



УДК 368.03:336.07

## ОПЕРАТИВНИЙ І СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

**Ткаченко Наталія Володимирівна,**

доктор економічних наук, професор,

Інститут післядипломної освіти

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

e-mail: tkachenko\_nt@ukr.net

**Селіверстова Людмила Сергіївна,**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансів,

Київський національний торговельно-економічний університет

e-mail: drls25@ukr.net

**Анотація.** З'ясовано цільові орієнтири страхової компанії та здійснено їхню класифікацію з урахуванням різних критеріїв, а саме: за ступенем важливості, можливістю вимірювання, строками реалізації, ступенем охоплення та поставленою метою.

Обґрунтовано значущість контролінгу як системи, що покликана забезпечити як координаційну, методичну та інформаційну підтримку менеджменту компанії у процесі ухвалення управлінських рішень, так і оцінювати внутрішні можливості та резерви страховика в умовах ризикового середовища.

Визначено сутність, специфічні ознаки і завдання стратегічного контролінгу в діяльності страхової компанії задля забезпечення конкурентних переваг, фінансової стійкості та ефективного її розвитку. З'ясовано інструментальну базу стратегічного контролінгу. Представлено основні елементи оперативного контролінгу та унаочнено основні його інструменти, що використовуються у практичній діяльності страховиків. Акцентовано увагу на основних відмінностях між стратегічним та оперативним контролінгом страховика в розрізі таких позицій, як: цільова спрямованість, часовий горизонт, наявність альтернатив, широта охоплення, напрям роботи, джерельна база, ступінь деталізації, точність оцінок та рівень структуризації проблем.

**Ключові слова:** стратегічний контролінг, оперативний контролінг, стратегія, фінансова стійкість, платоспроможність, інструментарій контролінгу, страхова компанія.

Формул: 0; рис.: 2; табл.: 3; бібл.: 8.

## OPERATIONAL AND STRATEGIC CONTROLLING AS A TOOL FOR EFFECTIVE DEVELOPMENT OF INSURANCE COMPANIES

**Tkachenko Nataliia,**

Doctor of Economics, Professor,

Institute of Postgraduate Education

of Taras Shevchenko National University of Kyiv

e-mail: tkachenko\_nt@ukr.net

**Seliverstova Liudmyla,**

Doctor of Economics, Professor,

Professor of Department of Finance,

Kyiv National University of Trade and Economics

e-mail: drls25@ukr.net

**Abstract.** Modern business conditions require investors and managers of insurance companies to take innovative approaches to the production of managerial decisions in the financial plane, that is why it is advisable to apply the ideas of controlling, through which the effective functioning of the company in the long run.

The aim of the article is to investigate the peculiarities and importance of strategic and operational control in the activity of an insurance company and on this basis to find out the toolkit used in the decision-making process to ensure financial well-being and successful development of the company.

The objectives of the insurance company were clarified and their classification was made taking into account different criteria, namely: by importance, by measurement, by terms of implementation, by coverage and by purpose.



The importance of controlling as a system that aims to provide both coordination, methodological and information support to the management of the company in the process of making management decisions, as well as to assess the internal capabilities and reserves of the insurer in a risky environment is substantiated.

The essence, specific features and tasks of strategic controlling in the activity of an insurance company are determined to ensure competitive advantages, financial stability and its effective development. Strategic Control Toolkit has been identified. The basic elements of operational control are presented and its basic tools used in practical activity of insurers are specified. Attention is paid to the main differences between strategic and operational control of the insurer in terms of such positions as: targeting, time horizon, availability of alternatives, breadth of coverage, source, detail source, detail degree, accuracy of estimates and level of problems structuring.

**Keywords:** strategic controlling, operational controlling, strategy, financial stability, solvency, controlling tools, insurance company.

Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 3; bibl.: 8.

## ОПЕРАТИВНЫЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

**Ткаченко Наталья Владимировна,**  
доктор экономических наук, профессор,  
Институт последипломного образования  
Киевского национального университета имени Тараса Шевченко  
e-mail: tkachenko\_nt@ukr.net

**Селиверстова Людмила Сергеевна,**  
доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры финансов,  
Киевский национальный торгово-экономический университет  
e-mail: drls25@ukr.net

**Аннотация.** Выяснены целевые ориентиры страховой компании и осуществлена их классификация с учетом различных критериев, а именно: по степени важности, возможности измерения, срокам реализации, степени охвата и в соответствии с поставленной целью.

Обоснована значимость контроллинга как системы, с помощью которой обеспечивается как координационная, методическая и информационная поддержка менеджмента компании в процессе принятия управленческих решений, так и оценивание внутренних возможностей и резервов страховщика в условиях постоянно изменяющейся среды.

Определены сущность, специфические признаки и задачи стратегического контроллинга в деятельности страховой компании для обеспечения конкурентных преимуществ, финансовой устойчивости и эффективного ее развития. Выяснена инструментальная база стратегического контроллинга. Представлены основные элементы оперативного контроллинга и систематизированы базовые его инструменты, которые используются в практической деятельности страховщиков. Акцентировано внимание на основных отличиях между стратегическим и оперативным контроллингом страховщика в разрезе таких позиций, как: целевая направленность, временной горизонт, наличие альтернатив, широта охвата, направление работы, информационные источники, степень детализации, точность оценок и уровень структуризации проблем.

**Ключевые слова:** стратегический контроллинг, оперативный контроллинг, стратегия, финансовая устойчивость, платежеспособность, инструментарий контроллинга, страховая компания.

Формул: 0; рис.: 2; табл.: 3; библи.: 8.

**Вступ.** Наразі найбільш актуальними викликами у процесі управління страховою компанією, зокрема фінансового управління, є питання у сфері ухвалення управлінських фінансових рішень. Для розв'язання таких проблем влучним є застосування ідей контролінгу, за допомогою якого відбувається ефективно функціонування компанії в довгостроковій перспективі. До того ж сучасні умови ведення бізнесу вимагають від інвесторів і керівників страхових компаній інновацій-

них підходів до продукування управлінських рішень у фінансовій площині.

**Аналіз досліджень і постановка завдання.** Особливе місце серед теоретиків контролінгу посідають Р. Манн, Е. Майер, Дж. Вербер, Х.-Дж. Фольмут, Д. Хан та ін. Подальший розвиток теоретичні постулати та практичні засади функціонування контролінгу знайшли в роботах М. О. Гуменюк, І. В. Попової, М. В. Тарасюка, О. О. Терещенка, Т. О. Терещенко,



М. О. Журавель, Н. В. Ткаченко, В. Шульца та ін. Разом із тим у сучасній теорії контролінгу малодослідженою галуззю знань залишається саме дослідження контролінгу в діяльності страхових компаній, його зовнішнього оточення і механізму функціонування.

*Метою статті* є дослідження особливостей і значущості стратегічного та оперативного контролінгу в діяльності страхової компанії та на цій підставі з'ясування інструментальної бази, використовуваної у процесі ухвалення управлінських рішень з метою забезпечення фінансового благополуччя та успішного розвитку компанії.

**Результати дослідження.** Не можна заперечити той факт, що в сучасних умовах контролінг виступає механізмом ринкової економіки, за допомогою якого можна передбачити та оцінити фінансове, господарське і ділове позиціонування компанії, щоби своєчасно застосувати комплекс заходів з оптимізації діяльності компанії з метою досягнення поставлених цілей. Цілі впровадження системи контролінгу є похідними від визначених цільових орієнтирів функціонування окремої компанії.

У теперішній час відбувається об'єктивний процес зростання ролі та значущості функцій управління, покликаних забезпечувати реалізацію встановлених компаніями цільових орієнтирів. Такі цілі можуть бути класифіковані на підставі різних критеріїв.

Так, за ступенем важливості цілі можуть бути визначені як стратегічні та оперативні. Стратегічні цілі — це цілі, пов'язані зі зміцненням становища страхової компанії на ринку. До розряду стратегічних цілей

можна віднести розроблення базової ділової стратегії, зростання частки присутності на ринку, підвищення темпів зростання бізнесу, запровадження нових та поліпшення спектра наявних послуг та/або продуктів, зменшення витрат виробництва порівняно з конкурентами, удосконалення організаційної структури, оптимізація каналів збуту послуг та/або продуктів, отримання високого місця в рейтингу тощо. Як оперативними цілями можуть бути визначені: пришвидшення зростання доходів компанії, досягнення встановлених обсягів надходження грошових потоків, зростання прибутковості, підвищення ціни акцій тощо.

За строками реалізації цілі поділяються на довгострокові, середньострокові і короткострокові.

За поставленою метою цілі можуть бути фінансово-економічними, організаційно-технічними, маркетинговими, управлінськими тощо.

За можливістю вимірювання цілі можуть бути кількісними, тобто такими, які можна вимірити у цифрових показниках, та якісними, вимірювання яких кількісно є неможливим, але реалізація яких сприяє зростанню якості функціонування страховика і, зрештою, реалізується в підвищенні його дохідності тощо.

За рівнем і ступенем охоплення цілі поділяють на генеральні, головні та специфічні. Генеральна ціль виражається в місії компанії. Головні цілі відображають досягнення на певну дату бажаного результату для компанії в цілому. Специфічні цілі розробляють для підрозділів страховика і підпорядковані вони досягненню генеральної і головних цілей. Узагальнену систему цілей страхової компанії представлено на *рис. 1*.



Рис. 1. Узагальнена система цілей страхової компанії

Примітка. Авторська розробка.

У сучасних ринкових умовах адекватне визначення і досягнення всієї різноманітності поставлених перед страховою компанією цілей суттєво ускладнюється. Це, у свою чергу, зумовлює все більше зростання ролі

менеджменту в її діяльності і паралельно з цим викликає якісні зміни структури та методів управління страховими компаніями. Вказані вище фактори призводять до формування аналітико-синтетичної під-



системи ефективного управління страховою компанією, яка б забезпечувала отримання, узагальнення, обробку інформації та на підставі цього напрацьовувала і реалізовувала б адекватні управлінські рішення, покликані забезпечувати успішне виконання всього спектра визначених менеджментом страховика цілей, а отже, і його поступальний розвиток і фінансову стійкість [1; 2].

У сучасних умовах роль підсистеми, покликаної забезпечувати ефективний менеджмент страховика, з описаними вище функціями, може виконувати контролінг. Метою контролінгу є забезпечення інтеграції управлінських підсистем підприємства в єдину комплексну систему, призначену для адаптації суб'єкта господарювання до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах [3].

Якщо розглядати контролінг щодо його застосування у практиці діяльності страхових компаній, то в широкому розумінні слова він являє собою систему управління страховою компанією, яка забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримання основних функцій її менеджменту, а також оцінки ситуації з метою ухвалення рішень. У вузькому розумінні слова контролінг — це сукупність функціональних стратегій і методичних рекомендацій з різних аспектів діяльності страховика, спрямованих на забезпечення ухвалення належних рішень у ході його діяльності.

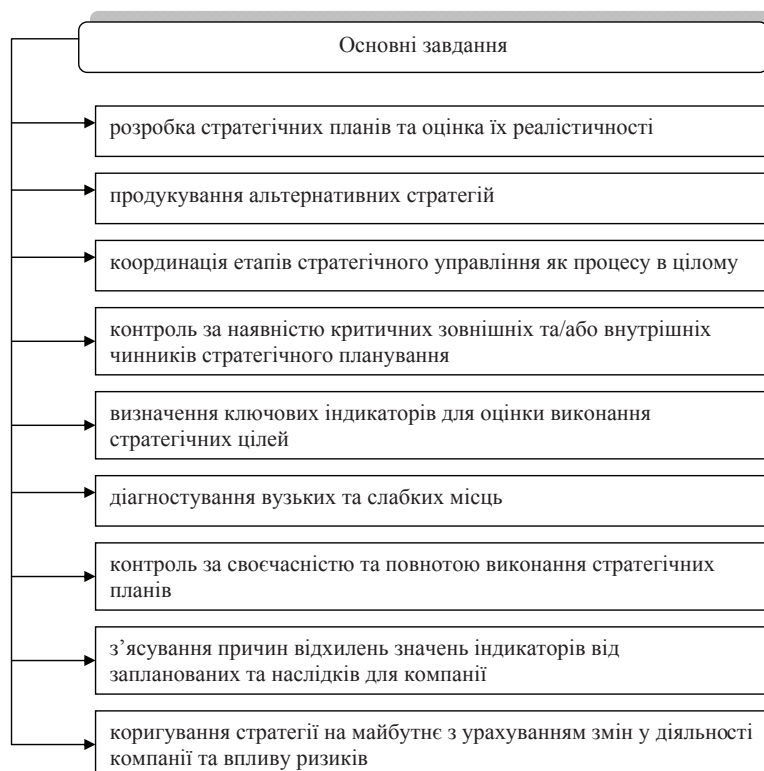
Отже, виходячи із зазначеного, контролінг являє собою концепцію ефективного управління страховою

компанією з метою успішного і довгострокового розвитку на фінансовому ринку. За своїм призначенням він покликаний як забезпечити координаційну, методичну та інформаційну підтримку менеджменту компанії у процесі ухвалення управлінських рішень, так і оцінювати внутрішні можливості та резерви страховика в умовах ризикового середовища. Варто відмітити, що контролінг охоплює як стратегічну, так і оперативну сторони діяльності страхової компанії [4].

У свою чергу, стратегічний контролінг покликаний забезпечити ефективне використання наявних у компанії конкурентних переваг задля стійкого конкурентного і довгострокового розвитку. Стратегічний контролінг координує функції стратегічного аналізу, планування та коригування стратегії; контролює функціонування всієї системи в цілому, а також розвиває підсистему інформаційного забезпечення. Стратегічний контролінг забезпечує обґрунтованість стратегічних планів, провадить контроль за їхніми досягненнями та аналізує значення досягнутих індикаторів виконання стратегічних орієнтирів.

Стратегічний контролінг орієнтований також на оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування страховика з метою ідентифікування можливостей виживання, проведення антикризової політики, підтримання позитивних зрушень і впровадження новацій.

Основні завдання стратегічного контролінгу представлено на *рис. 2*.



*Рис. 2.* Основні завдання стратегічного контролінгу

*Примітка.* Авторська розробка.



Відповідно інструментальну базу стратегічного контролінгу представлено в *табл. 1*.

Таблиця 1

## Інструментарій стратегічного контролінгу

Назва інструменту	Коротка характеристика
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін страхової компанії, оцінка можливостей і загроз
Портфоліо-аналіз	Аналіз розподілу діяльності страхової компанії в розрізі окремих стратегій і відносно сфер (страхова, перестрахова і фінансова діяльність) продуктів та ринків
Аналіз стратегій за Портером	Оцінка конкурентної позиції страхової компанії
Аналіз БКГ (BCG)	Діагностування поточного і майбутнього стану компанії через визначення власної частки ринку в загальній його сукупності
Аналіз стратегічних витрат	Аналіз витратної частини для досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності страхової компанії
Метод сценаріїв	Ситуаційний підхід в ухваленні управлінських рішень за умов нестабільності та невизначеності. Прогнозування результатів розвитку окремих ситуацій
Аналіз концепції життєвого циклу продукції	Правильне визначення стратегії бізнесу для кожного етапу життєдіяльності страхового продукту на ринку
Модель McKinsey «7С»	Метод дослідження розвитку страхової компанії за окремими складовими
Система раннього попередження	Здатність попередження реалізації негативного розвитку окремої ситуації
Аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток PIMS	Імплементування досвіду інших страховиків при виборі більш ефективних способів реалізації перспективних заходів для отримання високих доходів

*Примітка.* Авторська розробка.

Натомість оперативний контролінг спрямований на досягнення конкретних, або, іншими словами, часткових, запланованих цілей. Оперативний контролінг орієнтований на поточне планування і є основою стратегічного планування страхової компанії; під ним також розуміється процедура повсякденного контролю за процесами, що відбуваються у страховій компанії, а також моніторинг їхніх змін і відхилень від бажаного заданого рівня. Він більшою мірою сприяє методичній, інформаційній і методологічній підтримці топ-менеджменту і, таким чином, забезпечує вирішення

короткострокових пріоритетів. Звідси зрозумілим є, що основне призначення оперативного контролінгу полягає в систематичному моніторингу страхової компанії щодо слідування визначеній траєкторії руху.

Оперативний контролінг орієнтований на короткостроковий результат у діяльності страхової компанії, тому його інструментарій принципово відрізняється від інструментарію стратегічного контролінгу. У *табл. 2* унаочнено основні інструменти оперативного контролінгу, що використовуються у практичній діяльності страховика.

Таблиця 2

## Основний інструментарій оперативного контролінгу

Назва інструменту	Коротка характеристика
Адитивні моделі ефективності	Оцінювання рівня ефективності та визначення факторів впливу на зміну такого рівня ефективності
Мультиплікативні моделі ефективності	Дослідження впливу неявних факторів на результативність діяльності страхової компанії
Система відносних показників	Діагностування структури змін у страховій, перестраховій і фінансовій діяльності страховика, його структурних підрозділах, з'ясування причин такої зміни
Система бюджетів	Інструмент для управління доходами, витратами, фінансовою стійкістю та платоспроможністю страховика

*Примітка.* Авторська розробка.

Принципова відмінність оперативного контролінгу від стратегічного полягає в тому, що він, насамперед, контролює та оцінює ефективність виконання окремих функцій і робіт у процесі поточної діяльності компанії. Натомість стратегічний контролінг, перш за все, характеризує ефективність реалізації загальної стратегії, доцільність подальшого слідування відповідно до визначених пріоритетів. Відмінності між стратегічним і оперативним контролінгом наведено в *табл. 3*.

Для забезпечення ефективної роботи стратегічного контролінгу важливим є дотримання оптимального розподілу обов'язків за різними підрозділами

страхової компанії. Тому для досягнення окреслених цілей належного функціонування системи контролінгу в страхових компаніях доцільним є виділення трьох основних її завдань [5—8]:

по-перше, побудова і підтримка інфраструктури для управління доходністю. Логічним є те, що у процесі реалізації такого завдання для контролінгу надаються системоутворювальні функції. Це пояснюється тим, що організаційна структура страховика, системи планування та контролю, а також система акумулювання та розповсюдження інформації повинні відповідати прийнятій концепції, зокрема орієнтації на прибутковість;



по-друге, провадження аналітичних процедур повинно відбуватися послідовно, тобто від планування до наступного контролю;

по-третє, чітке виконання окремих функцій страхового менеджменту згідно з принципами, які спрямовані на підвищення дохідності страховика.

Таблиця 3

## Основні відмінності між стратегічним та оперативним контролінгом страховика

Ознаки	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Цільова спрямованість	Забезпечення фінансової стійкості, гнучкості та розвитку в умовах ризикового середовища	Забезпечення прибутковості та платоспроможності страховика
Часовий горизонт	Довгострокові та середньострокові завдання	Середньострокові та короткострокові завдання
Наявність альтернатив	Широке розмаїття альтернативних варіантів	Обмежене коло можливих альтернатив
Широта охоплення	Концентрація на окремих важливих позиціях	Охоплення усіх функціональних сфер
Напрямок роботи	Зовнішнє і внутрішнє середовище компанії	Фінансова стійкість страховика, ефективність і прибутковість його діяльності
Джерельна база	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище страховика
Ступінь деталізації	Невисокий	Високий
Точність оцінок	Значна кількість приблизних та суб'єктивних оцінок	Висока точність оцінок
Рівень структуризації проблем	В основному проблеми не структуровані	Високий рівень структуризації проблем

Примітка. Авторська розробка.

Разом із тим, на нашу думку, підвищення прибутку не повинно бути єдиною самоціллю. Абсолютно прийнятними є ситуації, коли в окремі періоди може відбуватися зниження дохідності на фоні вирішення довгострокових стратегічних завдань. І в такій ситуації важливе місія належить саме контролінгу як системі, яка інтегрує, координує управлінську діяльність компанії та спрямовує на досягнення стратегічних і оперативних цілей її розвитку на основі використання специфічного інструментарію.

**Висновки.** Наприкінці, слід зазначити, що контролінг сьогодні дійсно потрібно сприймати як важливу концепцію, потрібну для успішного ведення страхової діяльності та забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості й поступального розвитку компанії. Розмежування понять «стратегіч-

ний контролінг» та «оперативний контролінг» є актуальним у частині окреслення цільової спрямованості та перспектив розвитку за допомогою використання спеціального набору інструментів при плануванні, аналізі та контролі фінансової діяльності страхової компанії. У стратегічному контролінгу результати аналізу використовуються на всіх етапах і впливають на трансформування напрямів діяльності страховика, на цьому підґрунті визначаються також цільові пріоритети компанії. А оперативний контролінг слугує для своєчасного ідентифікування і виміру впливу різноманітних факторів на динаміку фінансових показників, установлення причинно-наслідкових зв'язків при ухваленні управлінських рішень для підтримання фінансової стійкості та платоспроможності страхових компаній.

## Список використаної літератури

1. Ткаченко Н. В. Основні завдання та інструменти контролінгу фінансової стійкості страхової компанії / Н. В. Ткаченко // Вісник Національного банку України. — 2012. — № 3 (193). — С. 38—43.
2. Schultz V. Basiswissen Controlling. Instrumente für die Praxis / V. Schultz. — München : Deutscher Taschenbuch Verlag, 2010.
3. Тарасюк М. В. Основні етапи та причини розвитку концепції контролінгу / М. В. Тарасюк // Інвестиції: практика та досвід. — 2008. — № 19. — С. 20—24.
4. Rambusch R. Interne Kundenzufriedenheit mit dem Controllingbereich / R. Rambusch. — Wiesbaden : Gabler Verlag Springer Fachmedien, 2012.
5. Терещенко Т. О. Фінансовий контролінг у системі управління компанією / Т. О. Терещенко, М. О. Журавель, М. О. Гуменюк // Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. — 2017. — Вип. 20. — С. 584—588.
6. Попова І. В. Проблеми удосконалення фінансового контролю страхових компаній [Електронний ресурс] / І. В. Попова // Формування ринкових відносин в Україні. — 2012. — № 6. — С. 200—206. — Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2012\\_6\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_6_44).
7. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : [навч. посіб.] / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. — Київ : КНЕУ, 2013. — 407 с.
8. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С. В. Івахненко, О. В. Меліс. — Київ : Знання, 2009. — 319 с.

**References**

1. Tkachenko, N. V. (2012). Osnovni zavdannya ta instrumenty kontrolinhu finansovoi stiikosti strakhovoi kompanii [Main tasks and instruments of controlling the financial stability of an insurance company]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy — Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 3, 38—43 [in Ukrainian].
2. Schultz, V. (2010). Basiswissen Controlling. Instrumente für die Praxis. München: Deutscher Taschenbuch Verlag [in Deutsch].
3. Tarasiuk, M. V. (2008). Osnovni etapy ta prychny rozvytku kontseptsii kontrolinhu [Main stages and reasons for the development of the concept of controlling]. *Investytsii: praktyka ta dosvi — Investments: practice and experience*, 19, 20—24 [in Ukrainian].
4. Rambusch, R. (2012). Interne Kundenzufriedenheit mit dem Controllerebereich. Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien [in Deutsch].
5. Tereshchenko, T. O., Zhuravel, M. O., & Humeniuk, M. O. (2017). Finansovyi kontrolinh u systemi upravlinnia kompaniieiu [Controlling in the Company's Management System]. *Mykolaivskyi natsionalnyi universytet imeni V. O. Sukhomlynskoho — Nikolaev National University named after V. O. Sukhomlinsky*, 20, 584—588 [in Ukrainian].
6. Popova, I. V. (2012). Problemy udoskonalennia finansovoho kontroliu strakhovykh kompanii [Problems of improvement of financial control of insurance companies]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini — Formation of market relations in Ukraine*, 6, 200—206. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2012\\_6\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_6_44) [in Ukrainian].
7. Tereshchenko, O. O., & Babiak, N. D. (2013). *Finansovyi kontrolinh [Financial Controlling]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Ivakhnenkov, S. V., & Melis, O. V. (2009). *Finansovyi kontrolinh: metody ta informatsiini tekhnologii [Financial Controlling: Methods and Information Technologies]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].