

Теорія і практика/

**Наталія Ткаченко**

Доктор економічних наук, доцент,
в. о. завідувача кафедри фінансів
Черкаського інституту банківської справи
Університету банківської справи
Національного банку України

Основні завдання та інструменти контролінгу фінансової стійкості страхової компанії

У сучасній фінансовій системі України все більшу роль відіграють страхові компанії. Мобілізуючи грошові кошти і перетворюючи їх на капітал, вони здатні не лише забезпечувати захист суспільного виробництва, а й здійснювати необхідні інвестиції в економіку країни. Для потенційних споживачів страхових послуг, фізичних та юридичних осіб, теоретичний і практичний інтерес становить фінансова стійкість страховиків, методи її оцінки і забезпечення.

Автор статті досліджує контролінг фінансової стійкості як систему чіткого та ефективного управління грошовими потоками страхової компанії. В статті визначено основні напрями стратегічного і оперативного контролінгу; сформульовано основні завдання та інструменти контролінгу фінансової стійкості страхової компанії. На цій підставі автор пропонує алгоритм контролінгу фінансової стійкості страхової компанії, обґрунтовує принципи його побудови та особливості впровадження.

Швидкі та різноспрямовані зміни в сучасній економіці, нестійкість фінансових ринків, загострення конкурентної боротьби між страховими компаніями стимулюють українських страховиків впроваджувати в практику діяльності нові методи та підходи у сфері управління, спрямовані на підтримання належного рівня їх платоспроможності та фінансової стійкості, забезпечення прибуткової роботи, зростання ділової активності не лише в короткостроковій, а й у довгостроковій перспективі.

Керівники переважної більшості вітчизняних страхових компаній усвідомили, що в умовах сучасних економічних реалій інтуїтивні методи ведення бізнесу не можуть гарантувати успішного стійкого розвитку страховика. Тому все більш значущими стають адекватне прогнозування розвитку ринкової ситуації та інструменти, які дають можливість робити такі прогнози. Адекватний прогноз у свою чергу дає змогу здійснювати перспективне планування діяльності страховика, забезпечувати своєчасне і гнучке реагування на умови та кон'юнкту-

ру ринку, які постійно змінюються.

Одним із найважливіших інструментів ефективного страхового менеджменту та прогнозування, який, до речі, достатньо давно і широко використовується в економічно розвинутих зарубіжних країнах, є контролінг. Позитивний досвід застосування цього інструменту за кордоном очевидно може слугувати найкращим стимулом для впровадження його в повсякденну практику і вітчизняними страховиками.

Теоретичним і практичним аспектам контролінгу значну увагу приділяють такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.О.Ананькіна, І.А.Білоусова, О.М.Демєніна, М.С.Пушкар, О.О.Терещенко, М.М.Стефаненко, М.Г.Чумаченко, Н.П.Шульга, Ю.П.Яковлев та інші. Водночас серед дослідників немає одностайності в питанні визначення його сутності, функцій та призначення в діяльності суб'єктів господарювання. Очевидно, це зумовлено тим, що контролінг є відносно новим явищем, яке швидко розвивається. Саме через це нині існує багато нез'ясованих питань щодо його понятійно-

го апарату, а дефініції, які стосуються контролінгу, постійно уточнюються, змінюються та доповнюються, часом набуваючи нового змісту.

Незважаючи на ґрунтовне дослідження у науковій літературі проблематики контролінгу, його специфіка саме в страховому бізнесі є недостатньо вивченою. На нашу думку, контролінг, зокрема контролінг фінансової стійкості, є необхідною умовою розвитку страхової компанії і повинен забезпечувати досягнення цілей страховика в сучасних умовах ризикового зовнішнього середовища.

Метою статті є обґрунтування місця, основних завдань та інструментів контролінгу фінансової стійкості страхової компанії, формулювання на цій основі принципів та алгоритму контролінгу фінансової стійкості страховика.

ЗАВДАННЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛІНГУ

На концептуальному рівні різні групи науковців по-різному визначають функції і призначення кон-

Таблиця 1. Сутність і завдання контролінгу

Орієнтація концепції	Сутність і основні завдання контролінгу в рамках даної концепції
На підсистему обліку	Найбільш широко визнана концепція контролінгу. Історично з'явилася першою. Обґрунтована у працях американських економістів Е.Еткінсона, Р.Каплана, Р.Хілтона. Зосереджується переважно на функції контролю. Прихильники цієї концепції вважають, що під час здійснення контролінгу слід оперувати інформацією, що акумулюється в сфері бухгалтерського обліку, та використовувати її для прогнозування перспектив та управління ризиками шляхом створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних із плануванням і контролем діяльності підприємства.
На управлінську інформаційну підсистему	Прихильники цієї концепції вважають, що для побудови інформаційної бази контролінгу, крім бухгалтерської, слід користуватися також й іншою інформацією кількісного та якісного характеру. В межах цієї концепції пріоритет надається накопиченню різноманітних даних, їх узагальненню, аналітичній обробці, а також аналізу ситуацій, з якими підприємство або інші подібні підприємства стикалися в минулому, а також аналізу рішень, які ухвалювалися менеджментом у тій чи іншій ситуації. На підставі вищезазначених дій обґрунтовується необхідність ухвалення рішень про напрями та інтенсивність подальшої діяльності підприємства у різних сферах. Т.Райхманн, Ч.Хорнгрен та Р.Ентоні вважають, що система контролінгу має бути передусім зорієнтована на інформаційну підтримку процесу планування та контролю.
На підсистему управління: – з акцентом на планування і контроль; – з акцентом на координацію	В рамках даної концепції як пріоритет розглядається координація діяльності різних підсистем управління, таких як планування, контроль та інформаційне забезпечення в процесі їх функціонування. Така координація здійснюється з метою забезпечення менеджменту підприємства можливостями для планування і контролю діяльності структурних підрозділів.

тролінгу як явища [1, с. 32; 2; 3, с. 19] залежно від того, на яку підсистему системи управління страховою компанією він головним чином повинен орієнтуватися: на підсистему обліку; підсистему управління з акцентом на планування та контроль або координацію; управлінську інформаційну підсистему (див. таблицю 1).

Страхова діяльність має певну специфіку порівняно з іншими видами підприємницької діяльності. Головна і визначальна особливість організації страхового бізнесу – це невизначеність у часі виконання своїх фінансових зобов'язань. Страховик повинен здійснити страхову виплату лише після настання страхового випадку, природа якого має імовірнісний характер. Відповідно специфіка діяльності страхових компаній зумовлює потребу в особливому характері управління їх фінансовою стійкістю. Важливо також враховувати й той факт, що у сучасних економічних умовах забезпечення стабільного розвитку підприємства потребує посилення ролі та значення всіх функцій управління. Тому практика застосування контролінгу є життєво необхідною для успішного розвитку та зміцнення позицій у конкурентній боротьбі для будь-якого підприємства взагалі та страхових компаній зокрема.

Ключовими елементами концепції контролінгу для страхової компанії є: орієнтація на забезпечення ефективного та фінансово стійкого розвитку

страхової компанії у середній та довготривалій перспективі; формування організаційної структури страховика, орієнтованої на досягнення стратегічних і тактичних цілей; створення інформаційної системи, адекватної завданням цільового управління в страховій компанії; розподіл завдань контролінгу за циклами для забезпечення інтерактивності планування, контролю виконання і ухвалення коригуючих рішень з різних питань діяльності страховика.

Враховуючи усталену практику поділу контролінгу на різновиди, зокрема на стратегічний контролінг, який має на меті забезпечення виживання суб'єкта господарювання і відслідковування руху компанії до певної стратегічної мети розвитку, та на контролінг оперативний, мета якого полягає у створенні системи управління для успішного виконання поточних завдань, визначимо основні завдання цих його різновидів з огляду на специфіку страхової діяльності.

Основними напрямками **стратегічного контролінгу** можна вважати:

- участь у формуванні стратегічних цілей та визначенні цільових стратегічних орієнтирів діяльності страхової компанії;
- контроль процесу реалізації загальної стратегії страхової компанії;
- координацію етапів стратегічного управління страховою компанією як цілісного процесу;
- підготовку альтернативних стра-

тегій розвитку страхової компанії;

- здійснення стратегічного аналізу зовнішнього середовища та тенденцій зміни грошових потоків;

- інформаційне забезпечення процесу стратегічного управління страховою компанією;

- розроблення системи показників, визначення рівня досягнення встановлених стратегічних цілей;

- аналіз впливу виявлених відхилень на виконання стратегічних планів та розробку заходів щодо усунення небажаних відхилень.

До стратегічних цілей страховика можуть бути віднесені: розробка базової ділової стратегії, створення та впровадження нових страхових продуктів і відповідної тарифної політики, впровадження нових технологій, навчання персоналу, залучення додаткового капіталу, освоєння нових сегментів страхового ринку, вдосконалення організаційної структури, оптимізація нових каналів збуту тощо.

Мета оперативного контролінгу – створення системи управління досягненням поточних цілей суб'єкта господарювання, а також забезпечення ухвалення своєчасних рішень з оптимізації співвідношення “витрати-прибуток” [4, с. 34].

Серед основних напрямів **оперативного контролінгу** страхової компанії слід виділити такі:

- координацію дій підрозділів у процесі розробки та реалізації оперативних планів страхової компанії;

- аналіз впливу відхилень, виявлених за результатами діяльності, на виконання поточних планів страховика;

- аналіз динаміки грошових потоків та факторів, що впливають на неї;

- інформаційне забезпечення процесу оперативного управління страховою компанією;

- розробку заходів і підготовку пропозицій, спрямованих на поліпшення поточної фінансової діяльності;

- здійснення контролю за реалізацією оперативних завдань страховика.

Таким чином, контролінг (стратегічний чи оперативний) повинен бути невід'ємною частиною функціонування страховика, виконувати роль “функціонального центру”, який забезпечує структурування та організацію всіх різновидів діяльності страхової компанії. Цей “функціональний центр” контролює, координує, інтегрує процеси, які відбуваються всередині страхової компанії, для досягнення і постійного підтримання її фінансової стійкості.

Слід зазначити, що цілі контролінгу є похідними від цілей страхової компанії. Враховуючи той факт, що страхові компанії України є комерційними установами, їх головною метою є успішна та прибуткова діяльність. У зв'язку з цим, вважаємо, що оптимізації фінансового результату страховика не можна досягти без ефективного комплексного управління його фінансовою стійкістю. А цей процес повинен передбачати побудову та використання системи контролінгу.

Досягнення страховою компанією стану фінансової стійкості та його підтримання потребує належної організації та координації роботи усіх її служб. Кожна служба, кожен окремий працівник страхової компанії під час виконання своїх функціональних обов'язків повинні робити внесок у забезпечення її фінансової стійкості. Вище вже неодноразово зазначалося, що поняття "фінансова стійкість" охоплює багато факторів, тому вирішення проблеми забезпечення фінансової стійкості страхової компанії потребує комплексного підходу. З огляду на це вважаємо, що саме контролінг може бути тим механізмом, застосування якого забезпечуватиме здійснення страховиком комплексу функцій з управління елементами його фінансової стійкості.

У цьому зв'язку визначимо основні завдання та інструменти контролінгу фінансової стійкості страхової компанії (див. таблицю 2).

Організація та провадження контролінгу повинні підпорядковуватися певним алгоритмам. На схемі подано запропонований нами алгоритм контролінгу фінансової стійкості страхової компанії.

Система контролінгу фінансової стійкості страховика повинна ґрунтуватися на певних принципах. На нашу думку, найважливіші принципи побудови системи **контролінгу фінансової стійкості** страховика такі:

- адекватність механізмів та засобів контролінгу визначеним страховиком тактичним і стратегічним цілям у сфері забезпечення фінансової стійкості;
- технологічність (технології контролінгу повинні бути ретельно відпрацьовані та задокументовані);
- моделювання та інформаційно-комп'ютерна підтримка (контролінг передбачає широке застосування різноманітних економіко-математичних, імітаційних та інших моделей і

Таблиця 2. Основні завдання та інструменти контролінгу фінансової стійкості страхової компанії

Напрями роботи	Основні завдання	Інструменти контролінгу
Базова ділова стратегія	Розробка концепції розвитку страхової компанії. Визначення загального потенціалу розвитку компанії. Система управління регіональною мережею. Побудова ефективної організаційної структури. Формулювання функціональних обов'язків працівників.	Аналіз сильних і слабких сторін страховика; розробка сценаріїв розвитку; оцінка можливостей і ресурсів страховика; оцінка конкурентоспроможності регіональної мережі; визначення вимог до організаційної структури; експертиза управлінських рішень; оцінка діяльності менеджменту компанії.
Маркетинг	Аналіз та оцінка ринкових і маркетингових можливостей страхової компанії. Відбір цільових ринків. Розробка комплексу маркетингу. Розробка та реалізація маркетингових програм. Розробка нових видів продукції і товарних знаків. Розробка тарифної політики.	Експертна оцінка ризику роботи на конкретних ринках, визначення меж ризику та умов невизначеності; оцінка можливих переваг страховика у діяльності на реальних ринках; оцінка попиту та ймовірності освоєння ринку; вибір методів управління збутом продукції та надання сервісних послуг; обґрунтування програм організації, стратегічних і тактичних планів, бізнес-плану; аналіз конкуренції та конкурентоспроможності страховика; дослідження, проектування, тестування страхових продуктів; оцінка ефективності комунікації, засобів і методів рекламної кампанії; розрахунок витрат на реалізацію та просування страхових послуг до страховальників; вибір методики розрахунків і калькуляція страхових тарифів; бенчмаркінг.
Андеррайтинг	Формування страхового портфеля. Оцінка ризику з метою страхування. Розробка перестрахового захисту. Моніторинг об'єкта страхування та рівня ризиків. Розробка заходів із захисту всього або частини страхового портфеля. Врегулювання збитків.	Ідентифікація об'єктів страхування, оцінка страхової вартості та визначення страхової суми; визначення страхового тарифу для конкретного об'єкта страхування; визначення та реалізація плану заходів зі зниження ризиків; аналіз параметрів страхового портфеля і корекція продуктової та тарифної політики; проведення страхової експертизи збитків; аналіз рівня виплат і збитковості страхових сум.
Персонал	Аналіз трудових операцій, підготовка посадових інструкцій і кваліфікаційних вимог. Розробка системи підбору та розстановки кадрів. Формування корпоративного духу. Формування кадрової політики. Розробка напрямів соціального розвитку колективу.	Оцінка ефективності використання управлінського персоналу (розподіл прав і відповідальності між працівниками страхової компанії та дотримання норм керівності); вибір методів відбору та перевірки кадрів; аналіз результатів атестації, оцінки праці співробітників, ефективності тренінгових процедур; аналіз можливості фінансування системи підготовки та перепідготовки кадрів; координація єдиної політики в реалізації соціальних стимулів і гарантій, тарифів і заробітних плат.
Фінанси	Розробка фінансової стратегії, бізнес-плану, фінансових планів. Формування і розподіл фінансових ресурсів. Дотримання належного поточного та перспективного фінансового стану. Виконання нормативних співвідношень, рекомендованих органами страхового нагляду. Проведення грамотної тарифної політики та організація системи перестраховання.	Планування діяльності страховика з надходження та вибуття грошових коштів; бюджетування та моделювання грошових потоків; аналіз виконання запланованих показників; облік і контроль руху грошових коштів; обґрунтування та вибір методики формування страхових резервів; формування раціонального страхового портфеля та оцінка ефективності розміщення страхових резервів; вибір методики оцінки платоспроможності; вибір та застосування методики стрес-тестування; оцінка достатності страхових резервів; вибір форм і видів перестрахових договорів.

Джерело: складено автором.

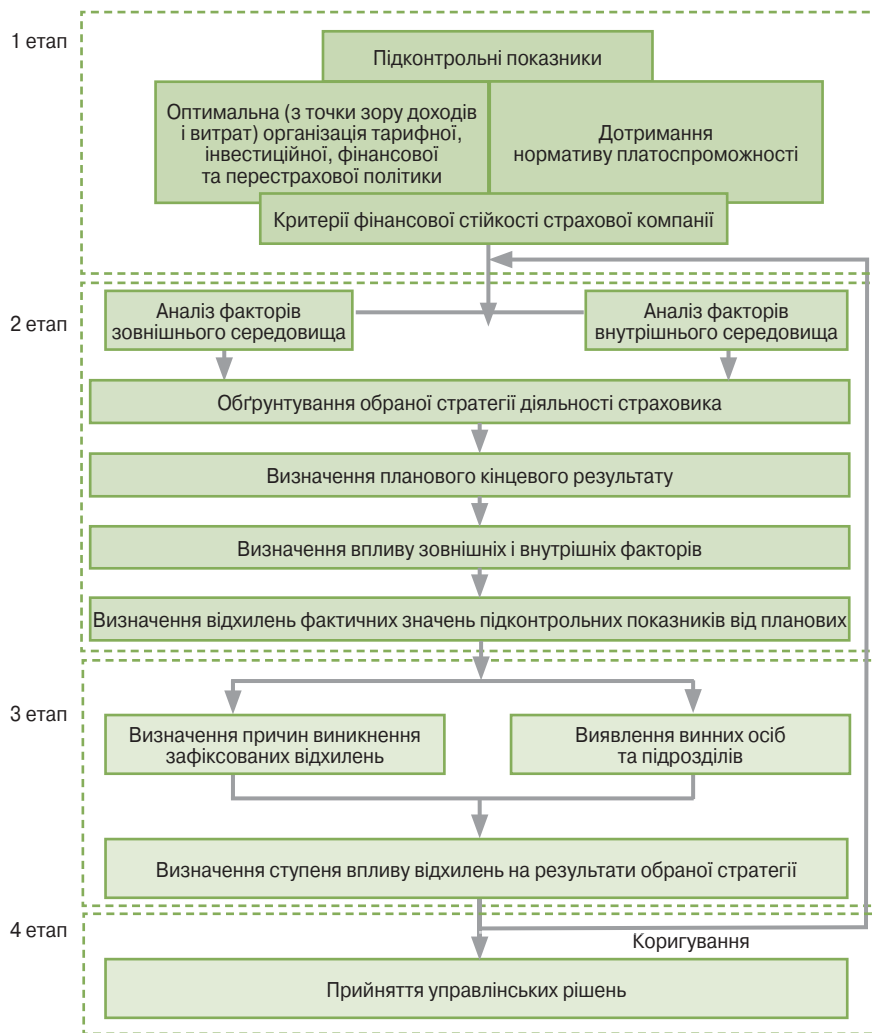
практично неможливий без відповідної інформаційно-комп'ютерної підтримки);

- визначення та структурування необхідного комплексу підсистем (економічної, правової, організацій-

ної, кадрової), які повинні забезпечувати функціонування системи контролінгу;

- оптимізація, що полягає в узгодженні та координації критеріїв фінансової стійкості для досягнення

Схема. Алгоритм контролінгу фінансової стійкості страхової компанії



оптимуму системи в цілому;

- взаємообумовленість та взаємний зв'язок складових управління фінансовою стійкістю страхових компаній (функціонування кожної окремої складової зумовлює дію та характерні особливості впливу решти складових. Такий характер взаємодії складових управління фінансовою стійкістю страхових компаній, націленість на досягнення мети як при застосуванні кожної окремої складової, так і всієї їх сукупності гарантує результативність процесу управління фінансовою стійкістю страховиків);
- адаптація (в разі значних коливань факторів зовнішнього середовища система контролінгу повинна адаптуватися до нових умов функціонування шляхом зміни механізму дії параметрів вхідних і вихідних даних, напрацювання критеріїв оптимізації);
- своєчасність (реалізація механізму контролінгу передбачає своєчасне реагування на сигнали, що надходять із зовнішнього середовища та

на вплив потенційних збурюючих факторів, які можуть вплинути на діяльність страховика в майбутньому);

- стійкість (система контролінгу повинна бути стійкою та надійною в разі можливих відхилень параметрів та факторів зовнішнього середовища).

Отже, контролінг фінансової стій-

кості страхової компанії можна розглядати як надфункцію, тобто як “управління управлінням” [5, с. 146]. Як і започаткування будь-якого новітнього процесу, впровадження в життя контролінгу супроводжується подоланням певних бар’єрів. У зв’язку з цим перед ініціатором впровадження контролінгу в практику діяльності страхової компанії постає необхідність обґрунтування його призначення та змісту, визначення його функціонального статусу. Крім цього, важливо переконати керівництво страхової компанії в доцільності та ефективності такого нововведення. В разі, якщо керівництво страховика переконалося у необхідності запровадження контролінгу для підвищення ефективності фінансового управління, наступним важливим питанням, яке потребуватиме вирішення, буде розгляд альтернатив, а саме: створити окрему службу контролінгу чи розподілити функції контролінгу між наявними структурними підрозділами: бухгалтерією, фінансово-економічними службами тощо.

Необхідність створення на підприємстві, в установі, організації окремого підрозділу контролінгу обстоюється М.С.Пушкарем [6, с. 137], Н.Г.Данілочкіною [2, с. 93], О.О.Терешенком [7, с. 145]. Натомість М.Г.Чумаченко категорично стверджує, що “проміжна ланка у вигляді служби контролінгу є дійсно надлишковою та навіть шкідливою. Для керівника інтерпретація інформації, що надходить з первинних джерел, набагато корисніша, ніж від некомпетентних “кур’єрів” [8, с. 4]. Аналогічної точки зору дотримується й І.А.Білоусова [9, с. 28].

У таблиці 3 наведено перелік аргументів “за” і “проти” створення в страховій компанії окремої служби контролінгу.

Таблиця 3. Позитивні та негативні моменти створення самостійного підрозділу контролінгу

Позитивні моменти	Негативні моменти
З’являється підрозділ, на який можна покласти відповідальність за результати роботи.	Необхідно змінити усталену організаційну структуру управління.
Інформація про фінансові потоки та фінансовий стан страховика концентруватиметься в одній службі. Забезпечуватиметься швидкість отримання. З’являється можливість оперативного запровадження уніфікованих процедур і правил планування, контролю, обліку, звітності у всіх підрозділах, що сприяє суттєвому спрощенню комп’ютеризації управлінського процесу.	Виникають проблеми з підрозділами страховика, у яких вилучаються окремі функції та, натомість, додаються інші.
Планування роботи всіх підрозділів поліпшиться, виконання поставлених задач ефективніше координуватиметься та перевірятиметься на відповідність визначеним цілям, якщо цими питаннями опікуватиметься одна служба. Зменшиться рівень ізоляції підрозділів.	Існує небезпека посилення впливу служби контролінгу на інші підрозділи, що може спричинити невдоволення співробітників цих підрозділів.
Поліпшиться якість підготовки звітів для керівництва, що розширить можливості прогнозування перспектив компанії та ухвалення стратегічно слушних рішень, які сприятимуть зростанню конкурентоспроможності страховика.	Знижується рівень відповідальності безпосередніх виконавців за їхні дії і рішення.

Таблиця 4. Фактори, що сприяють і перешкоджають впровадженню контролінгу

Фактор, що впливає на швидкість впровадження нововведення	Вплив факторів	
	сприятливий	несприятливий
Очікуваний ефект від впровадження: – економічний; – соціальний	– підвищення прибутковості та гнучкості підприємства в короткостроковому й довгостроковому періодах; – нова можливість швидкого просування по службі в результаті створення відділу контролінгу	– недосконалість наявних методів аналізу; – загроза зниження статусу деяких підрозділів (бухгалтерії, планового відділу тощо) та осіб (начальників відповідних відділів)
Сумісність: – з корпоративною культурою; – з методами інформаційного забезпечення управління	залежність від підприємства	– у середньому невисока сумісність із корпоративною культурою; – низька сумісність із традиційними системами інформаційного забезпечення
Складність нововведення	забезпечення прозорості та зрозумілості використання нових моделей	– ускладнення порівняно з традиційними методиками; – необхідність додаткового навчання персоналу
Подільність нововведення, можливість проведення експерименту	можливість почати впровадження в окремому підрозділі, щоб потім поширити досвід на все підприємство	повний ефект спостерігається тільки після впровадження на всьому підприємстві в цілому
Наочність	перші результати відразу зрозумілі керівникам	остаточний результат проявляється з часом

Джерело: складено на основі [4, с. 189].

Саме з огляду на переваги, які дає створення служби контролінгу на підприємстві, Н.П.Шульга [10, с. 244] зазначає, що її створення дає змогу забезпечити прозорість економічної системи управління компанією, сприяє створенню інтегрованої інформаційної бази даних, яка може слугувати основою для ухвалення адекватних управлінських рішень на всіх рівнях менеджменту; забезпечує комплексний підхід до стратегічного та оперативного управління компанією; підвищує ефективність внутрішнього контролю за процесом досягнення стратегічних і тактичних цілей тощо.

Упровадження системи контролінгу в практику діяльності страховика не одномоментна вольова дія, а складний поетапний процес. Аналіз вітчизняної та закордонної практики впровадження контролінгу в діяльність компаній свідчить, що таке рішення недоцільно приймати в умовах різкого погіршення основних показників діяльності суб'єкта господарювання.

На нашу думку, процес розробки та впровадження контролінгу слід починати за умов стабільного фінансового стану страховика.

Водночас існує низка причин, які стимулюють запровадження контролінгу для потреб забезпечення фінансової стійкості вітчизняних страхових компаній:

- 1) відсутність досвіду та традицій вітчизняної практики, оскільки контролінг лише починає поступово набувати ваги в системі управління страховою компанією;
- 2) відсутність кваліфікованих спе-

ціалістів, здатних на практиці реалізувати та підтримувати в дії ефективну систему контролінгу в страхових компаніях;

3) неготовність вищого керівництва страховика до сприйняття нових ідей, адже контролінг є не просто певним набором функцій і повноважень, це якісно нова концепція системного управління страховою компанією;

4) висока вартість, трудомісткість системи контролінгу та вимогливість до кваліфікації кадрів, задіяних у ній. Однак, слід зауважити, що навіть впровадження спрощеної системи контролінгу дає змогу значно підвищити ефективність страхового бізнесу та сприяти забезпеченню фінансової стійкості страхових компаній;

5) відсутність адаптованої до українських реалій методології здійснення контролінгу в страхових компаніях;

6) спротив персоналу страхової компанії, зумовлений побоюванням, що подібне нововведення змусить їх більше працювати, спричинить у працівників відчуття спостереження за ними, перебування нібито під “ковпаком”, а отже, негативно вплине на їхнє матеріальне і/або соціальне становище.

Основні фактори, що впливають на швидкість впровадження контролінгу, наведено в таблиці 4.

Впровадження контролінгу в практику діяльності страховика та формування системи контролінгу в страховій компанії, на нашу думку, не повинні здійснюватися революційним шляхом. Контролінг повинен запроваджуватися еволюційним методом,

що означає незначні зміни в старій системі управління із неквапним, однак цілеспрямованим просуванням до поставленої мети. Перевага такого підходу полягає, насамперед, у відсутності значного опору здійснюваним змінам всередині страхової компанії. Основний же недолік еволюційного способу запровадження контролінгу – небезпека затягування процесу реорганізації, що може призвести до уповільнення, а зрештою, до повного припинення впровадження контролінгу. І все ж практика свідчить, що впровадженню контролінгу в діяльність страховиків альтернативи немає. Логічним наслідком відсутності чи недієздатності контролінгу, управлінського обліку, внутрішнього аудиту є фінансова криза та банкрутство підприємства [7, с. 145].

ВИСНОВКИ

Отже, контролінг фінансової стійкості страховика можна тлумачити як особливий вид економічної та організаційно-управлінської діяльності менеджменту страхової компанії, суть якої полягає у системній координації та інтеграції різновекторних напрямів діяльності страховика з метою ухвалення правильних стратегічних і оперативних управлінських рішень, вироблення альтернативних підходів для забезпечення економічного зростання та ефективного формування грошових потоків шляхом синтезу елементів планування, прогнозування, обліку, аналізу та контролю з використанням даних єдиної комплексної інформаційної системи з метою забезпечення фінансової стійкості в поточному періоді та в перспективі, тобто поступального прогресивного розвитку страховика в умовах ринкового середовища, посилення конкуренції й непередбаченого впливу на його діяльність дестабілізуючих факторів.

Вважаємо, що для побудови ефективної системи контролінгу фінансової стійкості в страховій компанії необхідно здійснити такі заходи:

- по-перше, повний і глибокий ретроспективний аналіз діяльності страховика, починаючи з аналізу місії та цілей компанії, адекватності їм організаційної структури, та закінчуючи аналізом ефективності наявної системи ухвалення управлінських рішень;
- по-друге, за результатами першого етапу здійснити коригування або визначення нових місії та основних ці-

лей діяльності страхової компанії, скласти перелік проблемних питань у сфері організації системи управління фінансовою стійкістю страховика;

- по-третє, на основі результатів, отриманих під час реалізації другого етапу, визначити коло функцій та завдань, для виконання яких впроваджується служба контролінгу;

- по-четверте, забезпечити формування адекватної інформаційної системи, тобто визначити джерела вхідної та вихідної інформації, центри її нагромадження та обробки, а також цільову аудиторію, для якої певний вид інформації призначається;

- по-п'яте, запровадити поточне планування діяльності всіх підрозділів страхової компанії, а також планування на середньострокову та довгострокову перспективи, закріпивши це у відповідних внутрішніх документах;

- по-шосте, розробити форми та принципи побудови бюджетів та впровадити бюджетування страхової компанії, закріпивши це у відповідних внутрішніх нормативних документах;

- по-сьоме, розробити критерії оцінювання фактичних результатів діяльності страховика в цілому та його окремих підрозділів (порівняння з плановими показниками) та визначити періодичність звірення досягнутих результатів з планованими, а також процедуру коригувальних дій, якщо поставлених цілей не було досягнуто;

- по-восьме, визначити та задіяти механізми, які б забезпечували ефективний зворотний зв'язок, тобто враховували досягнуті результати та впли-

ви зовнішнього і внутрішнього середовищ на розробку подальшої тактики і стратегії діяльності страхової компанії.

Побудова та впровадження у практичну діяльність страхових компаній комплексного механізму (контролінгу) управління їхньою фінансовою стійкістю за наведеним вище алгоритмом, на нашу думку, дасть змогу забезпечити ефективне функціонування страховиків та гарантуватиме їх фінансову стійкість.

Підбиваючи підсумки, вважаємо за необхідне зазначити, що в ринкових умовах потреба в комплексному управлінні фінансовою стійкістю страхової компанії виникає на певному етапі її діяльності, коли у страховика вичерпується ресурс кількісних методів забезпечення конкурентоспроможності (екстенсивний шлях розвитку компанії) та гостро постає питання подальшого вдосконалення діяльності страховика шляхом поліпшення якості послуг, які він надає (перехід до інтенсивного методу розвитку компанії). Саме нині в Україні настав час змінити парадигми розвитку страхових компаній з екстенсивного на інтенсивний тип. Про це свідчить і все більша затребуваність різноманітними споживачами доступної та зрозумілої інформації про діяльність страховиків, яка б при цьому давала можливість коректного порівняння різних страхових компаній між собою. □

Література

1. Демініна О.М. Організаційно-економічні аспекти формування систе-

ми оперативного контролінгу на вітчизняних підприємствах // Проблеми науки. — 2008. — № 8. — С. 32–37.

2. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А.Ананькина, С.В.Даниловичин, Н.Г.Даниловичина и др.; Под ред. Н.Г.Даниловичиной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 279 с.

3. Тарасюк М.В. Генезис концепції контролінгу та перспективи її розвитку // Інвестиції: практика та досвід. — 2008. — № 17. — С. 18–23.

4. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 318 с.

5. Стефаненко М.М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств // Фінанси України. — 2007. — № 5. — С. 144–151.

6. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. — Тернопіль: Тернопільська академія народного господарства, 1997. — 370 с.

7. Терещенко О.О. Поняття “контролінг” та “управлінський облік” у теорії і практиці // Фінанси України. — 2006. — № 8. — С. 137–145.

8. Чумаченко Н.Г. Развитие управленческого учета в Украине // Світ бухгалтерського обліку. — 1998. — № 11. — С. 2–8.

9. Белоусова И.А. Возможности контроллинга в управлении предприятием // Економіка та держава. — 2007. — № 5. — С. 27–28.

10. Шульга Н.П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2004. — 326 с.

Офіційний курс гривні щодо іноземних валют, який встановлюється Національним банком України один раз на місяць (за січень 2012 року) *

№ п/п	Код валюти	Назва валюти	Офіційний курс	№ п/п	Код валюти	Назва валюти	Офіційний курс
1	100 BGL	100 левів (Болгарія)	534.0901	16	434 LYD	100 лівійських динарів	641.4338
2	986 BRL	100 бразильських реалів	429.6231	17	484 MXN	100 мексиканських нових песо	57.1567
3	051 AMD	10000 вірменських драмів	207.7945	18	496 MNT	10000 монгольських тугриків	57.4385
4	410 KRW	1000 вонів Республіки Корея	6.9123	19	554 NZD	100 новозеландських долларів	621.3261
5	704 VND	10000 в'єтнамських донгів	3.7988	20	586 PKR	100 пакистанських рупій	8.8824
6	981 GEL	100 грузинських ларі	475.4076	21	604 PEN	100 перуанських нових сол	296.5188
7	344 HKD	100 долларів Гонконгу	102.7335	22	642 ROL	100 румунських леїв	243.7005
8	818 EGP	100 єгипетських фунтів	132.5541	23	682 SAR	100 саудівських ріялів	213.0530
9	376 ILS	100 ізраїльських нових шекелів	211.5636	24	760 SYP	100 сирійських фунтів	14.7957
10	356 INR	1000 індійських рупій	150.6638	25	901 TWD	100 нових тайванських долларів	26.3630
11	364 IRR	1000 іранських ріалів	0.7257	26	972 TJS	100 таджицьких сомоні	167.8967
12	368 IQD	100 іракських динарів	0.6852	27	952 XOF	1000 франків КФА	15.9147
13	417 KGS	100 киргизських сомів	17.2162	28	152 CLP	1000 чилійських песо	15.3133
14	414 KWD	100 кувейтських динарів	2870.8947	29	191 HRK	100 хорватських кун	138.7584
15	422 LBP	1000 ліванських фунтів	5.3070	30	255	100 долларів США за розр. із Індією	639.1760

* Курс встановлено з 01.01.2012 року.

Підготовлено департаментом аналізу та прогнозування грошово-кредитного ринку Національного банку України.