

# РОЛЬ ПЕНСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ВІТЧИЗНЯНОЮ ПЕНСІЙНОЮ СИСТЕМОЮ

© 2015 РУДИК В. К.

УДК 631:368.914.2

## Рудик В. К. Роль пенсійного менеджменту в управлінні вітчизняною пенсійною системою

У статті висвітлюються питання ролі пенсійного менеджменту в управлінні національною пенсійною системою в умовах проведення пенсійної реформи. Формування сучасної пенсійної моделі вимагає вдосконалення системи управління в пенсійній сфері, яка має базуватися на принципах пенсійного менеджменту. Розглянуто основні передумови становлення і розвитку пенсійного менеджменту, визначені основні складові елементи його організації. Доведено, що спеціалізовані фінансові інститути, які будуть вести свою діяльність у системі пенсійного страхування, мають стати стрижнем ефективного функціонування пенсійного менеджменту. Визначені основні принципи пенсійного менеджменту, які сприяють розумінню його сутності. Встановлено, що поєднання державного регулювання і корпоративного управління в пенсійній сфері є особливостю сучасного методологічного підходу до формування системи пенсійного менеджменту. Звернуто увагу на те, що в системі пенсійного страхування основними фінансовими інститутами виступають пенсійні фонди, тому вдосконалення управління ними є надзвичайно важливим завданням пенсійного менеджменту. Визначено, що структура управління пенсійним фондом передбачає розмежування операційних функцій і функцій нагляду, а також наявність необхідної кваліфікації та підзвітності тих осіб та органів, на які покладено виконання цих функцій. Саме на цьому акцентує свою увагу пенсійний менеджмент.

**Ключові слова:** пенсійна реформа, пенсійний менеджмент, принципи пенсійного менеджменту, механізм управління національною пенсійною системою, система пенсійного страхування, пенсійні активи.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 14.

**Рудик Володимир Касьянович** – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів і кредиту, Подільський державний аграрно-технічний університет (вул. Шевченка, 13, Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський, 32300, Україна)

**E-mail:** rudyk\_vk@meta.ua

УДК 631:368.914.2

## Рудык В. К. Роль пенсионного менеджмента в управлении отечественной пенсионной системой

В статье освещаются вопросы роли пенсионного менеджмента в управлении национальной пенсионной системой в условиях проведения пенсионной реформы. Формирование современной пенсионной модели требует усовершенствования системы управления в пенсионной сфере, которая должна базироваться на принципах пенсионного менеджмента. Рассмотрены основные предпосылки становления и развития пенсионного менеджмента, определены основные элементы его организации. Доказано, что специализированные финансовые институты, которые будут вести свою деятельность в системе пенсионного страхования, должны стать стержнем эффективного функционирования пенсионного менеджмента. Определены основные принципы пенсионного менеджмента, способствующие пониманию его сущности. Установлено, что объединение государственного регулирования и корпоративного управления в пенсионной сфере является особенностью современного методологического подхода к формированию системы пенсионного менеджмента. Особое внимание обращено на то, что в системе пенсионного страхования основными финансовыми институтами выступают пенсионные фонды, поэтому совершенствование управления ими является важным заданием пенсионного менеджмента. Определено, что структура управления пенсионным фондом предусматривает разграничение операционных функций и функций надзора, а также наличие определенной квалификации и подотчетность тех лиц и органов, на которые возложено исполнение этих функций. Именно на этом акцентирует свое внимание пенсионный менеджмент.

**Ключевые слова:** пенсионная реформа, пенсионный менеджмент, принципы пенсионного менеджмента, механизм управления национальной пенсионной системой, система пенсионного страхования, пенсионные активы.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 14.

**Рудык Владимир Касьянович** – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой финансов и кредита, Подольский государственный аграрно-технический университет (ул. Шевченко, 13, Хмельницкая обл., г. Каменец-Подольский, 32300, Украина)

**E-mail:** rudyk\_vk@meta.ua

UDC 631:368.914.2

## Rudyk V. K. Role of Pension Management in Controlling the National Pension System

The article highlights the issues of role of pension management in controlling the national pension system in the context of carrying out the pension reform. Establishing a contemporary pension model requires improvement of control system in the pension sphere, which should be based on the principles of pension management. The basic premises of establishing and development of pension management has been considered, the main elements of its organization has been determined. It has been proved that specialized financial institutions that will operate together with the pension insurance system should become a linchpin for the effective functioning of pension management. The basic principles of the pension management, which contribute to understanding of its essence, have been defined. It has been determined that consolidation of the State regulation and corporate governance in the pension sphere is a feature of contemporary methodological approach to creation of a pension management system. Particular attention is drawn to the fact that, in the pension insurance system, pension funds serve as the basic financial institutions, thus improving the control over them is an important task of the pension management. It has been determined that the structure of controlling the pension fund provides for the separation of operational functions and oversight functions, as well as presence of certain qualification and the accountability of the persons and entities, entrusted with exercise of these functions. Attention to this matter stays in the focus of the pension management.

**Key words:** pension reform, pension management, principles of pension management, mechanism for controlling the national pension system, pension insurance system, pension assets.

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 14.

**Rudyk Volodymyr K.** – Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department, Department of Finance and Credit, Podillya State Agrarian and Engineering University (vul. Shevchenko, 13, Khmelnytska obl., m. Kam'yanets-Podilskyi, 32300, Ukraine)

**E-mail:** rudyk\_vk@meta.ua

Реформування пенсійної системи, відповідно до вітчизняного пенсійного законодавства, передбачає створення і функціонування трьох основних ланок у пенсійній сфері. Усі вони направлені на забезпечення підвищення добробуту пенсіонерів у нашій країні за ра-

хунок одержання високих розмірів пенсій. Важливою складовою успішної реалізації пенсійної реформи на сучасному етапі є пошук і запровадження ефективного механізму управління національною пенсійною системою. Ключову роль у вирішенні цього питання має зіграти ви-

користання теоретичних основ пенсійного менеджменту. Його система повинна забезпечити координування функціонування всіх трьох рівнів української пенсійної моделі, сприяти формуванню її як цілісного механізму.

Теоретичні та методологічні основи пенсійного менеджменту тільки починають формуватися, потребують додаткового вивчення його принципи і методи, можливість їх використання у системі управління національною пенсійною системою. У наукових колах зростає інтерес саме до обґрунтування ролі пенсійного менеджменту в реалізації управлінських процесів щодо функціонування солідарної пенсійної системи і недержавного пенсійного забезпечення, а також при запровадженні загальнообов'язкового державного накопичувального пенсійного страхування. Важливим бачиться дослідження ролі пенсійного менеджменту у формуванні цілісності вітчизняної пенсійної системи, що виступає одним із основних завдань на сучасному етапі проведення пенсійної реформи.

Теоретичні основи менеджменту досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед зарубіжних науковців необхідно відмітити Ф. Тейлора, Г. Емерсона, А. Файоля, які вважаються основоположниками вчення про менеджмент. Саме вони розробили базові основи менеджменту як економічної категорії, охарактеризували його основні функції і принципи [11; 4; 12; 13]. Їхні наукові праці сприяли формуванню теоретичних основ страхового менеджменту, які досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці С. Осадець, О. Мурашко, В. Фурман [9], А. Супрун [10], Р. Юлдашев, Ю. Тронин [14], Є. Кургін [7] та інші.

Протягом останніх років у наукових колах зростає інтерес до теоретичних і практичних аспектів розвитку пенсійного менеджменту. Це пов'язано з необхідністю реформування національної пенсійної системи, а саме – удосконалення її системи управління. Нове пенсійне законодавство дає юридичні підстави для формування основ пенсійного менеджменту, що активно використовується науковцями при проведенні досліджень у даній сфері [1; 2; 3].

Управління основними ланками національної пенсійної системи потребує вдосконалення, оскільки не задовільняє вимоги, які ставляться до цієї сфери пенсійною реформою. На сьогодні ще не сформовано систему управління в пенсійній сфері, яка би забезпечувала ефективність її функціонування і розвитку. Одним із факторів, що впливає на стан управління вітчизняної пенсійної системи, вважається недостатній розвиток системи пенсійного менеджменту, особливо її теоретичних аспектів. Саме це вважається одним із основних завдань науковців на сучасному етапі проведення пенсійної реформи.

Метою статті є визначення ролі пенсійного менеджменту у формуванні оптимального механізму управління національною пенсійною системою в умовах проведення пенсійної реформи, вивчення його впливу на ефективність функціонування солідарної та накопичувальної пенсійних систем, які покладені в основу української пенсійної моделі.

Менеджмент сприяє раціональній взаємодії людей і формуванню умов для їх найбільшого прояву як на мікро-, так і на макрорівні. Реформування вітчизняної пенсійної системи вимагає координації дій між основними її суб'єктами та інститутами, а також між трьома ланками: солідарною пенсійною системою, державною накопичувальною пенсійною системою і недержавним пенсійним забезпеченням, що мають сформувати основу української пенсійної моделі.

Передумови розвитку пенсійного менеджменту випливають із необхідності кваліфікованого, професійного управління діяльністю пенсійних фондів, банківських установ, страхових організацій, інших фінансових інститутів, які беруть участь у системі пенсійного страхування. Нестабільне ринкове середовище ставить підвищені вимоги до менеджменту у пенсійній сфері.

Ще однією важливою передумовою, яка підвищила інтерес у наукових колах до становлення і розвитку пенсійного менеджменту, вважається забезпечення ефективного використання пенсійних активів учасників всіх трьох рівнів національної пенсійної системи. Особливо це стосується пенсійних активів накопичувальних пенсійних програм, які пенсійна реформа передбачає більш активніше використовувати найближчим часом. Довгостроковість їх використання зобов'язує керівні органи пенсійної сфери активно співпрацювати з фондовим ринком, залучати різноманітні інвестиційні продукти. Використання пенсійних активів в інвестиційній діяльності дасть змогу захистити їх від інфляційних процесів і, відповідно, від знецінення протягом тривалого періоду, а також буде сприяти підвищенню їхньої вартості за рахунок одержання інвестиційного доходу. Саме у сприятні формуванню інвестиційного портфеля власникам пенсійних активів, розробці інвестиційної стратегії щодо їх використання на другому і третьому рівнях української пенсійної системи, тісній взаємодії з фінансовим ринком полягає ключова роль пенсійного менеджменту.

У сучасних умовах завдання управління стали особливо непростими. Старі парадигми управління на сьогоднішній день не відповідають існуючим реаліям, таким як глобалізація відносин, електронні засоби передачі інформації, високий рівень освіти населення, швидкі зміни в технологіях, зміни ринків і споживачього попиту. Як відмічають науковці, тепер особливо потрібно враховувати ускладнене навколишнє середовище, загострення конкуренції, підвищення соціальних і економічних вимог на відміну від часів простіших умов існування [9, с. 15].

Організація пенсійного менеджменту, на думку автора, має включати: формування оптимальної інституціональної структури управління вітчизняною пенсійною моделлю, розробку і запровадження комплексної системи контролю за використанням пенсійних активів учасників пенсійних програм і захист їх від різноманітних фінансових ризиків, створення механізму інвестування пенсійних ресурсів через тісну співпрацю з інституціями фінансового ринку, залучення різноманітних інвестиційних продуктів при цьому, сприяння у формуванні ефективної інвестиційної стратегії учасників накопичувальних пенсійних програм.

Спеціалізовані фінансові інститути, що будуть вести свою діяльність у системі пенсійного страхування, мають стати стержнем ефективного функціонування пенсійного менеджменту. Наявність таких інститутів, юридична регламентація їх діяльності, координація пенсійних відносин між суб'єктами всіх трьох рівнів української пенсійної системи мають стати базою для практичної реалізації пенсійного менеджменту.

**В**раховуючи довгостроковий характер використання пенсійних активів учасників національної пенсійної системи, що беруть участь у накопичувальних пенсійних програмах, для пенсійного менеджменту важливим є їх захист, протягом тривалого періоду, від прояву фінансових ризиків. Національна економіка, яка функціонує в ринковому середовищі, дуже чутлива до змін в економічному житті держави, а також до прояву фінансових криз. У зв'язку з цим зусилля спеціалістів у цій сфері, науковців, експертів, держави і громадськості мають бути спрямовані на створення ефективної системи збереження, захисту і контролю фінансового потенціалу національної пенсійної системи.

Пенсійний менеджмент повинен відігравати важливу роль щодо залучення пенсійних активів на вітчизняний і світовий фондові ринки. Від формування правильної інвестиційної політики у пенсійній сфері щодо використання пенсійних активів другого і третього рівнів залежатиме їх захищеність і підвищення вартості протягом тривалого періоду до досягнення учасниками пенсійного віку. Важливо правильно сформулювати інвестиційні портфелі на різних етапах економічного розвитку суспільства і оперативного реагувати на зміни кон'юнктури фондового ринку.

Теоретичні засади пенсійного менеджменту формувалися на базі попередніх і сучасних наукових концепцій розвитку менеджменту в цілому, а також конкретно і страхового менеджменту. На думку автора, між даними економічними категоріями і видами менеджменту є логічний зв'язок, який дозволяє об'єктивно вивчити досліджувану економічну категорію.

Основоположники базових концепцій менеджменту – Ф. Тейлор, Г. Емерсон, А. Файоль – зробили значний внесок у формування принципів, методів, функцій менеджменту [11; 4; 12; 13]. У наукових колах відмічають саме заслугу Ф. Тейлора та його послідовників в організації раціоналістичної наукової школи, формуванні менеджменту як самостійної сфери діяльності.

Сучасні наукові теорії розвитку менеджменту можуть бути покладені в основу побудови концепції розвитку пенсійного менеджменту. Вони відображають нові погляди на формування принципів менеджменту, які стосуються страхової сфери, у тому числі й системи пенсійного страхування. До них належать: мислити стратегічно; добиватися того, щоб здібні люди захотіли взяти на себе вхідні обов'язки; постійно примножувати свої знання [10].

Перший принцип означає, що в системі пенсійного страхування треба діяти, постійно думаючи про кінцевий результат. Другий принцип відображає вхідні обов'язки менеджерів, серед яких – визначення страте-

гічної мети при формуванні вітчизняної пенсійної системи, готовність її досягнення основними суб'єктами пенсійних відносин. Третій принцип означає, що управлінські процеси не повинні стояти на місці, вони мають удосконалювати систему управління кожної ланки національної пенсійної моделі відповідно до реалій, які складаються в пенсійній сфері та в суспільстві в цілому.

Ставлячи в основу побудови національної пенсійної моделі інститут пенсійного страхування, для розвитку системи пенсійного менеджменту важливу роль відіграють два важливі принципи побудови цивілізованого суспільства: принцип особистої відповідальності та принцип колективної (солідарної) взаємодопомоги. На думку автора, їх обов'язково необхідно враховувати поряд з іншими страховими принципами при дослідженні пенсійного менеджменту. Серед принципів страхування для системи пенсійного менеджменту необхідно використовувати зацікавленість усіх категорій населення в пенсійному забезпеченні на основі пенсійного страхування, а також особливості зберігання пенсійних коштів, враховуючи їхню автономність від державного бюджету. Крім того, довгостроковість зберігання пенсійних активів вимагає формування системи контролю за їх використанням як з боку держави, так і з боку страховиків і застрахованих осіб.

**У**загальнюючи вивчення принципів пенсійного менеджменту, можна основні з них відобразити на *рис. 1*. Серед раніше зазначених принципів необхідно відмітити принцип поєднання державного регулювання і корпоративного управління в пенсійній сфері. В основу побудови ефективної системи пенсійного менеджменту повинна бути покладена найкраща практика фінансового і корпоративного управління, яка вимагає відповідного поєднання стимулів, що мають бути збалансовані між власним регулюванням і державним регулюванням. Вони мають покращити таке управління, збільшити прозорість та підзвітність і, таким чином, зміцнити довіру учасників пенсійних програм до системи пенсійного страхування, а також забезпечити стабільність та ефективність фінансових ринків. Основні принципи поєднання практики корпоративного та фінансового управління були сформовані відповідними європейськими організаціями у другій половині 60-х років ХХ ст., а саме – у статті 5б Конвенції організації Економічного Співробітництва та Розвитку [5].

Поєднання державного регулювання і корпоративного управління у пенсійній сфері є особливістю сучасного методологічного підходу до формування системи пенсійного менеджменту. Держава повинна забезпечити правове регулювання фінансових відносин між суб'єктами системи пенсійного страхування, взаємодію та взаємозв'язок між ними у процесі управління, запропонувати організаційно-правові форми та структуру фінансових інститутів, які будуть функціонувати у вітчизняній пенсійній системі. Основні фінансові інститути, що будуть здійснювати управління у пенсійній сфері, повинні самостійно розробляти внутрішні правила своєї діяльності на основі рекомендацій держави. Це є особливо важливим, оскільки цілісність і ефективність



Рис 1. Принципи організації пенсійного менеджменту

Джерело: власна розробка автора.

діяльності цих фінансових інститутів залежить не тільки від державного регулювання та нагляду, але також від якості управління всередині фінансових інститутів. Крім того, специфічність ризиків та зобов'язань в роботі основних суб'єктів пенсійної системи викликає необхідність в окремому керівництві щодо їх управління.

Оскільки основними фінансовими інститутами системи пенсійного страхування виступають пенсійні фонди, то основна увага зосереджена на покращенні та вдосконаленні саме їх управління. Система регулювання діяльності пенсійних фондів має керуватися основним принципом створення пенсійних фондів як надійного джерела доходу громадян після виходу на пенсію.

Пенсійний менеджмент акцентує увагу на тому, що структура управління пенсійним фондом передбачає розмежування операційних функцій і функцій нагляду, а також наявність необхідної кваліфікації та підзвітність тих осіб та органів, на які покладено виконання цих функцій. Система управління пенсійним фондом має чітко визначені операційні функції та функції нагляду, а також осіб і органи, на які покладається їх виконання. Організаційно-правова форма цього фінансового інституту, який здійснює управління пенсійними коштами від імені учасників пенсійного фонду, структура його внутрішнього управління та основні цілі його діяльності мають чітко визначатися її статутом та внутрішніми правилами, контрактом, угодою про довірче управління та іншими аналогічними документами.

До операційних функцій пенсійного фонду повинні включати: збирання страхових пенсійних внесків; ведення обліку; виконання актуарних розрахунків, формування по-

літики фінансування пенсій і встановлення розмірів внесків; управління співвідношенням активів і зобов'язань; розробку інвестиційної декларації; управління активами; звітування перед учасниками та забезпечення дотримання встановлених нормативних вимог. Визначення і покладання цих функцій на пенсійний фонд має бути чітко сформульовані документами пенсійного фонду.

**А**дміністративне управління пенсійним фондом і загальна відповідальність за виконання умов пенсійних контрактів та захист інтересів учасників пенсійних програм покладаються на орган управління чи адміністратора, яких повинен мати кожний пенсійний фонд. Обов'язки цього органу управління мають узгоджуватися з основною метою заснування пенсійного фонду – створення надійного джерела доходу громадян після виходу на пенсію. За рекомендаціями Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР) щодо управління пенсійними фондами основні обов'язки органу управління повинні включати:

- ✦ моніторинг адміністративного управління пенсійним фондом задля забезпечення досягнення цілей, визначених статутом, внутрішніми документами пенсійного фонду, договором про довірче управління або іншими пов'язаними з ними документами;
- ✦ вибір, контролювання і, за необхідності, заміна працівників, які виконують операційні обов'язки, а також зовнішніх надавачів послуг (управляючих активами, актуаріїв, зберігачів, аудиторів тощо);

- ✦ забезпечення відповідності діяльності пенсійного фонду вимогам пенсійного законодавства (інвестиційним вимогам, вимогам щодо звітності та оприлюднення інформації, вимогам щодо запобігання конфліктам інтересів, зловживанням, пов'язаними з використанням конфіденційної інформації) [8].

Орган управління пенсійним фондом має бути впевненим, що усі його фахівці, а також, коли це доречно, зовнішні надавачі послуг, мають достатню кваліфікацію і досвід, щоб виконувати покладені на них обов'язки згідно з встановленими цілями пенсійного фонду.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що для успішного проведення пенсійної реформи, яка передбачає створення сучасної вітчизняної пенсійної системи, важливу роль має відіграти формування оптимального механізму управління пенсійною сферою. Для вирішення цього питання виникає необхідність розробки і обґрунтування теоретичних основ пенсійного менеджменту, який повинен бути поставлений в основу цього механізму. У зв'язку з цим науковий інтерес до становлення і розвитку пенсійного менеджменту значено зріс.

Для науковців, які займаються вивченням питань управління у пенсійній сфері, важливо використати наукові напрацювання, які є у системі менеджменту в цілому і мають більш, ніж вікову зарубіжну практику. Зазначені принципи пенсійного менеджменту дають змогу краще зрозуміти сутність пенсійного менеджменту, визначити його роль у покращенні управління системою пенсійного страхування, яка лежить в основі побудови національної пенсійної системи. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. «Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи»: Закон України № 3668-VI від 08.07.2011 р. // Газета «Голос України» від 13 вересня 2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» (зі змінами і доповненнями): Закон України № 1058-IV від 9 липня 2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
3. «Про недержавне пенсійне забезпечення»: Закон України № 1057-IV від 09.07.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>
4. **Емерсон Г.** Дванадцять принципів продуктивності / Г. Емерсон [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tnby.narod.ru/text/Econom/menagement/Emerson\\_12principles/str/\\_01.html](http://tnby.narod.ru/text/Econom/menagement/Emerson_12principles/str/_01.html)
5. Конвенція Організації Економічного Співробітництва та Розвитку від 14 грудня 1960 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/daf/corporate/principles>
6. Конвенція Міжнародної організації Праці № 102 «Про мінімальні норми соціального забезпечення» від 18.06.1952 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_011](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_011)
7. **Кургин Е. А.** Страховой менеджмент: управление деятельностью страховой компании / Е. А. Кургин. – М.: РосКонсульт, 2005. – 304 с.

8. Рекомендації ОЕСР щодо управління пенсійними фондами: прийняті Радою ОЕСР 28 квітня 2005 року. Проект USAID розвитку ринків капіталу. – 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pension.kiev.ua/files/oecd\\_pf\\_gov\\_ua.pdf](http://pension.kiev.ua/files/oecd_pf_gov_ua.pdf)

9. Страховий менеджмент: підручник / [С. С. Осадець, О. В. Мурашко, В. М. Фурман та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. С. С. Осадця. – К.: КНЕУ, 2011. – 333 с.

10. **Супрун А. А.** Страховий менеджмент: навч. посіб. / А. А. Супрун, Н. В. Супрун. – Л.: Магнолія, 2010. – 300 с.

11. **Тейлор Ф. У.** Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор / Пер. с англ. А. И. Зак. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.

12. **Файоль А.** 14 правил успешного менеджмента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.k2.kapital.com](http://www.k2.kapital.com)

13. **Файоль А.** Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: 1923 (1916). – 275 с.

14. **Юлдашев Р. Т.** Российское страхование: системный анализ понятий и методология финансового менеджмента / Р. Т. Юлдашев, Ю. Н. Тронин. – М.: Анкил, 2000. – 447 с.

## REFERENCES

Emerson, G. "Dvenadtsat printsipov proizvoditelnosti" [Twelve Principles of productivity]. [http://tnby.narod.ru/text/Econom/menagement/Emerson\\_12principles/str/\\_01.html](http://tnby.narod.ru/text/Econom/menagement/Emerson_12principles/str/_01.html)

Faiol, A. "14 pravyl uspishnoho menezhmentu" [14 rules for successful management]. [www.k2.kapital.com](http://www.k2.kapital.com)

Fayol, A. *Obshchee i promyshlennoe upravlenie* [General and industrial management]. Moscow, 1923 (1916).

"Konventsiia Orhanizatsii Ekonomichnoho Spivrobotnytstva ta Rozvytku vid 14 hrudnia 1960 roku" [Convention of the Organization for Economic Cooperation and Development of 14 December 1960]. <http://www.oecd.org/daf/corporate/principles>

Kurgin, E. A. *Strakhovoy menezhment: upravlenie deiatelnosti strakhovoy kompanii* [Insurance management: management of the insurance company]. Moscow: RosKonsult, 2005.

[Legal Act of Ukraine] (1952). [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993\\_011](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_011)

[Legal Act of Ukraine] (2011). <http://zakon.rada.gov.ua>

[Legal Act of Ukraine] (2003). [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

[Legal Act of Ukraine] (2003). <http://zakon1.rada.gov.ua>

Osadets, S. S. et al. *Strakhovyi menezhment* [Insurance Management]. Kyiv: KNEU, 2011.

"Rekomendatsii OESR shchodo upravlinnia pensiiynykh fondamy" [OECD Guidelines for the management of pension funds]. [http://pension.kiev.ua/files/oecd\\_pf\\_gov\\_ua.pdf](http://pension.kiev.ua/files/oecd_pf_gov_ua.pdf)

Suprun, A. A., and Suprun, N. V. *Strakhovyi menezhment* [Insurance Management]. Lviv: Mahnolia, 2010.

Taylor, F. U. *Printsipy nauchnogo menezhmenta* [The principles of scientific management]. Moscow: Kontrolling, 1991.

Yuldashev, R. T., and Tronin, Yu. N. *Rossiyskoe strakhovanie: sistemnyy analiz poniaty i metodologiya finansovogo menezhmenta* [The Russian insurance system analysis concepts and methodology of financial management]. Moscow: Ankil, 2000.