дієвого механізму функціонування страхової компанії неможливе без врахування основних засад фінансового управління, де вагоме місце в загальній системі управління відводиться підсистемі контролінгу. Отже, окремі завдання вдосконалення системи управління страховою компанією, з точки зору розвитку контролінгу, є досить важливими.

Питання вдосконалення та розвитку контролінгу, системи менеджменту страхової компанії розглядаються на теоретичному й методологічному рівнях у роботах багатьох вітчизняних та закордонних учених, серед яких: І. Бажин, К. Воблий, Л. Горбач, Н. Данілочкіна, К. Зерфлінг, Х.-Ю. Кюппер, О. Оліфіров, О. Охріменко, М. Пушкар, Т. Райхман, В. Рябікін, О. Терещенко, С. Фалько, В. Фурман, Д. Хан, П. Хорват, Д. Шнайдер, Ю. Яковлев та ін.

Узагальнення й аналіз опублікованих за даною проблематикою робіт дозволили автору зробити висновок про те, що питання формування методичних підходів до забезпечення розвитку підсистеми контролінгу страхової компанії недостатньо розроблені як у науковому, так і в організаційно-практичному аспектах.

Об'єктивна потреба подальшого поглиблення теоретичних і методичних досліджень пов'язана, насамперед, з необхідністю уточнення відповідного понятійного апарату, узагальнення порівняльного оцінювання розвитку страхового менеджменту, визначення ключових основ моніторингу діяльності страхової компанії як основи забезпечення основних функцій системи контролінгу, збалансування потоків страхових внесків та страхових виплат у передбаченні розвитку страхової компанії. Вищенаведене, в підсумку, визначає актуальність обраного напрямку дослідження, що й обумовило вибір теми дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота узгоджується з основними напрямками наукових досліджень Харківського національного економічного університету, що були проведені в рамках науково-дослідницьких робіт "Розробка концепції внутрішньоекономічного контролю" (номер держ. реєстрації 0106U010587) та "Розробка концепції контролінгу

в управлінні фінансовими потоками страхових компаній” (номер держ. реєстрації 0107U009952). До звітів за цими роботами увійшли результати дослідження автора щодо сутності та змісту поняття контролінг, аналізу розвитку страхової діяльності в Україні та фінансового потенціалу окремих вітчизняних страхових компаній, узагальненої оцінки ефективності управління страховою діяльністю, порядку обробки аналітичної інформації в системі контролінгу страхової компанії.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення розвитку підсистеми контролінгу страхової компанії.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- розкрити сутність та значення контролінгу в процесі прийняття управлінських рішень страхової компанії, визначити його класифікаційні ознаки;
- розглянути специфіку прийняття управлінських рішень в системі страхового менеджменту;
- провести аналіз розвитку страхової діяльності в Україні, різновидів страхування щодо узагальнення основних задач розвитку підсистеми контролінгу та окремих складових страхового менеджменту;
- дослідити фінансовий потенціал страхової компанії як чинник виважених управлінських рішень з погляду дієвості підсистеми контролінгу;
- визначити інтеграційну взаємодію моніторингу та контролінгу в управлінні страховою діяльністю як одну зі складових розвитку підсистеми контролінгу у страховому менеджменті;
- розробити методичний підхід до визначення збалансованості вхідних та вихідних фінансових потоків страхової компанії як бази побудови методичного забезпечення підсистеми контролінгу;
- обґрунтувати пропозиції щодо планування інвестиційної діяльності в забезпеченні фінансової стійкості впровадження управлінських рішень страхової компанії.

Об’єкт дослідження – процеси управління у сфері діяльності вітчизняних страхових компаній.

Предмет дослідження – розвиток контролінгу в системі менеджменту страхової компанії.

Методи дослідження. У процесі дисертаційного дослідження застосовувалися такі методи: *метод логічного узагальнення* – для розкриття сутності та значення контролінгу в процесі прийняття управлінських рішень страхової компанії, визначення змісту поняття “управлінське рішення страхової компанії”; *графоаналітичний метод* – для аналізу, порівняння й наочного відображення статистичних даних з метою дослідження розвитку страхової діяльності в Україні; *методи статистичного аналізу* – для узагальнення оцінки ефективності наявного управління страховою діяльністю в Україні та визначення структури ос-

новних різновидів страхування для різних страхових компаній; *системний та комплексний підходи* – для розкриття інтеграційної взаємодії підсистем моніторингу та контролінгу в управлінні страховою діяльністю; *методи формалізації (опис досліджуваних процесів і явищ математичною символікою та графічним відображенням)* – для розкриття методичного підходу до визначення збалансованості вхідних та вихідних фінансових потоків страхової компанії, процедури порівняльного аналізу функціонування і розвитку страхової компанії та пропозицій щодо планування її інвестиційної діяльності.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи з питань здійснення страхової діяльності, дані Міністерства фінансів України, Держкомстату України, Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України, Ліги страхових організацій України, науково-дослідницьких центрів, звіти окремих страхових компаній. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і закордонних вчених та фахівців з питань страхового менеджменту, здійснення страхової діяльності та контролінгу.

Наукова новизна результатів, отриманих особисто автором, полягає у наступному:

вперше:

- запропоновано методичний підхід до визначення збалансованості вхідних та вихідних фінансових потоків страхової компанії, особливістю якого є аналіз граничних можливостей доцільності здійснення процесу інвестування тимчасово вільних коштів страхової компанії за різними напрямками страхування, що дозволяє приймати виважені управлінські рішення з погляду підвищення фінансового потенціалу страхової компанії та є суттєвою ознакою дієвості підсистеми контролінгу;

удосконалено:

- процедуру порівняльного аналізу функціонування і розвитку страхової компанії, відмінністю якої є визначення профілю її страхової справи, під яким розуміється наочне відображення розподілу аналізованої структури діяльності страховиків за обраним показником на певний фіксований момент часу та узагальнення трендів складових структури основних різновидів страхування, яка розкриває практичну спрямованість підсистеми контролінгу в системі менеджменту страхової компанії;
- пропозиції щодо планування інвестиційної діяльності страхової компанії, відмінністю яких є впровадження ресурсної концепції аналізу різновидів і структури інвестиційних ресурсів страхової компанії та побудови відповідного профілю, що дозволяють забезпечити фінансову стійкість впровадження управлінських рішень з погляду розвитку підсистеми контролінгу;

набули подальшого розвитку:

- поняття “контролінг” та “управлінське рішення страхової компанії” на підставі розгляду і групування існуючих підходів до їх визначення, систематизації структурних елементів щодо прийняття управлінських рішень в страхових компаніях, розкриття взаємоузгодженості між метою, завданнями

та функціями страхування, що дозволило визначити контролінг як підсистему управління, спрямовану на забезпечення прийняття виважених управлінських рішень, а сутність управлінського рішення страхової компанії – як вибір альтернативи, який здійснюється на верхньому рівні управління;

- структурування класифікаційних ознак контролінгу, основними серед яких, на відміну від існуючих, визначено такі їх групи, як: вид виміру дієвості контролінгу, сфера дії контролінгу та спрямованість контролінгу залежно від поставлених цілей, що сприяє більш повному визначенню ролі контролінгу в процесі прийняття управлінських рішень страхової компанії;
- розкриття інтеграційної взаємодії підсистем моніторингу та контролінгу в управлінні страховою діяльністю, що відрізняється від існуючих підходів розглядом узагальнення їх спільної функції стосовно координації і ухвалення необхідних управлінських рішень з урахуванням портфельного підходу до здійснення відповідної діяльності, що забезпечує застосування багаторівневих процедур прийняття необхідних рішень щодо розвитку підсистеми контролінгу у страховому менеджменті.

Практичне значення результатів роботи полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення спрямовані на забезпечення розвитку підсистеми контролінгу страхової компанії та доведені до рівня практичних рекомендацій. Зокрема:

- методичний підхід до визначення збалансованості вхідних та вихідних фінансових потоків і пропозиції щодо планування інвестиційної діяльності страхових компаній дозволяють підвищити ефективність використання наявних фінансових ресурсів, зокрема, та фінансовий потенціал страховиків у цілому, що є одним із завдань підсистеми контролінгу;
- процедура порівняльного аналізу функціонування і розвитку страхової компанії сприяє проведенню достовірного аналізу поточного стану її діяльності та дозволяє визначити напрямки подальшого розвитку, що розкриває практичну спрямованість відповідної підсистеми контролінгу.

Наукові результати дисертаційної роботи знайшли практичне застосування в роботі окремих страхових компаній, що підтверджується відповідними актами та довідками. Зокрема, методичний підхід до визначення збалансованості вхідних та вихідних фінансових потоків страхової компанії прийнято для застосування в практичній діяльності АТЗТ СК “ЛЕММА” (довідка № 032315 від 23.03.2007), процедуру порівняльного аналізу функціонування і розвитку страхової компанії прийнято до застосування в роботі АТ СК “Аванте” (довідка № 041603 від 16.04.2007), пропозиції щодо планування інвестиційної діяльності страхової компанії прийнято до впровадження у роботі ЗАТ “Земська страхова компанія” (довідка № 050702 від 07.05.2007).

Особистий внесок здобувача в роботах, які виконано у співавторстві – [2], [4] за списком літератури, наведеним в авторефераті – полягає в обґрунтуванні підходу до аналізу фінансових потоків страхової компанії з метою прийняття виважених управлінських рішень з погляду підвищення фінансового потенціалу

страхової компанії та розкриття на цій основі одного із напрямків розвитку підсистеми контролінгу [4] та уточненні поняття “контролінг” на основі розгляду і групування існуючих підходів до його визначення, розкритті взаємоузгодженості між метою, завданнями та функціями страхування [2].

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції “Розвиток системи вищої та післядипломної освіти в сфері страхування та актуарних наук” (м. Харків, 2006), II Міжнародній науково-практичній конференції “Формування конкурентоспроможного страхового ринку України в умовах глобалізації” (м. Київ, 2006), Міжнародній науково-практичній конференції “Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами” (м. Дніпропетровськ, 2007), Міжнародній науково-практичній конференції “Эффективность бизнеса в условиях трансформационной экономики” (м. Сімферополь, 2007), Всеукраїнській науково-практичній конференції “Проблеми розвитку ринку фінансових послуг в Україні” (м. Харків, 2007), Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів “Актуальні проблеми розвитку страхової діяльності в Україні” (м. Харків, 2007).

Публікації. Результати дисертації відображено в 13 наукових працях, у тому числі 7 робіт опубліковано у наукових журналах і збірниках наукових праць, визнаних ВАК України фаховими з економіки, 6 – публікації в матеріалах конференцій. Загальний обсяг опублікованих робіт складає 5,125 друк. арк., з них особисто автору належить 4,625 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 9 додатків (на 21 сторінці), списку використаних джерел із 166 найменувань (на 14 сторінках). Робота викладена на 200 сторінках машинописного тексту та містить 14 таблиць (з них дві займають окремі сторінки), 36 рисунків (з них один займає окрему сторінку), обсяг основного тексту – 162 сторінки.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі “Теоретичні основи контролінгу та його роль в системі прийняття управлінських рішень страхової компанії” розкрито сутність і зміст поняття “контролінг”, розглянуто роль контролінгу в процесі прийняття управлінських рішень страхової компанії та специфіку прийняття управлінських рішень в системі страхового менеджменту.

Визначення страхування як необхідної особливої системи економічних відносин, що в змозі захистити окремі інтереси суспільства, мінімізувати різноманітні ризики та зменшити наслідки несприятливих явищ, вимагає більш ретельного ставлення до забезпечення ефективності та результативності діяльності суб’єктів страхування через впровадження контролінгу в систему прийняття управлінських рішень страхової компанії. Однак процес розвитку та впровадження контролінгу в систему прийняття управлінських рішень страхової компанії стримує невизначеність теоретичної бази.

Як показав аналіз спеціальної літератури, в науковому середовищі немає єдиного погляду на визначення поняття контролінгу. Це пов'язано з тим, що у концептуальному плані контролінг, з одного боку, розглядається як функція управління, а з іншого, як інструмент підтримки відповідної системи управління. Саме це й дозволяє різним дослідникам підкреслювати окремі грані поняття “контролінг”. Дослідження сутності та змісту даного поняття на підставі узагальнення різноманітних підходів і поглядів щодо його визначення дозволило сформулювати авторське бачення цієї дефініції як підсистеми управління, яка інтегрує в собі окремі функції управління (облік, контроль, аналіз, планування), функціонування якої здійснюється відокремленим підрозділом з метою підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі шляхом безперервного інформаційно-аналітичного, методичного та консультативно-координаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Новизна даного уточнення полягає в структуруванні основних елементів контролінгу шляхом їх поєднання у єдине ціле завдяки надструктурному визначенню у такій ієрархії особливого його елемента – координації.

З метою уточнення та більш детального розкриття сутності контролінгу також розглянуто сучасні підходи до класифікації контролінгу, на основі чого запропоновано уточнену його класифікацію, до якої віднесено такі ознаки: вид виміру дієвості контролінгу, сфера дії контролінгу та спрямованість контролінгу залежно від поставлених цілей. Дане положення сприяє більш повному визначенню ролі контролінгу в процесі прийняття управлінських рішень страхової компанії.

Важливим питанням при уточненні відповідного понятійного апарату є також визначення економічного змісту контролінгу. Це зумовило необхідність розгляду не лише існуючих підходів до визначення поняття “контролінг”, підходів до його класифікації, а й визначити його структурні елементи відносно їх взаємозв'язку з системою управління визначеним суб'єктом господарювання. На підставі критичного узагальнення поглядів різних дослідників до основних складових контролінгу віднесено облік, аналіз, планування, координацію та контроль. При цьому таку складову частину контролінгу, як координація, визначено як об'єднуючу з погляду інших його складових.

На основі детального аналізу поняття “управлінське рішення” та систематизації структурних елементів щодо прийняття управлінських рішень в страхових компаніях, з метою розкриття ролі контролінгу в процесі прийняття таких рішень уточнено поняття “управлінське рішення страхової компанії” як вибір альтернативи, що носить виключно раціональний характер, здійснюється на верхньому рівні управління страховою компанією в умовах високої відповідальності, зумовлений виникненням певної проблеми або ситуації та спрямований на досягнення цілей страхової компанії. Подане узагальнення дозволяє на рівні страхової компанії визначити сутнісний взаємозв'язок між управлінням та менеджментом страхової компанії, який полягає в об'єднанні усіх складових страхового менеджменту в єдину цілісну систему управління страховою компанією на підставі визначення конкретних управлінських рішень за кожним

із напрямків згаданого менеджменту. У підсумку це узагальнює роль контролінгу в процесі прийняття управлінських рішень страхової компанії, яка більш детально може бути визначена з урахуванням різних стадій процесу прийняття управлінських рішень залежно від типу таких рішень та підходів до їх прийняття. Відповідно до цього, зокрема, визначено, що в умовах ризику контролінг повинен оцінювати не тільки ефект від кожного можливого варіанта дій, але і вірогідність отримання цього ефекту. Одночасно роль контролінгу при застосуванні раціонального підходу до прийняття управлінських рішень полягає в наданні максимально повної і точної кількісної інформації, розрахунку показників, знаходженні оптимуму.

Визначено основні складові страхового менеджменту. До таких складових віднесено: менеджмент страхових премій та страхових виплат в розрізі окремих різновидів страхування, менеджмент перестраховування, менеджмент страхових ризиків, менеджмент персоналу, менеджмент розміщення страхових активів, менеджмент страхових резервів.

Враховуючи особливості управлінських рішень страхової компанії та принципи побудови системи управління взагалі, розкрито специфіку прийняття управлінських рішень в системі страхового менеджменту. До основних ознак такої специфіки віднесено: спрямованість на досягнення цілей організації, що в цілому підкреслює загальну специфіку ведення страхової діяльності; спрямованість на вирішення проблем та ситуацій, що підкреслює головну мету страхування; характер прийняття управлінських рішень, що визначає особливість структурування основних складових страхового менеджменту. Як принципову ознаку специфіки прийняття управлінських рішень в системі страхового менеджменту також вказано його багатозначність та структурованість, що загалом потребує збалансування потоків страхової компанії у передбаченні її розвитку.

У другому розділі “Сучасні умови розвитку страхового менеджменту” досліджено тенденції розвитку страхової діяльності в Україні та її основні задачі щодо забезпечення прийняття управлінських рішень, проведено аналіз різновидів страхування та власних фінансових ресурсів страхової компанії як основи її фінансового потенціалу.

Аналіз загальних тенденцій розвитку страхової діяльності в Україні дозволив зробити висновок про переорієнтацію загальної системи управління страховою компанією внаслідок збільшення асортименту страхових послуг, підвищення рівня страхових виплат (рис. 1) та ефективності розміщення страхових резервів.

Разом з цим аналіз динаміки темпів зміни валових страхових премій та рівня валових страхових виплат дозволяє стверджувати, що функціонування та розвиток страхових компаній в Україні здійснюється переважно за рахунок зростання обсягів страхових премій. Відмінністю означених процесів є те, що відбувається зменшення співвідношення валових страхових премій до ВВП протягом 2004-2006 років майже у два рази: з 5,6 % у 2004 році до 2,6 % у 2006 році. Тому однією із задач підсистеми контролінгу в управлінні вітчизняними

страховими компаніями визначено необхідність розгляду її взаємодії з підсистемою моніторингу як основи забезпечення розвитку страхової діяльності з точки зору визначення найбільш пріоритетних каналів розміщення вільних активів.

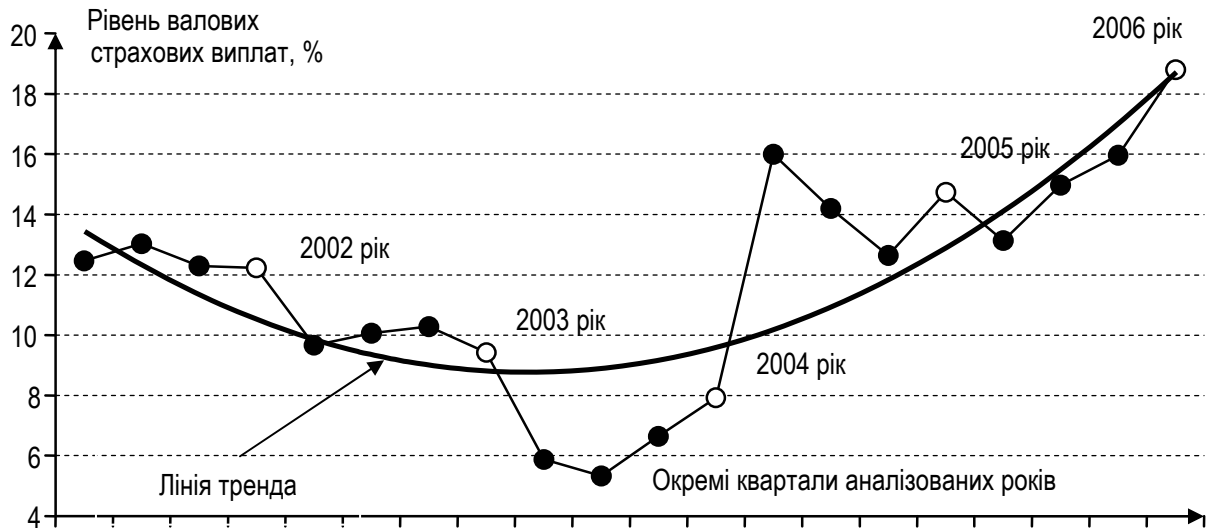


Рис. 1. Динаміка рівня валових страхових виплат протягом 2002-2006 років

Як іншу задачу у забезпеченні прийняття управлінських рішень з погляду розвитку контролінгу страхової компанії визначено необхідність збалансування різноманітних її фінансових потоків. Виходячи з цього, в роботі проаналізовано економічну спрямованість у фінансових відносинах між страховим ринком та банківським сектором економіки протягом 2002-2006 років на підставі наступної системи економетричних рівнянь, отриманої моделі (достовірність моделі підтверджується значимим коефіцієнтом детермінації – 0,84):

$$\begin{cases} KRZ = 0,047 \cdot SP + 0,344 \cdot SV + 0,667 \cdot KRN \\ KRN = -0,070 \cdot SP + 0,963 \cdot SV \end{cases}, \quad (1)$$

де KRZ – загальний обсяг кредитів, наданих в економіку України;
 SP – валові страхові премії щодо страхування фінансових ризиків;
 SV – валові страхові виплати щодо страхування фінансових ризиків;
 KRN – обсяг кредитів, наданих населенню (дані згруповано у щоквартальному вимірі).

Разом з цим аналіз відповідних одномірних та множинних економетричних моделей дозволив зробити такі висновки: наявні тенденції наданих кредитів значно випереджають розміри отриманих валових страхових премій; обсяги страхових виплат щодо страхування фінансових ризиків певною мірою задовольняють розвиток банківських установ як з надання кредитів населенню, так і з надання загального обсягу кредитів; наявна певна розбалансованість між по-

токами страхових премій та страхових виплат, що у підсумку відбувається й на загальному рівні страхових виплат.

На підставі методів регресійного моделювання також визначено, що ефективність наявного управління страховою діяльністю в Україні визначається, насамперед, діючою мережею філій (коефіцієнт детермінації для таких моделей є не нижчим аніж 0,74):

$$YV = 0,346 \cdot X_1 - 0,280 \cdot X_4 + 0,857 \cdot YP; \quad (2)$$

$$YP = 0,870 \cdot X_1, \quad (3)$$

де YV – обсяг страхових виплат;
 YP – обсяг страхових премій;
 X_1 – кількість філій;
 X_4 – кількість представництв.

При цьому доведено, що розвиток організаційного управління страховою діяльністю повинен здійснюватися у напрямку координації дій між різними структурами такої організації, яку і зобов'язана виконувати підсистема контролінгу.

Дослідження різновидів страхування дозволило ввести у розгляд визначення профілю страхової справи, під яким розуміється наочне відображення розподілу питомої ваги аналізованої структури діяльності страховиків за обраним показником на певний фіксований момент часу. Показано, що такі профілі є особливими для кожної страхової компанії (рис. 2).

На підставі такого узагальнення та методів регресійного аналізу визначено превалюючі структури основних видів страхування різних страхових компаній. Зокрема, аналіз показав, що для тих компаній, які входять до чільної десятки лідерів страхового ринку з отримання валових страхових премій, превалюючою є значимість питомої ваги такого різновиду страхування як добровільне майнове страхування. Також встановлено, що більшість компаній диверсифікують свою діяльність за окремими різновидами страхування.

Більш розгорнуте дослідження різновидів страхування можливе на основі аналізу трендів складових структури основних різновидів страхування, бо таке відображення дозволяє точніше описати тенденції розвитку окремих різновидів страхування. Тож в цілому розглянуте дозволило визначити процедуру порівняльного аналізу функціонування і розвитку страхової компанії, сутність якої полягає, насамперед, у визначенні профілю її страхової справи та узагальненні трендів окремих складових структури основних різновидів страхування. Це дає можливість ґрунтовно визначити окремі напрямки вдосконалення методичного забезпечення розвитку підсистеми контролінгу певної страхової компанії.

Дослідження обсягу та структури власних ресурсів страховиків як основи фінансового потенціалу страхової компанії та фактора прийняття виважених управлінських рішень дозволило підтвердити тезу, що великі розміри власних

ресурсів дозволяють впевнено планувати діяльність на страховому ринку та здійснювати значні обсяги страхових операцій.

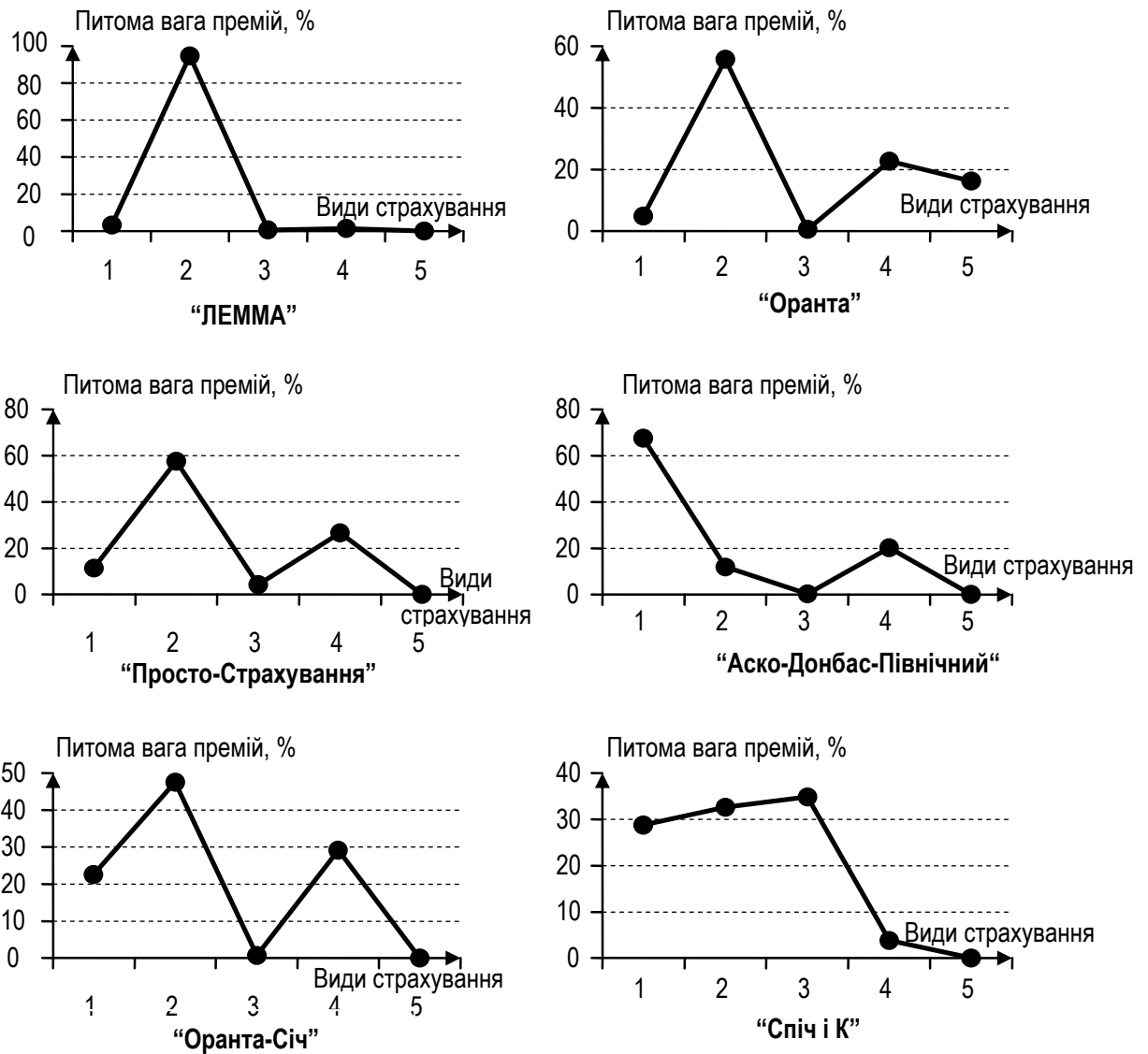


Рис. 2. Профілі структури основних видів страхування з точки зору отриманих валових страхових премій для окремих страхових компаній, що здійснюють різновиди страхування інші, ніж страхування життя, за підсумками 2006 року:

- 1 – добровільне особисте страхування; 2 – добровільне майнове страхування;
3 – добровільне страхування відповідальності; 4 – недержавне обов’язкове страхування; 5 – державне обов’язкове страхування

Проте лише обсяг власного капіталу не визначає стійкість превалюючої позиції на страховому ринку, бо важливими є й темпи його зміни. При цьому у випадках, коли власні ресурси розміщені у більш прибуткові, але менш ліквідні активи, навіть велике значення показника відношення власного капіталу до страхових резервів не означає миттєвого виконання узятих зобов’язань. Тобто не менш важливим є нарощування обсягів страхових резервів. На цьому фоні

негативно виглядає незначна питома вага резервного фонду таких страхових компаній, як “Веско” та “Оранта”, зменшення питомої ваги резервного капіталу в структурі гарантійних фондів страхових компаній “Орадон” та “Азов”.

Також показано, що зменшення питомої ваги фінансових інвестицій в активах досліджуваних компаній не впливає на виконання їх зобов’язання щодо здійснення страхових виплат. Проте означене не сприяє і отриманню додаткового інвестиційного доходу, необхідного для розвитку страхової справи. Отже, інвестиційне планування повинно бути одним із пріоритетних напрямків підсистеми контролінгу страхової компанії.

У третьому розділі “Методичне забезпечення розвитку контролінгу страхової компанії” визначено інтеграційну взаємодію моніторингу та контролінгу в управлінні страховою діяльністю, розроблено підхід до визначення збалансованості вхідних та вихідних фінансових потоків страхової компанії та обґрунтовано пропозиції щодо планування інвестиційної діяльності у забезпеченні фінансової стійкості впровадження управлінських рішень страхової компанії.

З метою розвитку підсистеми контролінгу для цілей ефективного прийняття управлінських рішень страхової компанії визначено інтеграційну взаємодію моніторингу та контролінгу в управлінні страховою діяльністю. Сутність означеного розкрито з погляду таких спільних функцій підсистем моніторингу та контролінгу, як координація і підтримка необхідних управлінських рішень та застосування портфельного підходу до відповідного управління страховою діяльністю. Ключовим питанням у такій взаємодії визначено прийнятне застосування отриманої інформації для прийняття відповідних рішень та можливого корегування на цій основі загальної структури організації та управління страховою компанією, що і обумовлює у підсумку визначення інтеграційної взаємодії принаймні між моніторингом та контролінгом. Загалом це співпадає з тим, що будь-який процес отримання та обробки аналітичної інформації в системі контролінгу можна розглядати через систему вхідних та вихідних параметрів, що узгоджуються між собою за допомогою деякого функціонального перетворення:

$$Y = F(X), \quad (4)$$

де X – система вхідних параметрів, що загалом являє собою множину клієнтів та відповідних договорів страхування за різними можливими напрямками. Узагальненням такої множини можна розглядати рух вхідних потоків фінансових ресурсів згідно з укладеними страховими угодами;

Y – система вихідних параметрів, що являє собою систему показників, які розкривають загалом результат діяльності страхової компанії, узагальненням чого можуть бути, насамперед, відповідні вихідні потоки фінансових ресурсів страхової компанії та різниця між вхідними та вихідними потоками фінансових ресурсів. Така система показників діяльності страхової компанії є досить структурованою, що обумовлює і наявність досить структурованої системи з прийняття управлінських рішень;

F – функціональне перетворення, яке в цілому відбиває здатність системи до

прийняття виважених управлінських рішень під час зміни умов ведення відповідної діяльності, структури страхового портфеля, обсягів укладених договорів.

Означене дозволило встановити, що моніторинг та контролінг як інтегровані підсистеми в управлінні страховою компанією тісно переплітаються з іншими підсистемами загального управління.

Для врахування різноманітної інформації, яку отримує підсистема моніторингу та застосовує у процесі свого функціонування підсистема контролінгу, запропоновано структурне її представлення. Сутність такого представлення складає формалізований опис у вигляді структурованого інформаційного образу. Це визначає можливість проведення порівняльного оцінювання страхової діяльності як у межах окремих різновидів страхування, так і між різними страховими компаніями. За допомогою таких образів проведено аналіз розвитку страхової діяльності досліджуваних страхових компаній. Встановлено, що найбільш порівняним, серед групи досліджуваних страхових компаній, можна вважати розвиток таких страхових компаній як “Оранта” та “Просто-Страхування”.

Виходячи з цілей стійкого розвитку страхової компанії, розглянуто засади структурування різноманітних її фінансових потоків. В основу такого структурування покладено напрямок руху фінансових потоків страхової компанії та змістовне їх навантаження щодо забезпечення дієвості і розвитку страхової діяльності. Згідно з такими ознаками серед найбільш поширених фінансових потоків страхової компанії виділено наступні: вхідні та вихідні потоки; системоутворюючі потоки, які забезпечують формування та поповнення фонду страхових резервів, здійснення страхових виплат; потоки визначеної дієвості, які забезпечують поточне функціонування страхової компанії; компенсаційні потоки, які спрямовані на покриття можливих збитків; потоки розвитку, які пов’язані з інвестуванням тимчасово вільних коштів та одержанням інвестиційного доходу.

З метою всебічного врахування введеного у розгляд структурування фінансових потоків страхової компанії подано формалізований опис, який визначає взаємозалежність руху потоків відповідно до цілей сталого розвитку компанії:

$$\begin{cases} V_{sv}^e > V_s^e, \\ V_{id} / V_i \neq 0, \\ V_{id} \geq V_{in} - V_{out}, \end{cases} \quad (5)$$

де V_{sv}^e, V_s^e – обсяг страхових премій та страхових виплат відповідно за окремими різновидами страхування e ;

V_i – обсяг ресурсів, спрямованих на інвестування;

V_{id} – загальний дохід від інвестування тимчасово вільних коштів;

V_{in} – величина, яка характеризує сукупність вхідних фінансових потоків страхової компанії (зокрема, загальний обсяг страхових премій);

V_{out} – величина, яка характеризує сукупність вихідних фінансових пото-

ків страхової компанії (зокрема, загальний обсяг страхових виплат).

Доцільність зазначеного структурування фінансових потоків пов'язана з можливістю виділення найбільш суттєвих з них щодо аналізу розвитку страхової компанії, визначення напрямків впливу підсистеми контролінгу на сталість та своєчасність виконання прийнятих управлінських рішень. Разом із цим поданий формалізований опис взаємозалежного руху фінансових потоків страхової компанії зазначає граничні можливості як здійснення інвестування, так і умови доцільності його здійснення, бо саме процес інвестування можна визначити як одну з основ розвинення діяльності страхової компанії. Тож це дозволило обґрунтувати загальну схему аналізу збалансованості відповідної структурованості фінансових потоків, сутність якої полягає у наступному:

- по-перше, якщо $V_{id} / V_i \neq 0$, то слід визначити збалансованою структуру вхідних та вихідних потоків страхової компанії у частині спрямованого інвестування тимчасово вільних коштів. У разі ж виконання умови $V_{id} \geq V_{in} - V_{out}$ при розгляді послідовного інтервалу часу слід вважати також за доцільне здійснення спрямованого інвестування тимчасово вільних коштів, а збалансованість структури вхідних та вихідних потоків страхової компанії можна визначити достатньою для розвитку страхової діяльності, бо вона дозволяє також покривати можливі збитки;
- по-друге, необхідною умовою збалансування структури вхідних та вихідних потоків страхової компанії є виконання умови $V_{sv}^e > V_s^e$ для більшості різновидів напрямків страхування e . Якщо така умова виконується не для всіх напрямків страхування e , то збалансованість структури вхідних та вихідних потоків страхової компанії є частковою. У разі значної множини з e невиконання умови $V_{sv}^e > V_s^e$, та наявності умови $V_{id} / V_i \approx 0$ структура вхідних та вихідних потоків страхової компанії є незбалансованою.

На основі запропонованого підходу доведено збалансованість між вхідними та вихідними фінансовими потоками досліджуваних страхових компаній (табл. 1). Також встановлено, що достатньо збалансованими є фінансові потоки наступних страхових компаній: “ЛЕММА” та “Дністер”. При цьому доведено, що страхова компанія “Дністер” не лише нарощує обсяг інвестиційних ресурсів, а й знову вкладає отриманий прибуток в різні інструменти інвестування. Водночас показано, що незадовільною можна вважати діяльність з інвестування для компанії “Оранта”, бо отримане значення аналізованого показника відповідно до загальних обсягів інвестування є занадто великим у порівнянні з іншими досліджуваними компаніями (табл. 1).

Обґрунтовані пропозиції щодо планування інвестиційної діяльності в забезпеченні фінансової стійкості впровадження управлінських рішень страхової компанії. Сутність цих пропозицій зводиться до впровадження ресурсної концепції аналізу потенційних інвестиційних ресурсів страхової компанії (на основі визначення місця позиціонування досліджуваних страхових компаній у прос-

торі “премії – виплати”, рис. 3) та побудови відповідного профілю.

Таблиця 1

**Різниця між загальною умовою збалансованості фінансових потоків
страхової компанії ($V_{out} < V_{in}$) і обсягом коштів, спрямованих
на інвестування (за підсумками 2006 року)**

Страхові компанії	У розрізі термінів відповідного інвестування, тис. грн.		До загальних обсягів інвестування, тис. грн.
	довгострокові	поточні	
“ЛЕММА”	467611,1	7174,3	2344,2
“Оранта”	249247,8	274079,6	248745,0
“Земська страхова компанія”	378810,9	124672,5	119742,7
“Веско”	55683,8	98878,0	46534,0
“Сатіс”	6293,3	7805,6	6293,3
“Дністер”	-5107,3	-290,8	-7107,7

Для розгляду планування інвестиційної діяльності страхової компанії з погляду ресурсної концепції також обґрунтовано доцільність визначення змін профілю страхової справи. Це дозволяє розкрити динаміку змін в аналізованому профілі. На підставі розширеного статистичного матеріалу доведено ґрунтовність розроблених пропозицій та їх доцільність застосування для розвитку підсистеми контролінгу страхової компанії. Зокрема визначено, що незначні зміни профілю різниці між страховими преміями та виплатами у розрізі різновидів страхування страхової компанії “Сатіс” позитивно вплинули на розвиток її страхової діяльності.

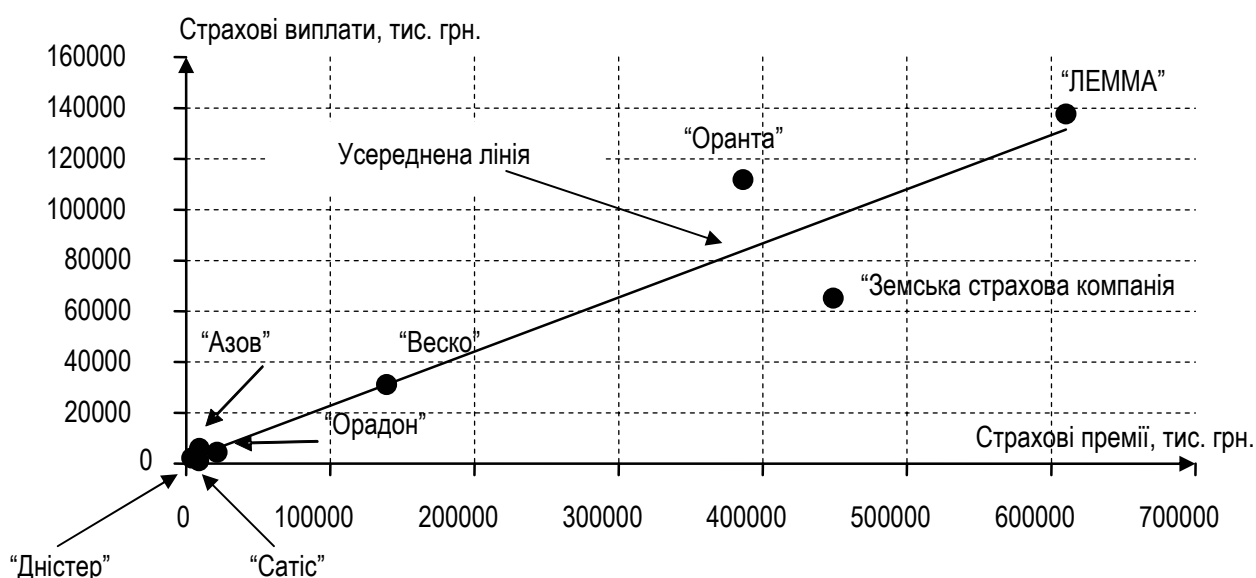


Рис. 3. Позичювання досліджуваних страхових компаній у загальному просторі “премії – виплати” за підсумками 2006 року

В цілому ж запропоновані пропозиції слід розглядати як напрямок моніторингу з погляду підсистеми контролінгу страхової компанії щодо доцільності або можливості здійснення тих або інших напрямків інвестування.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової задачі, що виявляється в подальшому поглибленні теоретичного обґрунтування і розробці методичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення розвитку підсистеми контролінгу страхової компанії. За результатом дисертаційного дослідження зроблено наступні висновки та рекомендації науково-теоретичного та прикладного характеру:

1. Недостатньо ефективна система управління будь-яким суб'єктом господарювання в умовах ринку спричиняє значні економічні втрати. При цьому це стосується і тих суб'єктів господарювання, які за своєю сутністю покликані знизити впливовість дії різних ризикоформуєчих факторів. Тож за таких умов важливого значення набуває контролінг як передумова забезпечення досягнення цілей в довгостроковій перспективі, що у підсумку і визначає значущість та актуальність обраного напрямку дослідження.

Аналіз різних підходів до визначення змісту та сутності поняття “контролінг” та їх узагальнення дозволили сформулювати авторське бачення цього поняття. Розглянуто сучасні підходи до класифікації контролінгу та запропоновано уточнену його класифікацію. Уточнено поняття “управлінське рішення страхової компанії”. Це сприяло більш повному визначенню ролі контролінгу в процесі прийняття управлінських рішень страхової компанії.

2. Розкрито специфіку прийняття управлінських рішень в системі страхового менеджменту, до основних ознак якої віднесено: спрямованість на досягнення цілей організації, що в цілому підкреслює загальну специфіку ведення страхової діяльності; спрямованість на вирішення проблем та ситуацій, що підкреслює головну мету страхування; характер прийняття управлінських рішень, що визначає особливість структурування основних складових страхового менеджменту.

3. Проведення аналізу розвитку страхової діяльності в Україні дозволило зробити висновок про переорієнтацію загальної системи управління страховою компанією. Одночасно аналіз динаміки темпів зміни валових страхових премій та рівня валових страхових виплат дозволяє стверджувати, що функціонування та розвиток страхових компаній в Україні здійснюється переважно за рахунок зростання обсягів страхових премій.

Введено у розгляд визначення профілю страхової справи, який покладено в основу процедури порівняльного аналізу функціонування і розвитку страхової компанії, що сприяє проведенню достовірного аналізу поточного стану її діяль-

ності та дозволяє визначити практичну спрямованість підсистеми контролінгу в системі менеджменту страхової компанії.

4. Дослідження обсягу та структури власних ресурсів страховиків дозволило підтвердити тезу, що великі розміри власних ресурсів дають можливість впевнено планувати діяльність на страховому ринку та здійснювати значні обсяги страхових операцій. Однак це не сприяє отриманню додаткового інвестиційного доходу, необхідного для розвитку страхової справи та вимагає зосередитися у загальному на відповідній дієвості підсистеми контролінгу.

5. Розкрито інтеграційну взаємодію моніторингу та контролінгу в управлінні страховою діяльністю на основі узагальнення таких їх спільних функцій, як координація і підтримка необхідних управлінських рішень, та застосування портфельного підходу до відповідного управління страховою діяльністю, що визначено як одна зі складових розвитку підсистеми контролінгу у страховому менеджменті.

6. Для цілей стійкого розвитку страхової компанії узагальнено засади структурування різноманітних її фінансових потоків. Основу такого структурування визначає напрямок руху фінансових потоків страхової компанії та їх змістове навантаження. З метою всебічного врахування введеного у розгляд структурування подано формалізований опис відповідних фінансових потоків страхової компанії. Це дозволило обґрунтувати загальну схему аналізу збалансованості визначеної структурованості фінансових потоків як бази розвитку методичного забезпечення підсистеми контролінгу.

7. Обґрунтовано пропозиції щодо планування інвестиційної діяльності страхової компанії, які сприяють забезпеченню її фінансової стійкості з погляду відповідного впровадження управлінських рішень. Сутність таких пропозицій зводиться до застосування ресурсної концепції аналізу інвестиційних ресурсів страхової компанії та побудови відповідного профілю.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ РОБІТ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Клімов А.В. Контролінг в процесі прийняття управлінських рішень в страховій компанії // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. Тем. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва – 2006. – № 1 (41). – С. 201-207.
2. Дікань Л.В., Клімов А.В. Сучасні підходи до визначення поняття “контролінг” // Економіка розвитку. – 2006. – № 4 (40). – С. 62-64.
3. Климов А.В. Контроллинг как интегрированная подсистема управления предприятием // БизнесИнформ. – 2006. – № 10. – С. 109-112.
4. Дікань Л.В., Клімов А.В. Структурованість фінансових потоків страхової компанії як основа передбачення її розвитку // Економіка розвитку. – 2007. – № 1 (41). – С. 11-12.

5. Клімов А.В. Порівняльне оцінювання функціонування та розвитку страхової справи // Коммунальное хозяйство городов : научно-техн. сб. – (Серия: Экономические науки). – К. : Техніка, 2007. – Вып. 78. – С. 376-381.
6. Клімов А.В. Управлінські рішення в системі управління страховою компанією // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Вип. 223. – Т. 3. – С. 801-807.
7. Клімов А.В. Внутрішній моніторинг в системі управління страховою компанією // Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. – 2007. – № 779. – С. 56-61.

Публікації у матеріалах конференцій

8. Клімов А.В. Контролінг в системі управління страховою компанією: теоретичний аспект // Формування конкурентоспроможного страхового ринку України в умовах глобалізації : зб. наук. пр. асп. та студ. II Міжнародної науково-практичної конференції. – Київ, 2006. – С. 70-72.
9. Клімов А.В. Контролінг в страхових компаніях // Розвиток системи вищої та післядипломної освіти в сфері страхування та актуарних наук : зб. наук. пр. Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків : ХНУ. – 2006. – С. 98-100.
10. Клімов А.В. Моніторинг в управлінні страховою компанією // Проблеми розвитку ринку фінансових послуг в Україні : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Харків, 2007. – С. 207-208.
11. Клімов А.В. Отримання та обробка аналітичної інформації в системі контролінгу страхової компанії // Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2007. – Т. 3. – С. 268-271.
12. Клімов А.В. Планування інвестиційної діяльності в забезпеченні фінансової стійкості страховика // Эффективность бизнеса в условиях трансформационной экономики : материалы Международной научно-практической конференции. – Симферополь : Крымский институт бизнеса, 2007. – С. 149-151.
13. Клімов А.В. Узагальнена оцінка ефективності управління страховою діяльністю // Актуальні проблеми розвитку страхової діяльності в Україні : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів. – Харків : ХНУ, 2007. – С. 211-213.

АНОТАЦІЯ

Клімов А.В. Контролінг у системі менеджменту страхової компанії. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. – Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”, Суми, 2008.

Дисертаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню, розробці методичних підходів і практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення

розвитку підсистеми контролінгу страхової компанії. Розкрито сутність поняття “контролінг”, розглянуто структурування класифікаційних ознак контролінгу. Досліджено тенденції розвитку страхової діяльності в Україні, проведено аналіз різновидів страхування. Розкрито інтеграційну взаємодію підсистем моніторингу та контролінгу в управлінні страховою діяльністю. Запропоновано методичний підхід до визначення збалансованості вхідних та вихідних фінансових потоків страхової компанії. Обґрунтовано пропозиції щодо планування інвестиційної діяльності страхової компанії.

Ключові слова: контролінг, менеджмент, страхова компанія, моніторинг, фінансові потоки, планування, інвестиційна діяльність.

АННОТАЦІЯ

Климов А.В. Контроллинг в системе менеджмента страховой компании. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.08 – Деньги, финансы и кредит. – Государственное высшее учебное заведение “Украинская академия банковского дела Национального банка Украины”, Сумы, 2008.

Диссертация посвящена теоретическому обоснованию, разработке методических подходов и практических рекомендаций, направленных на обеспечение развития подсистемы контроллинга страховой компании.

На основе исследования и обобщения различных подходов к рассмотрению сущности и содержания понятия “контроллинг” дано авторское его определение как подсистемы управления, которая интегрирует в себе отдельные его функции и осуществляется отдельным структурным подразделением с целью повышения эффективности и результативности деятельности страховой компании в долгосрочной перспективе путем непрерывного информационно-аналитического, методического и консультативно-координационного обеспечения принятия управленческих решений.

С целью более детального раскрытия сущности контроллинга рассмотрены существующие подходы к его классификации, на основе чего предложено авторское уточнение классификационных признаков.

На основе детального анализа понятия “управленческое решение” и систематизации структурных элементов в принятии управленческих решений страховой компании уточнено понятие “управленческое решение страховой компании”. Учитывая особенности управленческих решений страховой компании и принципы построения системы управления, раскрыта специфика принятия управленческих решений в системе страхового менеджмента.

Проведение анализа развития страховой деятельности в Украине позволило сделать вывод о переориентации общей системы управления страховой компанией. Одновременно анализ динамики темпов изменения валовых страховых премий и уровня валовых страховых выплат позволяет утверждать, что

функционирование и развитие страховых компаний в Украине осуществляется преимущественно за счет роста объемов страховых премий.

Исследование разновидностей страхования позволило ввести в рассмотрение определение профиля страхового дела, под которым понимается наглядное отображение распределения удельного веса анализируемой структуры деятельности страховщиков по выбранному показателю на определенный фиксированный момент времени. Введенный в рассмотрение профиль положен в основу процедуры сравнительного анализа функционирования и развития страховой компании. Данная процедура способствует проведению достоверного анализа текущего состояния деятельности страховой компании и позволяет определить направления дальнейшего ее развития.

Исследование объема и структуры собственных ресурсов страховой компании как основы ее финансового потенциала и фактора принятия взвешенных управленческих решений подтвердило тезис о том, что большие размеры собственных ресурсов позволяют уверенно планировать деятельность на страховом рынке и осуществлять значительные объемы страховых операций.

С целью развития подсистемы контроллинга для целей эффективного принятия управленческих решений страховой компании определено интеграционное взаимодействие мониторинга и контроллинга в ее управлении. Это способствовало обоснованию того, что мониторинг и контроллинг как интегрированные подсистемы в управлении страховой компанией тесно пересекаются с другими подсистемами управления. Для учета разнообразной информации, которую получает подсистема мониторинга и применяет в процессе своего функционирования подсистема контроллинга, предложено структурное ее представление.

Исходя из целей стойкого развития страховой компании, рассмотрены основы структурирования разнообразных ее финансовых потоков. С целью всестороннего учета введенного в рассмотрение структурирования финансовых потоков страховой компании представлено их формализованное описание. Это позволило рассмотреть общую схему анализа сбалансированности соответствующей структурированности финансовых потоков.

Обоснованы предложения по планированию инвестиционной деятельности в обеспечении финансовой устойчивости при реализации управленческих решений страховой компании. Сущность таких предложений сводится к внедрению ресурсной концепции анализа разновидностей и структуры потенциальных инвестиционных ресурсов страховой компании и построению соответствующего профиля. Также для рассмотрения планирования инвестиционной деятельности страховой компании с позиции ресурсной концепции обоснована целесообразность определения изменений в профиле страхового дела. На основе расширенного статистического материала доказана обоснованность разработанных предложений и целесообразность их применения для развития подсистемы контроллинга страховых компаний с учетом их специфики.

Ключевые слова: контроллинг, менеджмент, страховая компания, мониторинг, финансовые потоки, планирование, инвестиционная деятельность.

SUMMARY

Klimov A.V. Controlling in the system of insurance company management. – Typescript.

Thesis for applying the Candidate of Economical Science Degree on the speciality 08.00.08 – Cash, Finance and Credit. – Higher Educational Establishment “Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine”, Sumy, 2008.

This thesis is devoted to the theoretical basis, method approaches and practical recommendations assessment, which aims to provide the development of sub-system of the insuring company controlling. It is needless to point out that the essence of the notion ‘controlling’ and the structure of controlling classifying features have been considered. The tendencies of the development of insurance activity in Ukraine have been researched, as well as the analysis of varieties of insurance has been carried out. The integrative correlation of controlling and monitoring sub-systems of insurance company management has been revealed. The method approach to define the equation of incoming and outlet of financial flows of the insurance company has been offered. The offers on planning investment activity of the insurance company have been proved.

Key words: controlling, management, insurance company, monitoring, financial flows, planning, investment activity.

Відповідальна за випуск
кандидат економічних наук, професор
Дікань Лариса Василівна

Підписано до друку 23.05.2008.
Формат 60x90/16. Обл.-вид. арк. 0,9.
Гарнітура Times. Тираж 100 пр.

Державний вищий навчальний заклад
“Українська академія банківської справи
Національного банку України”
Адреса: 40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
видавництв, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції: серія ДК № 3160

