

УДК 005.935

*Аліна Пінчук, Марина Туник***МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ У ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ***Аліна Пинчук, Марина Туник***МЕХАНИЗМ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ***Alina Pinchuk, Maryna Tunik***IMPLEMENTATION MECHANISM OF THE CONTROLLING SYSTEM TO THE INSURANCE COMPANIES ACTIVITY**

*Поглиблено теоретичні засади механізму впровадження системи контролінгу в діяльність страхових компаній. Зокрема, ідентифіковано структуру такого механізму, до елементів якої віднесено методи (економічні, організаційні, інформаційні), суголосні їм інструменти, ідентифіковано основні функціональні блоки (управлінський, інформаційний, економічний, організаційний), визначено їх зміст з урахуванням специфіки функціонування страхових компаній. Також у межах статті розглянуто принципи впровадження окресленого механізму в роботу страховиків, описано їх сутність та обґрунтовано важливість їх дотримання для ефективної організації системи контролінгу в межах функціонування таких фінансових установ. З метою поглиблення теоретичної бази впровадження страхового контролінгу розроблено алгоритм побудови такої системи з ідентифікацією його основних етапів та їх поступовим описом.*

**Ключові слова:** контролінг, страховий контролінг, механізм, принцип, система, страхова компанія.

*Рис.: 2. Бібл.: 4.*

*Углублены теоретические основы механизма внедрения системы контроллинга в деятельность страховых компаний. В частности, идентифицировано структуру такого механизма, к элементам которой отнесены методы (экономические, организационные, информационные), соответствующие им инструменты, идентифицированы основные функциональные блоки (управленческий, информационный, экономический, организационный), определено их содержание с учетом специфики функционирования страховых компаний. Также в рамках статьи рассмотрены принципы внедрения такого механизма в работу страховщиков, описано их сущность и обоснована важность их соблюдения для эффективной организации системы контроллинга в рамках функционирования таких финансовых учреждений. Для углубления теоретической базы внедрения страхового контроллинга в статье разработан алгоритм построения такой системы с идентификацией его основных этапов и их постепенным описанием.*

**Ключевые слова:** контроллинг, страховой контроллинг, механизм, принцип, система, страховая компания.

*Рис.: 2. Библ.: 4.*

*The theoretical aspects of mechanism of the controlling system implementation in the activities of insurance companies were deepened. In particular, the structure of such a mechanism was identified. The methods (economic, organizational, informational) corresponding with them the tools were referred to it. Also the main functional blocks (administrative, informational, economic, and organizational) were identified; their essence was defined in the content of the specific operation of insurance companies. Within article the principles of the implementations of such mechanism in the insurance company's activities were considered, their nature was described and the importance of reasonable compliance for effective organization of the system controlling within these financial institutions functioning was substantiated. To deepen the theoretical basis of the implementation of the insurance controlling the algorithm of the constructing such system was developed with the identification of its main stages and their gradual description in article.*

**Key words:** controlling, insurance controlling, mechanism, principle, system, the insurance company.

*Fig.: 2. Bibl.: 4.*

**JEL Classification:** G 22

**Постановка проблеми.** Формування ефективно діючих систем управління у межах окремих підприємств, установ, організацій завжди є актуальним питанням, оскільки, як прийнято вважати, дає змогу підвищити рівень економічного розвитку зазначених установ та наростити обсяги чистого прибутку. У цілому з таким підходом можна цілком погодитися. Протягом тривалого часу розвитку таких наук, як менеджмент, економічна кібернетика, теорія управління, управління підприємством і т. ін. ученими сформовано значний масив різнобічних наукових теорій та концепцій, яким притаманний і фундаментальний характер, і серед яких можна знайти практично важливі ідеї. Процес дослідження механізмів покращення управління триває. Постійно удосконалюються теоретико-методичні засади реалізації різнобічних систем керування у межах окремих підприємств різних галузей та секторів національного господарства.

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

Відомо, що управління – це вплив суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Ефективність управління – це, з одного боку, своєчасне досягнення поставлених цілей з найменшим використанням ресурсів. З іншого боку, під ефективністю мається на увазі якість, тобто ефективне управління – це управління, спрямоване на підвищення якісного рівня страхової компанії за допомогою специфічних методів та інструментів [3, с. 106].

Контролінг за своєю сутністю є прикладом пошуку побудови оптимальних систем управління, особливо у складних економічних системах. Саме концепція запровадження контролінгу покликана, насамперед, забезпечити підвищення управління у межах окремо взятого підприємства через нарощення рівня синхронності роботи окремих його структурних підрозділів. З цією метою доволі часто дослідниками, у центрі уваги яких знаходиться розроблення питань теоретичного та методологічного забезпечення функціонування контролінгу, пропонується створення окремих служб контролінгу, незважаючи на зростання витрат на їх утримання, як дієвий інструмент формування та забезпечення у майбутньому злагодженої роботи у межах окремого суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей формування системи контролінгу в межах функціонування окремих суб'єктів господарювання присвячені наукові роботи таких науковців: І. Бланк, Н. Брехун, Л. Дякон, С. Івахненкова, Л. Малярець, І. Маркіна, А. Михайлова, С. Приймак, М. Пушкар, С. Хайлук, Н. Шульга, С. Юсупова та ін. Питання підвищення ефективності управління страховими компаніями були у центрі уваги таких учених: О. Абакуменко, Н. Внукова, О. Вовчак, О. Журавка, С. Івахненкова, С. Онишко, С. Осадець, Н. Ткаченко, Х. Черевко.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Загалом, створення та запровадження систем контролінгу завжди більше пов'язують з діяльністю класичних виробничих підприємств, які виготовляють конкретні матеріальні товари. Лише в останні роки активізувалася робота щодо теоретичного обґрунтування важливості запровадження контролінгу також у діяльність і фінансових установ різнобічної специфіки. Зважаючи, що в Україні найбільшого розвитку зазнали банківські установи, то переважна більшість наукових доробок стосується напрацювань фундаментального та прикладного характеру запровадження, функціонування та розвитку систем банківського контролінгу. Однак дослідження питань впровадження страхового контролінгу в роботу інших фінансових посередників не набули значного поширення. Саме тому реалізація концепції контролінгу в межах системи управління страховими компаніями, на наш погляд, є досить важливим питанням подальшого розвитку зазначених установ.

**Мета статті.** Головною метою статті є дослідження особливостей впровадження механізму системи контролінгу в діяльність страхових компаній.

**Виклад основного матеріалу.** Загалом у межах цієї статті пропонуємо контролінг розглядати як складову інфраструктурного забезпечення управління суб'єктом господарювання, основною метою якої є інформаційна підтримка процесу прийняття рішень. Відповідно, систему страхового контролінгу розглядатимемо як систему різнобічних компонентів, які взаємодіють між собою і здійснюють інфраструктурне забезпечення управління страховою компанією, основною метою якого є інформаційна підтримка процесу прийняття рішень.

Варто розуміти, що практичному втіленню у діяльність реально діючої страхової компанії певних інструментів підвищення якості управління повинно передувати формування концептуальних засад реалізації такої ідеї. На рис. 1 наведено модель механізму впровадження системи страхового контролінгу в діяльність страховиків. Загалом, під механізмом прийнято розглядати поетапно функціонуючу сукупність певних складових, які у своїй спільній взаємодії надають можливість отримати новий результат.

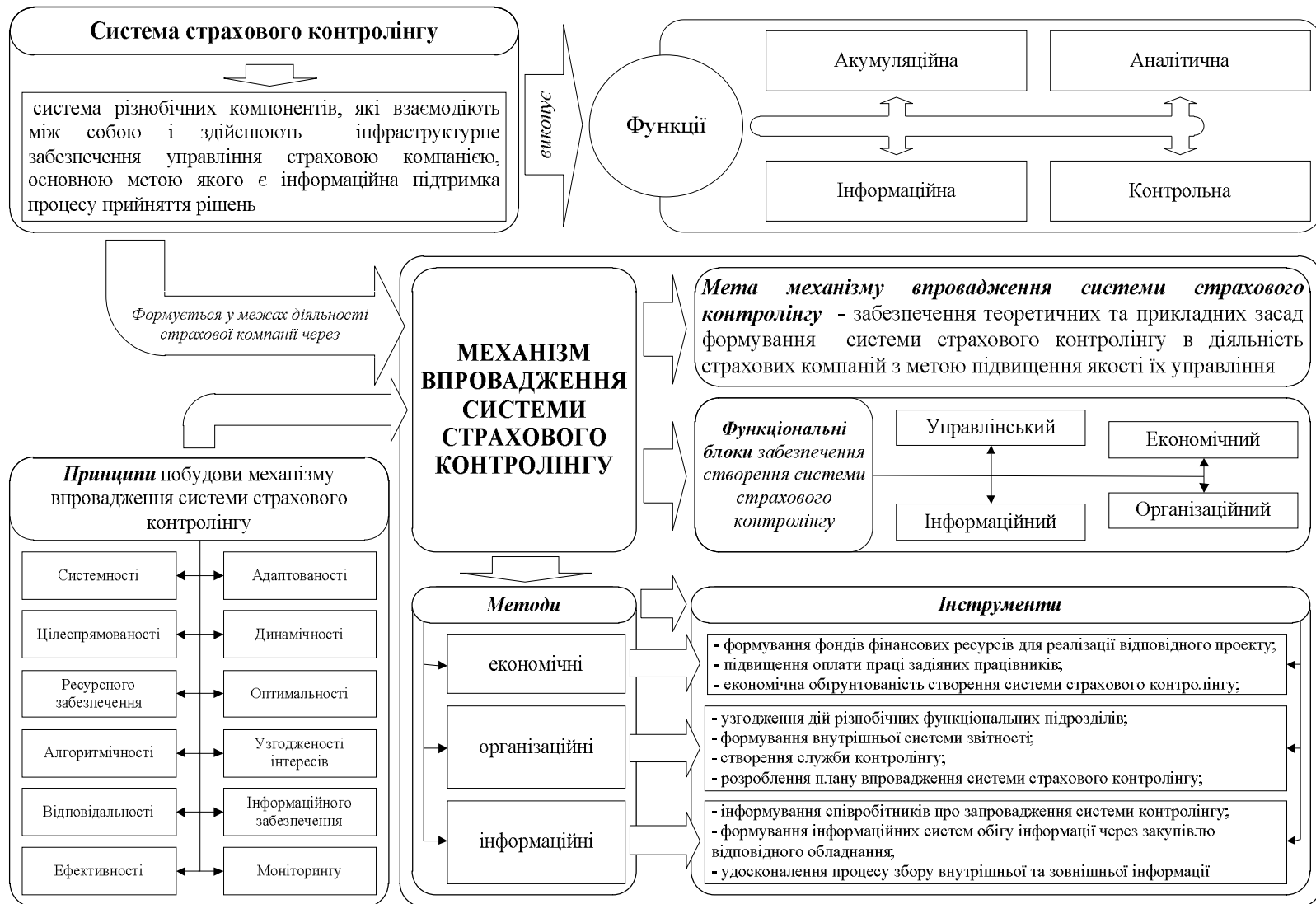


Рис. 1. Концептуальна схема механізму впровадження системи страхового контролінгу

Джерело: побудовано автором з рахуванням [1; 2].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Сучасні вчені-економісти поняття «механізм» застосовують досить широко. Зокрема, термін «механізм» часто використовується в поєднанні з означенням «економічний», «організаційний», «організаційно-економічний», «господарський», «ринковий» тощо, проте у спеціальній літературі чітко не розмежовано сфери застосування цих понять. Залежно від конкретних завдань соціально-економічного розвитку, для яких використовують поняття «організаційно-економічний механізм», «господарський механізм», «економічний механізм» тощо, а також сфери інтересів авторів, під цими назвами мають на увазі достатньо різноманітну сутність та змістовно-функціональні складові [4, с. 59].

Страховий контролінг як концепція удосконалення системи управління підприємством також вимагає розроблення засад щодо його практичного впровадження. На наш погляд, це зручно виконати через розроблення відповідного механізму, який поєднав би у собі і теоретичні особливості страхового контролінгу та акцентував увагу на методологічних засадах його функціонування. На наше переконання, механізм впровадження страхового контролінгу доцільно розглядати через сукупність таких його компонентів: мета, функціональні блоки реалізації такого механізму в межах діяльності страхової компанії, методи та інструменти. Звичайно формування зазначеного механізму досить складно виконувати, не враховуючи певну сукупність основних правил, які представлені як принципи механізму. Варто зазначити, що принципи формування в такому контексті не є складовою механізму, оскільки вони знаходяться в основі його формування. Тобто з початку розроблення зазначеного механізму варто акцентувати увагу на основних правилах, засадах, основах, дотримання яких забезпечить отримання у майбутньому очікуваного результату.

Зупинимось на розгляді окремих складових механізму впровадження системи страхового контролінгу. Насамперед, варто визначити мету такого механізму, якій будуть підпорядковуватися цілі існування його складових. Метою страхового контролінгу, на нашу думку, є забезпечення теоретичних та прикладних засад формування системи контролінгу в діяльність страхових компаній з метою підвищення якості їх управління. Тобто зазначений механізм є інструментом розроблення та реалізації концепції страхового контролінгу (рис. 1).

Наступним розглянемо зміст принципів побудови механізму впровадження системи страхового контролінгу, до яких ми відносимо такі.

1. Системності – зазначений принцип дозволяє у разі його дотримання забезпечити впровадження системи контролінгу в діяльність страхових компаній через розгляд такого механізму як самостійної системи з відповідними їй компонентами, певною структурою, що дозволяє більш ґрунтовно здійснювати сам процес побудови контролінгу з урахуванням специфіки різнобічних підрозділів страховиків, узгодженості їх інтересів, компетентності виконавців.

2. Цілеспрямованості – зазначений принцип полягає у забезпеченні двох складових: по-перше, впровадження системи страхового контролінгу повинно бути суголосне основним напрямкам розвитку страхової компанії, за великим рахунком, зазначена система повинна сприяти реалізації стратегічних напрямків розвитку страховиків; по-друге, впроваджуючи страховий контролінг, варто чітко розуміти, коли реалізація механізму його створення є завершеною, за якими показниками і критеріями можна стверджувати, що система страхового контролінгу перейшла з етапу формування до етапу функціонування, де перед співробітниками відповідних відділів вже ставляться інші завдання і мета діяльності такої системи знову коректується.

3. Ресурсного забезпечення – система страхового контролінгу при її запровадженні у діяльність страхової компанії на початкових етапах вимагає виділення певної сукуп-

---

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

---

ності різнобічних ресурсів, у тому числі фінансових, трудових, інформаційних, матеріальних, які дозволяють забезпечити практичну побудову зазначеної системи.

4. Алгоритмічності – зазначений принцип полягає у визначенні поетапної процедури впровадження страхового контролінгу з деталізацією основних процесів, відповідальних за їх реалізацію, та часових критеріїв. Варто зазначити, що цей принцип у синтезі з принципом системності дозволяють розглядати впровадження системи контролінгу в діяльність страхової компанії як цілісний план з його метою, виконавцями та чітко визначеними цільовими параметрами. Це дозволяє уніфікувати та пов'язати між собою різнобічні аспекти впровадження зазначеної системи.

5. Відповідальності – у кореляції з попереднім принципом відповідальність у процесі реалізації проектів щодо запровадження системи страхового контролінгу є одним з основних принципів, оскільки забезпечує реалізацію зазначених дій певною системою управління, що дає гарантії її ефективного запровадження через постійний моніторинг та звітування перед керівництвом страхової компанії про хід робіт щодо побудови системи страхового контролінгу. Цей принцип дозволяє встановити ієрархію відповідальності з побудовою чітко регламентованої системи підпорядкованості всіх працівників між собою, які задіяні у реалізації проекту. Зазначимо, що дотримання цього принципу дозволяє пришвидшити рівень прийняття управлінських рішень, що стосуються формування системи страхового контролінгу.

6. Ефективності – реалізація плану щодо впровадження системи страхового контролінгу завжди повинна корелювати, у першу чергу, з потенційними можливостями отримати у майбутньому певну сукупність ефектів від запровадження такої системи, саме тому механізм її реалізації повинен будуватися з урахуванням принципу ефективності та постійній збірці витрачених ресурсів, отриманих вигід з метою уникнути ситуації, за якої економічна доцільність впровадження системи контролінгу з часом виявиться мінімальною.

7. Адаптованості – система страхового контролінгу звичайно повинна впроваджуватися з урахуванням дії сучасних макроекономічних чинників та стану страхової компанії. Однак, на наше переконання, в першу чергу, створення зазначеної системи повинно адаптуватися під потреби керівництва щодо отримання нагальної різнобічної інформації. Тобто вже на стадії формування відділу контролінгу важливо визначити основні вимоги до його функціонування і відповідно до поставлених цілей вже формувати штат працівників. Звичайно адаптація системи страхового контролінгу також вимагає врахування структури страхової компанії, специфіки її роботи, кількості філіальної мережі й інших внутрішніх чинників, які безпосередньо будуть впливати на функціонування страхового контролінгу. Якщо йдеться про страхову компанію з іноземним капіталом, то важливим аспектом також буде аналіз світових тенденцій розвитку страхового ринку, фінансового стану закордонних акціонерів, врахування їх досвіду побудови страхової діяльності в інших державах, зважання на вже діючі системи функціонування служб контролінгу в інших структурних підрозділах страховиків у зарубіжних країнах.

8. Динамічності – страховий контролінг є відкритою системою, яка постійно розвивається, тому під час її розбудови варто враховувати такий аспект. Це обумовлює необхідність у процесі її впровадження постійно вносити корективи у план реалізації, які є позитивними і привнесуть лише підвищення якості функціонування зазначеної системи у майбутньому. Саме тому постійне обговорення різнобічних аспектів впровадження системи контролінгу з різним фахівцями та директорами окремих відділів страхової компанії лише може привнести позитивні ефекти у діяльність майбутньої системи.

9. Оптимальності – суть зазначеного принципу полягає у дотриманні найкращих варіантів запровадження системи страхового контролінгу в діяльність страхової компанії.

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

Такий підхід дозволяє враховувати не найкращий варіант організації відділу страхового контролінгу, а акцентувати увагу саме на основній меті формування контролінгу – підвищення якості управління. Оптимальність механізму запровадження системи страхового контролінгу полягає також у пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення окресленого результату в системі «результат – витрати».

10. Узгодженості інтересів – система страхового контролінгу складається з різнобічних компонентів та загалом пов'язує діяльність багатьох відділів та структурних підрозділів страховиків. Саме врахування їх потреб та акцентування на особливостях функціонування таких елементів дає змогу чітко окреслити бажання та об'єктивні вимоги працівників цих підрозділів щодо функціонування системи страхового контролінгу. Важливим також є розуміння ролі зазначеної системи у розвитку страхової компанії всіма топ-менеджерами компанії, що дозволяє нівелювати можливості передачі окремих функцій певних підрозділів до виконання працівникам відділу контролінгу, які їм не притаманні. Саме формування цілісного підходу до запровадження системи страхового контролінгу в діяльність страховиків та його усвідомлення всіма основними топ-менеджерами компанії дає змогу надати їм можливість використовувати додаткові можливості такої системи для розвитку підпорядкованих ним підрозділів, допомогти зробити свій внесок у формування такої системи з урахуванням вже набутого управлінського досвіду. Тобто формування системи страхового контролінгу є не лише предметом роботи вищого керівництва страхової компанії, а у першу чергу повинно враховувати і пропозиції менеджерів середньої ланки, які також виконують значну аналітичну роботу та рекомендації яких можуть мати більш практичний характер для організації роботи відділів контролінгу в межах функціонування страхової компанії.

11. Інформаційного забезпечення – фактично вся система страхового контролінгу формується з метою оброблення інформаційних даних різнобічного характеру та надання отриманих опрацьованих даних керівництву страхової компанії. Саме тому вчасність отримання первісної інформації від різних структурних підрозділів є дуже важливою, оскільки сам відділ контролінгу продукує вже вторинну інформацію. Формування системи інформаційного забезпечення роботи зазначеного відділу вимагає також розроблення системи обігу даних у межах функціонування страховика. Важливого аспекту в контексті зазначеного принципу, набувають питання формування інформаційних технологій формування, надсилання, оброблення та передачі інформації різнобічного характеру. Тому створення такої ефективно діючої системи обігу управлінської інформації дозволяє швидше приймати рішення з урахуванням мінливих особливостей розвитку фінансового ринку, що в кінцевому випадку покращує якість управління страховою компанією. Варто розуміти, що не доопрацювання в системі формування інформаційних технологій оброблення інформації може знизити якість роботи самого відділу контролінгу та впливати на його ефективність як інфраструктурної складової процесу управління.

12. Моніторингу – загалом моніторинг є функцією системи контролінгу, однак у контексті дослідження особливостей запровадження механізму зазначеної системи у діяльність страхової компанії, на наш погляд, варто розглянути моніторинг як принцип побудови зазначеного механізму, оскільки акцент робиться не на моніторингу діяльності окремих структурних підрозділів страхової компанії, а увага концентрується на об'єктивній передумові виконання постійного моніторингу при формуванні системи страхового контролінгу, що вимагає створення групи відповідальних осіб, які постійно відстежують терміни впровадження такої системи, аналізують план її створення та порівнюють фактичні дії із запланованими. Такий підхід дозволяє забезпечити правильний підхід до формування відділів страхового контролінгу з урахуванням тих проблем,

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

що виникають як під час його створення, так і на початкових етапах функціонування. Оскільки зазначена система є універсальною і за своєю сутністю повинна взаємодіяти фактично з усіма відділами, філіями та структурними підрозділами страхової компанії, то моніторинг її функціонування, особливо на перших стадіях роботи, є дуже важливим та доцільним, тому що дає змогу виявити ті проблеми, які можуть виникати у процесі взаємодії з іншими структурними одиницями страховиків та вчасно їх вирішувати.

Наступними елементами механізму впровадження системи контролінгу в діяльність страхової компанії розглянемо функціональні блоки реалізації такої системи, до яких ми відносимо такі: управлінський, економічний, організаційний, інформаційний, соціальний. Фактично кожний із визначених напрямків є складовими частинами запровадження контролінгу в діяльність страховиків. Розглянемо їх особливості більш детально.

Отже, управлінська складова є одним з найбільш важливих компонентів запровадження системи контролінгу і повинна містити:

1) чітко регламентований склад відповідальних працівників, які будуть задіяні у процесі формування страхового контролінгу;

2) визначення майбутнього місця системи контролінгу в загальній організаційній структурі страхової компанії;

3) визначення рівня підпорядкування відділу страхового контролінгу в системі управління страховою компанією, зокрема, ідентифікація посади особи, яка буде відповідати за функціонування зазначеного структурного підрозділу (перший заступник директора, фінансовий директор, головний бухгалтер), контролювати дії його працівників.

Тобто управлінську складову впровадження страхового контролінгу можна охарактеризувати як формування системи керівництва діяльністю відділу страхового контролінгу в межах страхової компанії та чітка регламентація осіб, які безпосередньо керують його діяльністю. Формування чітко зрозумілої системи підпорядкованості є запорукою ефективного функціонування контролінгу в межах діяльності страховиків. Також варто зазначити, що важливим аспектом побудови вказаної системи є розуміння вже на ранніх стадіях, хто буде очолювати відділ контролінгу та яким критеріям повинні відповідати майбутні працівники зазначеного відділу.

Економічний блок є дійсно важливою частиною впровадження у діяльність страхової компанії системи контролінгу. Зокрема, на нашу думку, сутність такого компоненту можна визначити через такі складові:

1) формування бюджету впровадження страхового контролінгу;

2) оцінка майбутніх витрат страховика на підтримку функціонування системи страхового контролінгу;

3) визначення ефектів, які отримає страховик від впровадження такої системи в управлінні.

Таким чином, економічний блок безпосередньо пов'язаний з витратами страхової компанії на впровадження та подальше утримання служби страхового контролінгу.

Організаційний блок впровадження системи страхового контролінгу в діяльність страховика полягає, насамперед, у такому:

1) формування організаційної системи самого відділу страхового контролінгу;

2) визначення штатного розкладу;

3) формування системи підпорядкування у межах функціонування відділу страхового контролінгу;

4) визначення посадових інструкцій кожного працівника служби страхового контролінгу;

5) розроблення моделі взаємозв'язку між відділом контролінгу та іншими структурними підрозділами страховика.

---

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

---

Зазначимо, що організаційний блок впровадження системи страхового контролінгу в діяльність страхової компанії набуває надзвичайно важливого значення саме на перших етапах створення відділу контролінгу, оскільки полягає у формуванні організаційних зв'язків не лише між структурними відділами страховика, але і дозволяє сформувати систему внутрішнього підпорядкування, делегування повноважень та центрів відповідальності у межах відділу контролінгу.

З урахуванням, що відділ контролінгу у межах страхової компанії безпосередньо має справу з масивами різнобічних даних, то інформаційний блок формування такої служби є досить вагомою складовою її ефективного функціонування. На нашу думку, інформаційний блок створення механізму впровадження системи страхового контролінгу в діяльність страхової компанії повинен містити такі заходи:

1) формування системи обігу контролінгової інформації у межах функціонування страхової компанії з визначенням центрів продукування такої інформації;

2) розроблення переліку стандартних аналітичних звітів внутрішнього користування, які необхідно формувати для ефективного управління страховою компанією;

3) визначення правил подачі даних до відділу страхового контролінгу іншими структурними підрозділами з фіксацією дат та періодичності такого звітування;

4) створення інформаційних технологій оброблення аналітичних даних, які сприяли б пришвидшенню опрацювання різнобічної інформації з метою її глибшого аналізу, особливу увагу варто приділити можливостям запровадження часткової автоматичного оброблення всього масиву управлінських даних, що дозволило б більше уваги сконцентрувати на її економічному аналізі, не витрачаючи час на технічну складову отримання та опрацювання даних;

5) визначення систем опрацювання зовнішньої інформації, яка посідає досить важливе місце у системі управління страховою компанією, деталізації вимагає перелік періодичних звітів, які повинні готувати спеціалісти відділу страхового контролінгу для керівництва компанії з метою постійного моніторингу зміни зовнішнього середовища функціонування страховика.

Таким чином, інформаційний блок механізму впровадження системи страхового контролінгу в діяльність страхової компанії загалом полягає у розробленні діючих систем вчасного збору різнобічної інформації та запровадження методів її опрацювання з метою формування актуальної, важливою та якісної інформації для керівників різних рівнів управління, що дає змогу їм приймати виважені та обдумані рішення.

Отже, реалізація зазначених вище функціональних блоків механізму впровадження системи страхового контролінгу дає змогу розробити чітко регламентований план створення відділу контролінгу в межах діяльності страховика.

Відповідно, для кожного механізму існує система методів та інструментів, які дозволяють реалізовувати такий механізм у життя. Загалом, метод прийнято розглядати як певний прийом. Таким чином на рис. 1 наведено групи методів механізму впровадження системи страхового контролінгу та суголосних ним інструментів, перелік яких може бути розширеним та поглибленим вже при прикладному застосуванні зазначеного механізму.

Однак з практичного погляду, на наше переконання, запровадження системи страхового контролінгу, крім теоретичних аспектів її формування, вимагає розроблення поетапного комплексу заходів, реалізація яких дає можливість більш системно підійти до створення страхового контролінгу. З цією метою розроблено алгоритм побудови зазначеної системи, який представлений на рис. 2.



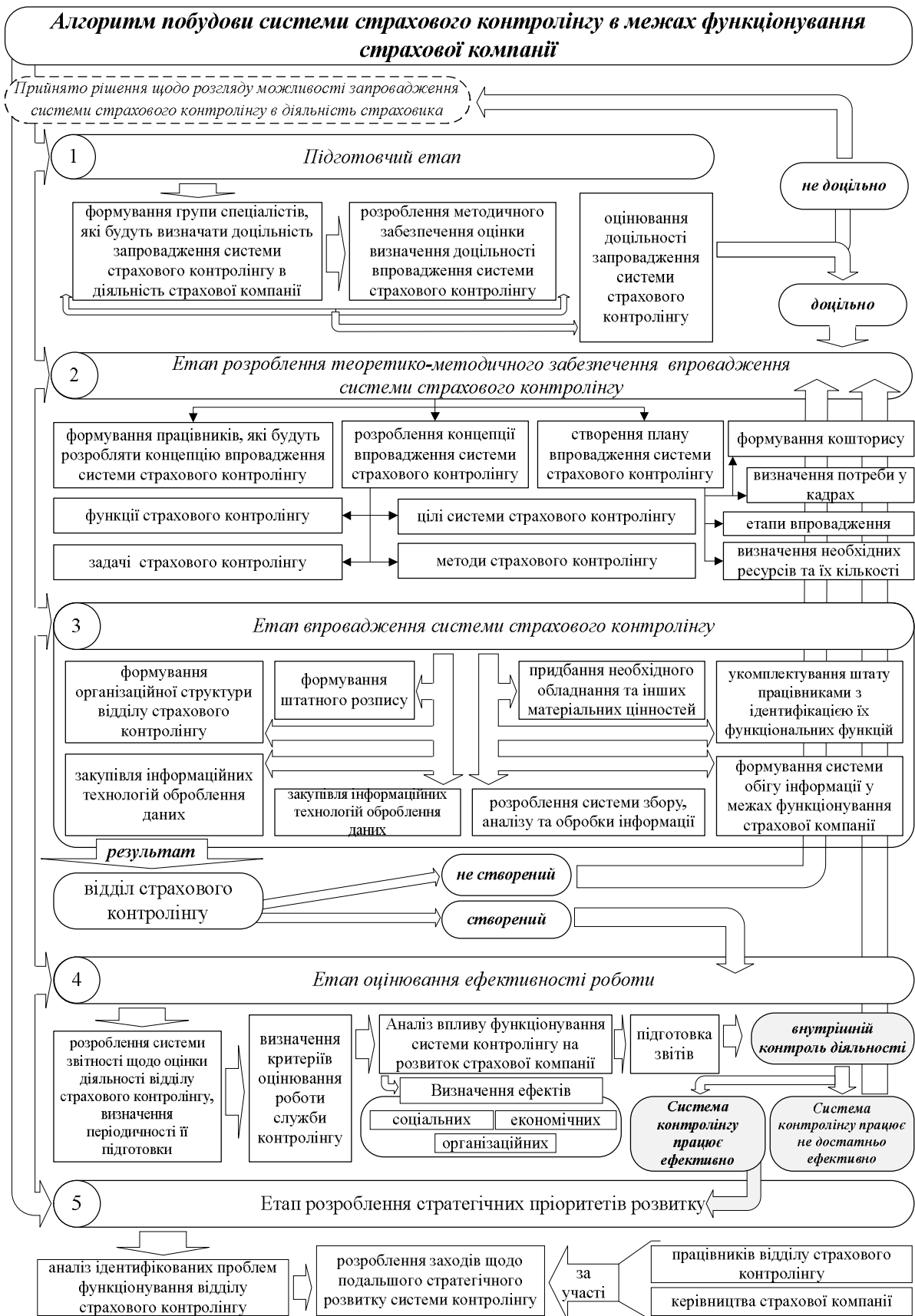


Рис. 2. Алгоритм впровадження системи страхового контролінгу

Таким чином, на нашу думку, зазначений алгоритм складається з п'яти етапів.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

1. Підготовчий етап – етап, на якому взагалі визначається доцільність формування системи контролінгу в межах діяльності страхової компанії, зважуються потенційно можливі ефекти від реалізації такої системи з витратами, які понесе страховик і приймається рішення чи доцільно взагалі запроваджувати зазначену систему. Відповідно до рис. 2 для реалізації першого етапу створюється група працівників, які безпосередньо будуть виконувати аналітичне завдання щодо визначення доцільності реалізації системи страхового контролінгу. Варто зазначити, що підготовчий етап вже виконується, коли керівництвом компанії прийнято рішення щодо визначення можливості створення відділу страхового контролінгу. У результаті зазначеного етапу повинно бути прийняте рішення або доцільно формувати зазначену систему, або не доцільно. Висновки розрахунків надаються керівництву страхової компанії, яке приймає остаточне рішення.

Зауважимо, що інколи навіть після отримання негативної відповіді щодо формування страхового контролінгу, керівництво може запросити здійснення нових розрахунків з урахуванням нового бачення ролі наведеної системи у розвитку страхової компанії. Також можуть бути змінена група експертів, які досліджували зазначене питання. Загалом підготовчий етап повинен завершитися прийняттям кінцевого рішення щодо питання запровадження системи страхового контролінгу в діяльність страхової компанії.

2. Етап розроблення теоретико-методичного забезпечення впровадження системи страхового контролінгу дає змогу після позитивного рішення щодо формування зазначеної системи забезпечити її реалізацію необхідними вихідними положеннями, що є дуже важливим аспектом ефективності її подальшої роботи. Відповідно, всі теоретичні аспекти, на наше переконання, повинні бути згрупованими і визначеними у концепції впровадження такої системи. У межах діяльності страхових компаній та інших фінансових посередників, як правило, досить скептично відносять до створення подібних документів, вважаючи, що їх практична цінність є дуже низькою і вимагає лише витрат часу. Однак ми не погоджуємося з такою позицією, оскільки чітко та правильно розроблена концепція дає фактично відповіді на всі питання, які можуть виникнути у процесі впровадження системи страхового контролінгу. Зазначений документ має суто теоретичний характер, але при його побудові вирішуються виключно прикладні засади, починаючи від визначення конкретної мети зазначеної системи, ідентифікація її функцій, тобто з'ясування загалом чим повинен займатися відділ контролінгу, яким чином повинен опрацьовувати управлінську інформацію і т. ін. Чим детальніше буде розроблена концепція, тим зрозуміліше визначена роль страхового контролінгу в майбутньому розвитку страховика.

Кошторис визначає основні теоретико-методичні аспекти функціонування системи страхового контролінгу, однак, крім зазначеного документа, важливими засадами ефективного впровадження цієї системи є розроблення плану її створення з деталізацією термінів, виконавців та формування кошторису, який повинен містити всі витрати, що необхідно здійснити для побудови системи контролінгу (рис. 2).

3. Етап впровадження системи страхового контролінгу дозволяє з урахуванням розроблених концепції, кошторису поступово побудувати зазначену систему відповідно до плану її створення. На цьому етапі вже здійснюється робота щодо юридичного оформлення функціонування відділу страхового контролінгу, запроваджуються внутрішніми документами організаційна структура зазначеного підрозділу, визначається його підпорядкування. Також у бюджет страхової компанії закладаються витрати на утримання нового підрозділу, починається реалізація процесу підбору працівників та практичне впровадження у діяльність страхової компанії систем обігу інформації. На цьому етапі поступово відділ страхового контролінгу починає виконувати свої функції, що визначені у концепції та з початку розробляє основні напрямки удосконалення та обробки

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

обігу управлінської інформації, а потім вже після їх обговорення з іншими службами, структурними підрозділами та керівництвом, запроваджує їх у роботу. Звичайно, така діяльність не може бути здійснена досить швидко, тому зазначений етап може тривати певний, досить тривалий, період.

У результаті через певний проміжок часу, наприклад, місяць або тиждень після початку реалізації проекту щодо впровадження системи контролінгу, необхідно прийняти рішення щодо того, чи створений відділ контролінгу відповідно до затвердженого плану, або відбуваються складнощі, які не були передбачені та стримують наведений процес. Тому на цьому етапі після початку реалізації проекту варто відповісти на питання – чи досягнута мета: створений або не створений відділ страхового контролінгу? Якщо у результаті такого аналізу виявляється, що є певні не доопрацювання, то варто розробити заходи щодо їх виправлення і запровадити їх, при цьому вносимо необхідні зміни до концепції, плану, кошторису. Якщо ж відділ працює ефективно відповідно до початкових очікувань, то через більш тривалий період його роботи варто зробити проміжний контроль його функціонування з метою виявлення потенційних можливостей щодо подальшого його розвитку.

4. Етап оцінювання ефективності роботи є важливою складовою процесу впровадження системи страхового контролінгу, оскільки дозволяє, по-перше, проводити оцінювання ефективності роботи відділу контролінгу, а по-друге, визначати швидко проблеми, які виникають у процесі виконання відділом контролінгу своїх функцій та вирішувати їх. Звичайно, оцінювання ефективності та контроль за функціонуванням зазначеного відділу здійснюється безпосередньо керівництвом страхової компанії постійно. Однак загальне, системне оцінювання ефективності роботи відділу страхового контролінгу може взагалі не виконуватися. Саме тому важливою складовою його діяльності є періодичне оцінювання якості роботи зазначеного підрозділу з урахуванням того, що його функціонування не є обов'язковим у межах функціонування страхової компанії, що змушує працівників зазначеного відділу доводити свою важливість та необхідність.

Насамперед, важливим аспектом оцінювання ефективності роботи служби страхового контролінгу є розроблення показників, за якими можна виконати таке оцінювання. На нашу думку, до цього процесу варто залучити як самих працівників зазначеного відділу, менеджерів інших структурних підрозділів та керівництво. У результаті обговорення та різнобічних пропозицій важливо отримати чітко регламентований документ, у якому визначатимуться методи, показники та критерії оцінювання роботи служби (рис. 2). Згідно з розробленою концепцією виконується аналіз ефективності системи страхового контролінгу і готується узагальнюючий звіт. У результаті реалізації зазначеного етапу важливо визначити або система контролінгу працює ефективно та постійно розвивається, або система працює не достатньо ефективно. В останньому випадку необхідно знову повернутися до комплексного аналізу діяльності зазначеної системи, виявити проблеми та розробити заходи щодо їх вирішення.

5. Етап розроблення стратегічних пріоритетів розвитку забезпечує можливість постійного вдосконалення роботи відділу контролінгу з постійним моніторингом шляхів удосконалення його діяльності. Навіть якщо відділ працює досить ефективно і виконує всі покладені на нього функції, це не означає, що робота з побудови системи контролінгу завершена. У цілому, страховий контролінг є динамічною системою, тому її удосконалення повинно відбуватися постійно. Саме тому важливим етапом функціонування зазначеної системи є її розвиток. Відповідно до рис. 2 пропонуємо зазначений етап розпочинати з ідентифікації проблем функціонування відділу страхового контролінгу та загальних проблем страхової компанії, вирішення яких може бути досягнуте за допомо-

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

гою його діяльності. Важливим також є оцінювання не лише проблем, але і потенційно можливих напрямків роботи зазначеного відділу та ідентифікації додаткових потреб інших підрозділів у отриманні різнобічної інформації.

У результаті реалізації зазначеного етапу до розроблення пріоритетів розвитку страхового контролінгу в межах діяльності страхової компанії, на наше переконання, варто залучати як самих працівників відділу контролінгу, які безпосередньо можуть визначити ті проблеми та ідентифікувати заходи їх вирішення, які існують у межах роботи самого відділу, керівництво страхової компанії, яке може сформулювати напрямки подальшого розвитку з урахуванням орієнтирів діяльності страхової компанії загалом, та керівників інших структурних підрозділів, які можуть запропонувати нові можливості для розширення діяльності відділу страхового контролінгу з урахуванням специфіки окремих відділів страховика. У результаті такої роботи повинен бути розроблений документ стратегічних пріоритетів розвитку системи страхового контролінгу. Зазначимо, з урахуванням того, що система страхового контролінгу є динамічною, то її удосконалення повинно виконуватися постійно, зважаючи на результати її роботи.

Таким чином, запровадження наведеного алгоритму формування страхового контролінгу, на наш погляд, дозволить побудувати таку ефективно працюючу систему з практичною ідентифікацією її основних функцій та позитивних ефектів для розвитку страхової компанії.

**Висновки.** Отже, у межах статті розглянуто особливості механізму впровадження системи контролінгу в діяльність страхових компаній. Зокрема, запропоновано розглядати систему страхового контролінгу як систему різнобічних компонентів, які взаємодіють між собою і здійснюють інфраструктурне забезпечення управління страховою компанією, основною метою якого є інформаційна підтримка процесу прийняття рішень.

Загалом механізм впровадження окресленої системи розглянуто через призму ідентифікації його основних методів, відповідних до них інструментів, визначення основних функціональних блоків. Методологічна база формування такого механізму була поглиблена за допомогою опису основних принципів, яких варто дотримуватися для формування ефективно діючої системи страхового контролінгу у межах функціонування страхових компаній.

Прикладний аспект механізму імплементації окресленої системи полягає у розробленні алгоритму її побудови з переліком чітко встановлених етапів та відповідних до кожного з них дій, виконання яких необхідне для формування передумов для побудови дійсно ефективною системи менеджменту в діяльності страхових компаній.

**Список використаних джерел**

1. *Дубина М. В.* Механізм управління системою парабанківських посередників у національній економіці / М. В. Дубина // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 1 (48). – С. 85–92.
2. *Механізм формування системи парабанківських посередників на фінансовому ринку в контексті забезпечення економічної безпеки України: монографія* / С. М. Шкарлет, О. І. Гонта, В. Г. Маргасова, М. В. Дубина. – Чернігів : ЧНТУ, 2014. – 272 с.
3. *Нагайчук Н. Г.* Управління капіталом страхових компаній / Н. Г. Нагайчук // Фінанси України. – 2008. – № 11. – С. 106–116.
4. *Черевко Х. Л.* Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління діяльністю страхових організацій / Х. Л. Черевко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 739. – С. 57–65.

**References**

1. Dubyna, M.V. (2011). Mekhanizm upravlinnia systemoiu parabankivskykh poserednykiv u natsionalnii ekonomitsi [Mechanism of regulation by parabanking intermediaries system in the

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

national economy]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky» – Visnyk of Chernihiv State Technological University. Series „Economic sciences”*, no. 1 (48), pp. 85–92 (in Ukrainian).

2. Shkarlet, S.M., Honta, O.I., Marhasova, V.H. & Dubyna, M.V. (2015). *Mekhanizm formuvannia systemy parabankivskykh poserednykiv na finansovomu rynku v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [The mechanism of formation the system of non-banking financial-credit intermediaries on the financial market of Ukraine in the context of economic security of Ukraine]*. Chernihiv: CNTU (in Ukrainian).

3. Nahaichuk, N.H. (2008). *Upravlinnia kapitalom strakhovykh kompanii [Capital management insurance companies]*. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, no. 11, pp. 106–116 (in Ukrainian).

4. Cherevko, Kh.L. (2012). *Teoretychni aspekty orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia diialnistiu strakhovykh orhanizatsii [Theoretical aspects of organizational and economic mechanism of the insurance organizations activity]*. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of development and problems*, no. 739, pp. 57–65 (in Ukrainian).

**Пінчук Аліна Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14027, Україна).

**Пинчук Алина Александровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга, PR-технологий и логистики, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, Чернигов, 14027, Украина).

**Pinchuk Alina** – PhD in Economics, Associate Professor of Department of Marketing, PR-technologies and Logistics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** allpina.2013@gmail.com

**Тунік Марина Володимирівна** – кандидат економічних наук, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14027, Україна).

**Туник Марина Владимировна** – кандидат экономических наук, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, Чернигов, 14027, Украина).

**Tunik Maryna** – PhD in Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14027 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** marinatunik@ukr.net