
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 005.935:368.03

С. М. Шкарлет, д. е. н, професор,
М. В. Дубина, к. е. н, доцент,
М. В. Тунік, к. е. н

ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ СЛУЖБИ КОНТРОЛІНГУ У СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ

Анотація. У статті досліджено особливості створення служби контролінгу у страхових компаніях. Зокрема, визначені та описані основних причин запровадження системи страхового контролінгу, проаналізовано переваги та недоліки створення служби контролінгу у межах діяльності страхової компанії. Також метою систематизації можливих варіантів створення зазначеної служби було виділено мінімум 6 моделей формування відділу страхового контролінгу, які були ідентифіковані за допомогою застосування матричного підходу до визначення таких моделей, який полягає синтезі таких ознак: територіальне функціонування страхової компанії, структура основних, реальних власників страхової компанії. Теоретичний базис дослідження створення системи контролінгу у межах діяльності страхової компанії був поглиблений вивченням можливих способів побудови внутрішньої структури самого відділу контролінгу.

Ключові слова: контролінг; страховий контролінг; страхова компанія; матричний метод; управління; структура.

С. Н. Шкарлет, д. э. н., профессор,
М. В. Дубина, к. э. н., доцент,
М. В. Тунік, к. э. н.

ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЛИНГА В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. В статье исследованы особенности создания службы контроллинга в страховых компаниях. В частности, определены и описаны основные причины введения системы страхового контроллинга, проанализированы преимущества и недостатки создания службы контроллинга в рамках деятельности страховой компании. Также с целью систематизации возможных вариантов создания указанной службы было выделено минимум 6 моделей формирования отдела страхового контроллинга, которые были идентифицированы с помощью применения матричного подхода к определению таких моделей, который состоит из синтеза следующих признаков: территориальное функционирование страховой компании, структура основных, реальных владельцев страховой компании. Теоретический базис исследования создания системы контроллинга в рамках деятельности страховой компании был углублен изучением возможных способов построения внутренней структуры самого отдела контроллинга.

Ключевые слова: контроллинг; страховой контроллинг; страховая компания; матричный метод; управление; структура.

S. N. Shkarlet, Doctor of Economic Sciences, Professor,
M. V. Dubyna, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
M. V. Tunyk, Candidate of Economic Sciences

CREATION FEATURES OF THE CONTROLLING SERVICE IN THE INSURANCE COMPANY

Abstract. In the article the features of the controlling service in the insurance companies were investigated. In particular, the main reasons for introducing a system of insurance of controlling were defined and described, the advantages and disadvantages of creating the controlling service in the

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

framework of the activities of the insurance company were analyzed. Also, in order to systematize the possible options for the specified service minimum 6 models of the formation of the Insurance controlling were allocated, that have been identified through the use of a matrix approach to the definition of such models, which consists of a synthesis of the following features: territorial functioning of the insurance company, structure of the main, real owners of the insurance company. The theoretical basis of the research for the creation of the system of controlling in the framework of the insurance companies was deepened by studying of the possible ways of constructing the internal structure of the controlling department.

Keywords: *controlling; insurance controlling; the insurance company; matrix method; management; structure.*

Постановка проблеми. Ефективний розвиток будь-якого підприємства залежить від правильно організованої системи управління. Саме така система здатна забезпечити прийняття вчасних та важливих рішень у всіх сферах функціонування сучасних підприємств. Проте і така система також залежить від багатьох факторів, які у сукупності можуть здійснювати як позитивний вплив на управлінську складову розвитку суб'єктів господарювання, так і приводити до досить негативних наслідків та втрати доходу та прибутку компаній.

Інформаційний ресурс є одним з чинників, які реалізують потужний вплив на розвиток підприємств, особливо у сучасний час продукування значних масивів інформації різної природи. Це обумовлює об'єктивні передумови формування у межах реально функціонуючих підприємств, організацій та установ систем обігу управлінської інформації, які повинні враховувати специфіку роботи таких компаній, та сприяти прийняттю правильних рішень на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Контролінг на сьогодні зайняв важливе місце у розвитку підприємств і покликаний вирішувати проблеми продукування дійсно ефективної інформації в межах підприємств і є засобом підвищення якості управління. Саме формування системи контролінгу на підприємствах є важливим кроком до формування нової концепції створення дієвої моделі управління, що базується на нових методах, принципах та інструментах менеджменту. Зазначимо, що впровадження контролінгу у систему управління підприємствами безпосередньо пов'язане із створенням нових структурних підрозділів на підприємствах із наданням їм специфічних функцій у частині акумулювання, аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації, її аналітичного опрацювання та представлення для менеджерів різних структурних підрозділів. Такий підхід дозволяє створити єдину систему обігу інформації на підприємстві, організувати обіг управлінської інформації між різними структурними підрозділами та створити аналітичний центр її обробки.

Зауважимо, що на сьогодні контролінгу вже активно використовується на виробничих підприємствах різних сфер та галузей національного господарства, у межах яких такі системи при їх побудові враховують специфічність операційної діяльності таких суб'єктів господарювання. Останніми роками контролінгу почав використовуватися і банківськими установами, оскільки дозволяє забезпечити ефективний обіг значних масивів інформації, які завжди формуються у банківських установах, та налагодити ефективну роботу з ними. Однак, застосування контролінгу у діяльності інших фінансових установ на сьогодні не набуло широко розповсюдження. Проте, враховуючи специфічну діяльність таких установ, об'єктивні процеси продукування значних масивів різних даних у їх діяльності, вважаємо досить актуальними стають питання формування теоретичних та прикладних аспектів дослідження механізмів впровадження системи контролінгу у діяльність фінансових установ, у тому числі страхових компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом, на сьогодні питання підвищення ефективності роботи страхових компаній різних типів функціонування постійно знаходяться у центрі уваги багатьох науковців, що, насамперед, пов'язано з необхідністю постійного пошуку удосконалення роботи таких організацій, мінімізації витрат, збільшення доходів та прибутку. До вчених, які активно займаються проблематикою підвищення ефективності діяльності страхових компаній варто віднести наступних: Внукова Н.М., Вовчак О. Д., , Нагайчук Н. Г., Ненно І. М., Полчанов А. Ю., Роменська А., Тарельник Н. В., Ткаченко Н., Фастунова В. О., Черевко Х. Л.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Контролінг як інструмент підвищення якості управління у межах окремих підприємств, у тому числі страхових компаній, досліджується у працях таких вчених: Акентьєва О. Б., Брехун Н. С., Дякон Л. Л., Івахненко С. В., Кіпіоро І. М., Криворотько І. О., Ніколаєва В. П., Приймак С. В., Пущар М. С., Толстеньова А. С., Шульга Н. П. та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на значний науковий доробок у частині дослідження контролінгу особливостей контролінгу як інструменту підвищення ефективності управління, особливостей його впровадження у діяльність різних суб'єктів господарювання, у більшості наукових праць значна увага приділяється теоретичній компоненті дослідження процесу формування системи контролінгу. Досить незначна кількість наукових праць досліджує прикладні аспекти формування відділів, департаментів контролінгу у ієрархічній структурі підприємства, принципи та умови створення таких підрозділів.

Мета статті. Метою статті є дослідження особливостей створення служби контролінгу у страхових компаніях, вивчення доцільності формування таких структурних підрозділів та обґрунтування передумов їх запровадження у межах функціонування окреслених фінансових установ.

Виклад основного матеріалу. Реалізація системи страхового контролінгу у межах функціонування страхової компанії вимагає розробки прикладних аспектів її формування. Звичайно, універсального способу побудови системи страхового контролінгу не може існувати. Саме тому, зазначений процес вимагає розробки практичних заходів щодо створення відділу страхового контролінгу. Однак, навіть запровадження наведеного структурного підрозділу також не завжди є доцільним з урахуванням різних засад функціонування конкретної страхової компанії.

Насамперед, першим питанням, яке виникає при розгляді можливості запровадження у роботу страхової компанії методичних засад контролінгу є питання необхідності створення відповідних структурних підрозділів. З урахуванням таких положень, вважаємо за необхідно конкретизувати основні передумови запровадження страхового контролінгу, аналізуючи специфічні риси запровадження подібних систем у діяльність інших фінансових установ. Зокрема, Толстеньова А. С. досліджує питання впровадження контролінгу у діяльність банківських установ і визначає наступні передумови його запровадження:

- погіршення в порівнянні з подібними за розмірами та розвитком банками економічних показників;
- поява нових цілей або зміна існуючих в стратегії функціонування банку;
- відсутність узгодження цілей;
- застарілі методи планування, калькуляції і аналізу, які не задовольняють вимоги акціонерів та менеджерів банку;
- необхідність удосконалення методик обліку та аналізу, невідповідність вимогам як основи для відстеження діяльності та прийняття управлінських рішень;
- дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні [8].

На наше переконання до основних причин запровадження системи страхового контролінгу варто віднести такі:

- 1) погіршення (часткове зниження) показників ефективності роботи страхової компанії, зокрема, поступове нарощення диспропорцій між темпами зростання доходів страховика та темпів збільшення собівартості пропонованих послуг, що у майбутньому може призвести до збитків у діяльності страхової компанії;
- 2) зниження якості управління та вчасності прийняття необхідних рішень керівництвом страхової компанії, що обумовлено погіршенням якості інформації, що подається топ-менеджерам, та її своєчасністю;
- 3) відсутність системного підходу до організації обігу інформації різного характеру у межах страхової компанії, що впливає на її опрацювання, пошук та призводить до погіршення роботи різних спеціалістів;
- 4) ускладнення організаційної структури страхової компанії, формування нових відділів та підрозділів, що призводить до збільшення обсягів первинної управлінської інформації, яку фізи-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

чно важко опрацювати керівництву без формування відповідної системи попереднього аналізу таких даних та підготовки звітів для топ-менеджерів страхової компанії;

7) зміна орієнтирів стратегічного розвитку страхової компанії, що вимагає формування відповідних тактичних завдань із створення нових підрозділів, які повинні бути сформовані з урахуванням нових напрямків розвитку страховика, якщо це заплановано, або вихід на ринок з новими страховими продуктами, що призводить до ускладнення системи управління нею, зростання обсягів інформації, що вимагає створення відділу, що акумулюватиме та опрацюватиме її;

8) ускладнення умов ведення страхового бізнесу, зростання кількості страхових компаній, розширення спектру їх діяльності, що вимагає удосконалення методики аналізу зовнішнього середовища, вивчення стратегії розвитку інших страхових компаній та виконання постійного моніторингу страхового ринку, пропозиції послуг конкурентів з метою формування конкурентоспроможного страхового продукту;

9) відсутність синхронності роботи різних відділів страхової компанії через невчасне отримання інформації, її неякісне опрацювання, що пов'язано із застосуванням застарілих методик збору, опрацювання даних, їх аналізу некваліфікованими спеціалістами;

10) часткове дублювання функцій обробки та обігу інформації у межах страхової компанії, що підвищує неефективне використання робочого часу працівників, ускладнює роботу відділів, які отримують однакові аналітичні звіти із різними даними, що не корелюють між собою; інколи аналітичні функції виконують працівники, які не мають відповідної освіти, і аналіз полягає у порівняльній характеристиці показників без визначення та глибокого дослідження причин отриманих таких даних та з'ясування кореляційних зв'язків між різними складовими функціонування страхової компанії.

Важливими аспектами впровадження системи страхового контролінгу є розуміння переваг та недоліків реалізації такої системи у межах діяльності страхової компанії, оскільки детальне опрацювання позитивних та негативних ефектів від формування зазначеної системи дає змогу об'єктивно оцінити доцільність її створення. На рис. 1 систематизовано переваги та недоліки створення служби контролінгу у межах діяльності страхової компанії.

Якщо у межах функціонування страхової компанії спостерігається наведені вище закономірності, то можливо формування системи страхового контролінгу дозволить підвищити рівень управління зазначеними фінансовими установами. Однак, враховуючи значну багатоваріантність побудови організаційних структур страхових компаній, які вже реально діють на фінансовому ринку України, зрозумілим є той факт, що єдиного правильного способу реалізації системи страхового контролінгу бути не може, оскільки страховики відрізняються за розмірами активів, регіональною мережею, спектром пропонованих страхових послуг тощо. З урахуванням означеного, на нашу думку, правильним підходом до реалізації зазначеної системи у межах діяльності страхових компаній є виділення мінімум 6 моделей формування відділу страхового контролінгу, які були ідентифіковані за допомогою застосування матричного підходу до визначення таких моделей, який полягає синтезі таких ознак:

1) територіальне функціонування страхової компанії, за яким виділено три основні групи: компанії без структурних підрозділів, або їх кількість мінімальна (до трьох одиниць), страховики, що мають структурні підрозділи у двох і більше регіонах та національні страхові компанії, для яких характерним є існування структурних підрозділів у більшості регіонів нашої країни;

2) структура основних, реальних власників страхової компанії, за цим чинником вважаємо за потрібне розподілити всі страхові компанії на дві великі групи: ті, де директор є одночасно і власником страхової компанії і ті, де директор є представником правління страховика, але немає контрольного пакету акцій для реалізації повного контролю над компанією. Таке ранкування, на наше переконання, у першу чергу має вирішальний вплив на побудову відділу страхового контролінгу, визначення його місця у загальній організаційній структурі страховика та з'ясування системи підпорядкування зазначеного структурного підрозділу.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

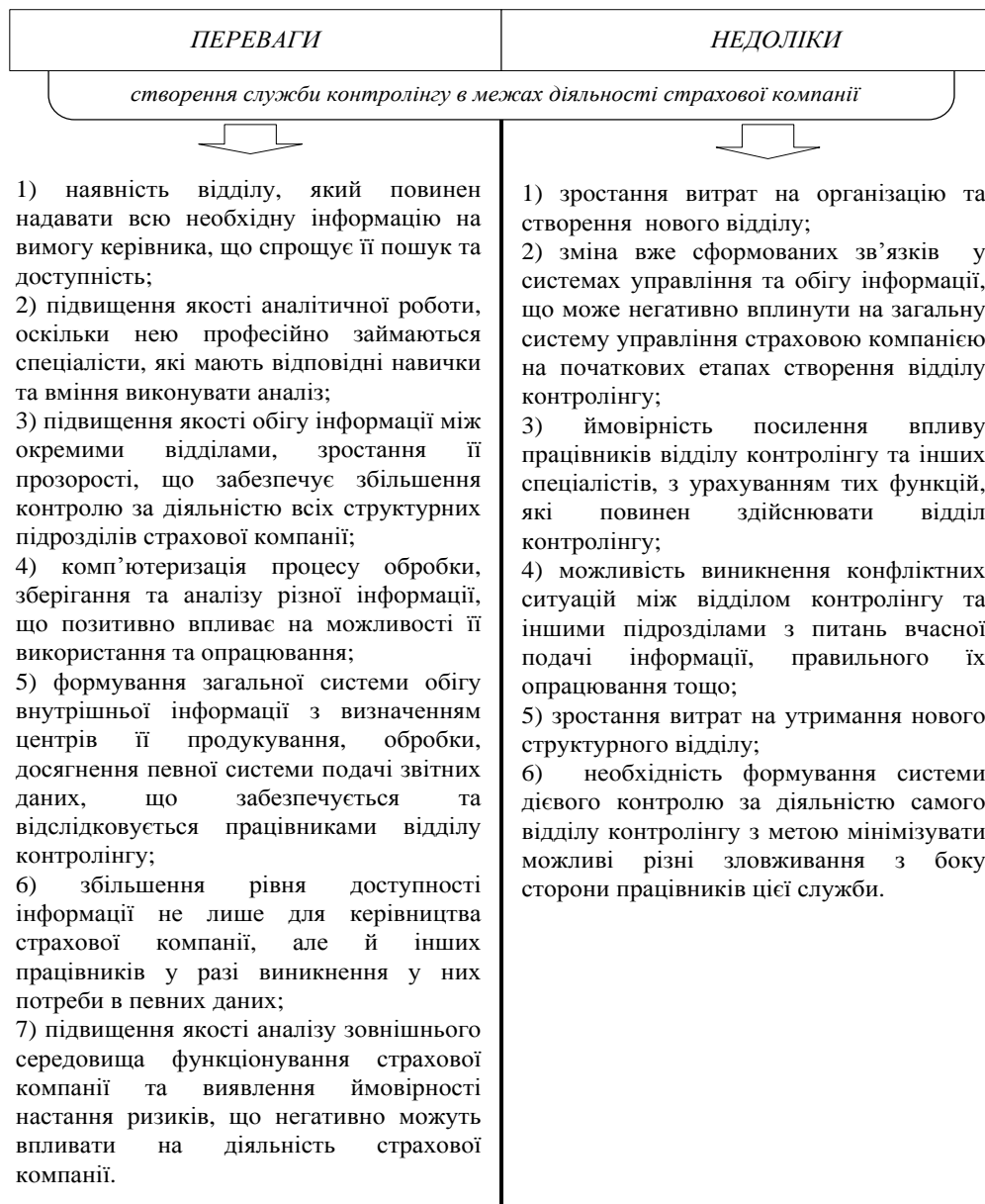


Рис. 1. Переваги та недоліки створення служби контролінгу у межах діяльності страхової компанії
Джерело: складено авторами

У результаті використання матричного підходу нами ідентифіковано такі основні моделі побудови відділу страхового контролінгу: 1) модель відсутньої доцільності; 2) модель мінімальних витрат; 3) модель вагової ролі; 4) модель можливого контролю; 5) модель зростаючої важливості; 6) модель об'єктивної необхідності.

Розглянемо зазначені моделі більш детально та визначимо місце відділу контролінгу як складного прояву впровадження системи страхового контролінгу у діяльність страхової компанії.

Отже, *модель відсутньої доцільності* є характерною для невеликих страхових компаній, де всі працівники тісно пов'язані між собою і за розмірами така компанія є досить малою. У таких страховиків директор є і основним власником і генеральним керівником. Така ситуація призводить до фактичного формування системи обігу всієї управлінської інформації з урахуванням ін-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

дивідуальних особливостей та методів керування директора страхової компанії. Для зазначеної моделі характерними ознаками впровадження системи страхового контролінгу можна визначити наступні:

1) невеликий розмір страхової компанії, як правило, визначає недоцільність створення окремого підрозділу контролінгу у межах функціонування страховика;

2) керівник має змогу самостійно виконувати контроль (або за допомогою своїх заступників) за діяльністю страхової компанії, її структурних підрозділів та окремих відділів;

3) керівник самостійно може аналізувати первинну інформацію без необхідності її попереднього опрацювання із застосуванням складних інформаційних технологій, оскільки обсяг таких даних незначний;

4) в межах діяльності страхової компанії логічно ввести окрему посаду для реалізації функцій контролінгу з підпорядкуванням керівнику страхової компанії, що забезпечить підвищення синхронізації роботи відділів страховика та дозволить забезпечити обіг інформації з її опрацюванням та вчасною підготовкою звітів;

5) з урахуванням того, що керівник є і власником страхової компанії (у реальності), то відсутня потреба формування через використання відділу контролінгу системи контролю за виконавчим органом діяльності та не існує потреби у дослідженні та аналізі синхронності між рішеннями, що приймаються спостережною радою та реалізуються правлінням;

6) ймовірність настання конфліктних ситуацій у сфері управління є незначною.

Для моделі відсутньої доцільності створення відділу контролінгу у межах функціонування страхової компанії може обмежитися лише формуванням однієї або двох посад з відповідними обов'язками у межах вже реально діючих інших структурних підрозділів, або також можливий варіант коли функції контролінгу передаються або розподіляються між вже існуючими відділами та їх працівниками.

Модель мінімальних витрат характеризує форму створення служби контролінгу у межах діяльності страхових компаній, для яких характерним є наявність фактично одного управлінського центру з прийняття рішень та досить розгалуженої системи структурних підрозділів, що функціонують у декількох регіонах країни. За таких вихідних даних, особливостями впровадження системи контролінгу можуть бути такі:

1) зосередження функцій контролінгу у межах підрозділу, що здійснює координацію між основним офісом страхової компанії та її структурними підрозділами;

2) створення системи обігу управлінської інформації між всіма відділами страховика та, насамперед, його філіями, представництвами;

3) безпосереднє підпорядкування реалізації функцій контролінгу керівнику страхової компанії;

4) зосередження значної уваги на питаннях побудови внутрішньої звітності окремих підрозділів для подальшого опрацювання первинної інформації та її подачі керівнику для прийняття управлінських рішень;

5) складність директору страхової компанії самостійно вже виконувати аналіз первинної інформації, особливо, яка стосується функціонування структурних підрозділів, що обумовлено їх досить значною кількістю та можливо специфікою діяльності у залежності від територіального розміщення;

6) мінімізація виникнення конфліктних ситуацій між директором та спостережною радою; організаційна структура страхової компанії є досить складною і її директор вже може займатися виключно стратегічними напрямками розвитку страховика, завдання з тактичного управління страхової компанії поступово делегуються його заступникам, начальникам департаментів, дирекцій тощо;

7) зазначена модель вимагає від керівника страхової компанії застосувати певну децентралізацію управління і передачу функцій щодо прийняття управлінських рішень керівникам структурних підрозділів через фізичну неможливість постійного контролю за діяльністю всіх підрозділів, що вимагає розробки дієвої системи контролю за функціонуванням таких підрозділів, яка б одночасно сприяла їх розвитку та давала можливість виявити зловживання та різнобічні порушення.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Модель вагової ролі впровадження системи страхового контролінгу може бути характерною для великих страхових компаній, у яких в кожному регіоні існують структурні підрозділи і масштаби діяльності є досить значними. Керівники таких компаній фактично є їх власниками. Для впровадження системи страхового контролінгу у діяльність таких страховиків важливими особливостями є:

1) створення окремої служби контролінгу у межах діяльності страхової компанії з прямим підпорядкуванням її правлінню або, виключно керівнику страховика;

2) основними функціями діяльності служби страхового контролінгу є запровадження системи обігу управлінської інформації з акцентом на процесах її збору, опрацювання та надання керівнику страховика;

3) важливими аспектами залишаються уніфікація та розробка внутрішніх стандартів продукування різнобічної інформації структурними підрозділами та іншими відділами страхової компанії;

4) керівник з об'єктивних передумов формування значного масиву первинної інформації у межах діяльності страхової компанії немає змоги самостійно її опрацювати без попереднього аналізу та продукування вже вторинної інформації;

5) важливою складовою залишається формування системи обігу інформації між головним офісом та численними структурними підрозділами або окремими центрами (дирекціями, управліннями), які за своєю природою також виконують координацію вже регіональних структурних підрозділів страхової компанії, що обумовлює формування можливо двокомпонентної системи страхового контролінгу із виділенням окремого відділу з розміщенням в центральному офісі страховика та окремими посадами в кожному регіональному центрі, що дозволить підвищити рівень вчасності отримання інформації та її надходження;

6) відсутність ймовірності виникнення конфліктних ситуацій між директором та спостережною радою, але організаційна структура страхової компанії є досить складною і її директор вже може займатися виключно стратегічними напрямками розвитку страховика, завдання з тактичного управління страхової компанії поступово делегуються його заступникам, начальникам різнобічних департаментів, дирекцій тощо;

7) в системі організаційної структури страхової компанії відділ страхового контролінгу набуває досить значного впливу серед інших підрозділів, оскільки без його діяльності процес управління страховою компанією ускладнюється через відсутність координаційної ланки функціонування зазначеної установи;

8) використання зазначеної моделі також вимагає розробки та впровадження системи контролю і за діяльністю самого відділу контролінгу, визначення методики оцінки його ефективності та аналізу доцільності функціонування.

Модель можливого контролю є характерною для невеликих страхових компаній, де директор є найманим топ-менеджером і не виступає власником страхової компанії. Зазначена модель дозволяє через систему контролінгу здійснювати спостережною радою додатковий контроль та нагляд за роботою виконавчого органу страхової компанії. Саме для моделі можливого контролю загальною рисою є більш вагома роль спостережної ради в управлінні страховою компанією на відміну від моделі відсутньої доцільності як стратегічного органу керування страховиком. До особливостей цієї моделі побудови системи страхового контролінгу варто віднести такі:

1) недоцільно створювати окремий відділ контролінгу з урахуванням незначних розмірів страхової компанії та досить малої кількості її структурних підрозділів;

2) вважаємо, що для такої моделі прийнятним є створення додаткових штатних одиниць з визначенням специфічних функцій по збору, облаштуванню системи обігу інформації, її обробки, періодичності підготовки, що дозволить одночасно і створити передумови для підвищення рівня управління через вчасне отримання керівництвом необхідних даних і мінімізувати витрати щодо утримання нового додаткового відділу;

3) доцільним у межах формування системи страхового контролінгу для невеликих за розмірами страхових компаній сформуванню правильну та раціональну систему підпорядкування осіб, що будуть виконувати функції контролінгу, оскільки інформацію потребують всі органи управління, як спостережна рада, так і виконавча дирекція;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4) імовірність виникнення конфліктів між директором і спостережною радою досить висока, і варто враховувати, що подвійне підпорядкування особи, що реалізує функції контролінгу, як спостережній раді, так і дирекції, може створювати складні умови для її роботи;

5) при побудові системи подвійного підпорядкування особи-контролера, варто в роботі системи контролінгу враховувати потреби спостережної ради щодо формування внутрішньої звітності, що обумовлює підвищену роль останньої в управлінні страховою компанією та в прийнятті важливих рішень.

Модель зростаючої важливості дає змогу впроваджувати систему контролінгу з урахуванням як значної кількості структурних підрозділів страхової компанії, так і відсутності єдиноначальства. Така система потребує пошуку зваженого підходу до визначення ролі та відповідальності спостережної ради, керівництва та місця служби контролінгу для забезпечення топ-менеджменту необхідною та вчасною інформацією різнобічного характеру.

Особливостями зазначеної моделі, на нашу думку, варто визначити такі:

1) пошук системи підпорядкування відділу контролінгу та розгляд можливих варіантів його побудови на базі структурного підрозділу, що координує діяльність та функціонування різнобічних підрозділів страхової компанії;

2) також важливими залишаються аспекти побудови ефективної системи обігу інформації між філіями, представництвами страхової компанії та її основним офісом з урахуванням того, що інколи процес прийняття рішень по найбільш важливим питанням може затримуватися через їх узгодження із членами спостережної ради;

3) ймовірність виникнення конфліктних ситуацій через неузгодженість позицій спостережної ради та правління, що може також ускладнювати процес прийняття важливих управлінських рішень та затримувати таким чином сам процес реалізації безпосередньої діяльності структурними підрозділами страхової компанії.

Взагалі модель зростаючої важливості лише показує, що доцільність створення служби або введення нових штатних одиниць із визначенням відповідних функцій до вже реально діючих відділів та служб поступово настає, особливо враховуючи зростаючий попит на інформацію різнопланового характеру як з боку правління страхової компанії, структурних підрозділів, так і спостережної ради страховика.

Модель об'єктивної необхідності характеризується фактичною потребою страхової компанії у відділі контролінгу, який за своєю структурою для реалізації власних функцій не може складатися з одного-двох працівників. Така ситуація обумовлена тим, що фактично всі постійно потребують аналітичної інформації про сучасний стан страховика. Представники спостережної ради можуть просити поглибити виконання дослідження стратегічних позицій страховика на ринку фінансових послуг, поглибили аналіз зовнішнього середовища з метою прийняття більш виважених та правильних рішень розвитку страхової компанії. Для даної моделі, на наше переконання, можна визначити такі особливості:

1) розробка системи аналітичних звітів для внутрішнього користування;

2) поглиблення методик аналізу різнобічних напрямів розвитку страхової компанії;

3) врахування інтересів спостережної ради, правління, керівників структурних підрозділів при формуванні інформаційних ресурсів для прийняття управлінських рішень;

4) значна питома вага обрахування даних за допомогою спеціальних інформаційних технологій, оскільки потоки вхідних даних є досить значними за обсягами, враховуючи складну організаційну структуру страхової компанії;

5) важливість створення передумов для ефективного формування служби контролінгу з урахуванням необхідності запровадження відповідних посад у регіональних представництвах для підтримки збору, обігу та отримання інформації у межах таких підрозділів.

Отже, сформовані моделі організації відділу контролінгу у межах діяльності страхових компаній, на наш погляд, є можливими варіантами побудови системи контролінгу з метою підвищення рівня якості прийняття управлінських рішень через зростання якості управлінської інформації та аналітичної роботи різнобічних аспектів функціонування страхової компанії.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Основним та стримуючим фактором, на наше переконання, впровадження системи страхового контролінгу є виникнення додаткових витрат для страхової компанії. На рис. 2 наведено класифікацію таких витрат з ідентифікацією з початку разових витрат, що пов'язані безпосередньо із створенням служби контролінгу, та періодичних витрат, які виникатимуть постійно в результаті функціонування зазначеного структурного підрозділу. Варто відмітити, що обсяги витрат залежать звичайно від кількості працівників, що залучені до роботи у відділі контролінгу, та переліку функцій, які повинен виконувати зазначений відділ, що може вимагати додаткового інформаційного забезпечення або залучення більш кваліфікованих спеціалістів, оплата праці яких є вищою.

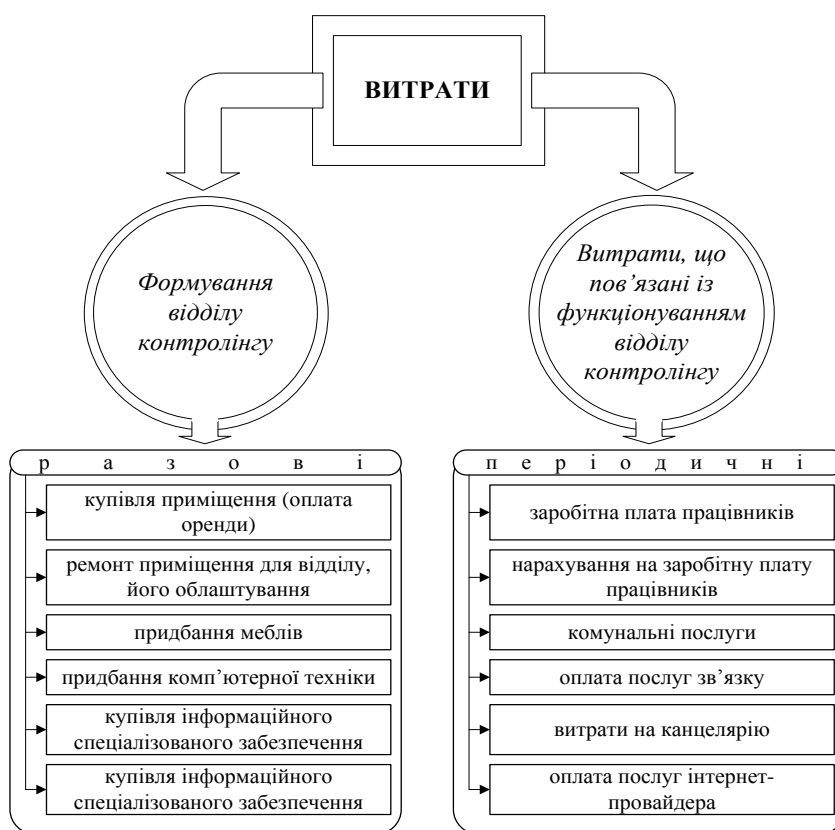


Рис. 2. Класифікація витрат страхової компанії у процесі створення відділу контролінгу
 Джерело: складено авторами

Після дослідження та визначення основних моделей формування системи контролінгу у межах діяльності страхової компанії та з'ясування різнобічних способів організації підпорядкування контролерів у системі організаційної структури страховика, важливим аспектом, на наш погляд, є вивчення можливих способів побудови внутрішньої структури самого відділу контролінгу.

На наше переконання можна виділити такі моделі побудови служби контролінгу, склад яких звичайно буде пов'язаний та визначатися загальною структурою страхової компанії та її місцем на національному страховому ринку.

1. Відділ контролінгу як структурний підрозділ діяльності страхової компанії загалом з підпорядкуванням його або керівнику безпосередньо, або включення до фінансового департаменту страховика.

Така модель побудови страхового контролінгу досить успішно буде працювати у середніх за розмірами страхових компаніях, де обсяги інформації та функції щодо її аналізу є досить значними, щоб з ними справлялася одна-дві особи. Як правило, у межах такого відділу працюють більш універсальні працівники, які і аналізують інформацію та паралельно пропонують заходи

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

щодо удосконалення системи її продукування, збору, опрацювання. У табл. 1 наведено загальну характеристику можливих варіантів побудови системи контролінгу у межах діяльності страхової компанії.

Таблиця 1

Загальна характеристика різних моделей побудови відділу контролінгу

Відділ контролінгу	Департамент контролінгу
1	2
1. Система підпорядкування	
Можна виокремити два підходи щодо підпорядкування відділу контролінгу: або безпосередньо керівництву страхової компанії (директору, спостережній раді, або одночасно цим суб'єктам управління), або опосередковано через включення до структури будь-якого іншого департаменту, наприклад, і що є більш логічним, фінансового департаменту.	Існує один спосіб – пряме підпорядкування директору страхової компанії аналогічно до інших департаментів страховика.
2. Модель структури	
Структура відділу є проста, для якої є характерним існування штатного розпису з визначенням кількості посад.	Структура департаменту є складною, оскільки містить певну кількість окремих відділів, які сформовано за функціональною ознакою. На наше переконання доцільно виділяти такі відділи у межах департаменту: аналітичний відділ, який безпосередньо аналізує інформацію щодо розвитку страхової компанії, відділ інформаційного забезпечення підтримки процесу обігу контролінгової інформації, який, у першу чергу, забезпечує технічне забезпечення специфічної функції обробки та аналізу управлінської інформації, відділ розвитку як основоположний відділ, який постійно генерує ідеї щодо удосконалення функціонування департаменту контролінгу та страхової компанії загалом. У цілому, набір відділів та їх функціональні обов'язки визначаються при формуванні системи страхового контролінгу.
3. Вплив інших підрозділів	
Досить вагомий вплив інших підрозділів на функціонування відділу контролінгу, зокрема, інформаційного відділу, фінансового департаменту, оскільки в межах окремого відділу неможливо забезпечити наявність фахівців із всіх питань, що вирішуються працівниками зазначеного структурного підрозділу.	Незначний вплив інших підрозділів на функціонування департаменту контролінгу, оскільки, з урахуванням більш значного штату працівників є можливість сконцентрувати всі технічні функції у межах окремої системи, що дає змогу більш ефективніше вирішувати поставлені задачі.
4. Рівень спеціалізації працівників	
Наявність у межах відділу контролінгу більш універсальних спеціалістів, які здатні виконувати аналітичну роботу та розробляти заходи щодо подальшого удосконалення системи обігу інформації у межах діяльності страхової компанії.	Можливість забезпечити глибоку спеціалізацію працівників, що позитивно впливає на розвиток страхової компанії через їх підвищену кваліфікацію та наявність додаткових вмінь.

Джерело: складено авторами з урахуванням [1-7]

2. Департамент контролінгу як один з основних компонентів організаційної структури страхової компанії.

Така модель, насамперед, дуже добре підходить для реалізації у межах функціонування великих страхових компаній із значною кількістю структурних підрозділів та значними обсягами інформації, якісне опрацювання якої не може забезпечити окремий підрозділ, оскільки ситуація вимагає створення відповідної інформаційної системи для аналізу різнобічних даних, забезпе-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

чення її функціонування та створення методичних засад формування механізмів обігу контролінгової інформації.

Отже, запровадження системи контролінгу у діяльність страхової системи може забезпечити сукупність позитивних ефектів від функціонування такої системи. Варто розуміти, що в основному реалізація концепції контролінгу та застосування його основних положень у діяльність різних суб'єктів господарювання направлена на отримання довгострокових позитивних впливів, саме тому не варто очікувати одразу швидкої зміни вже функціонуючої системи інформаційного забезпечення у межах страхової компанії та миттєвого покращення якості аналітичних звітів і запровадження у роботу складних інформаційних продуктів обробки значних масивів різнобічної інформації.

Інформаційне забезпечення відіграє ключову роль у функціонуванні системи страхового контролінгу. Така ситуація вимагає розробки відповідних прикладних аспектів організації правильного обігу інформації у межах діяльності страхової компанії. Саме тому питання формування ефективної системи контролінгової інформації у функціонуванні страховика відіграє важливу роль та є базовою умовою подальшого ефективного функціонування відділу контролінгу та системи контролінгу загалом.

Висновки. У статті досліджено особливості створення служби контролінгу у страхових компаніях. Зокрема, визначені та описані основних причин запровадження системи страхового контролінгу, до числа яких віднесено такі: погіршення (часткове зниження) показників ефективності роботи страхової компанії, зниження якості управління та вчасності прийняття необхідних рішень, відсутність системного підходу до організації обігу інформації, ускладнення організаційної структури страхової компанії, зміна орієнтирів стратегічного розвитку страхової компанії, ускладнення умов ведення страхового бізнесу, відсутність синхронності роботи різних відділів страхової компанії, часткове дублювання функцій обробки та обігу інформації у межах страхової компанії, поглиблений їх опис. Також у статті проаналізовано переваги та недоліки створення служби контролінгу у межах діяльності страхової компанії, що дає змогу об'єктивно оцінити доцільність від функціонування контролінгу.

З метою систематизації можливих варіантів створення зазначеної служби було виділено мінімум 6 моделей формування відділу страхового контролінгу, які були ідентифіковані за допомогою застосування матричного підходу до визначення таких моделей, який полягає синтезі таких ознак: 1) територіальне функціонування страхової компанії, за яким виділено три основні групи: компанії без структурних підрозділів, або їх кількість мінімальна (до трьох одиниць), страховики, що мають структурні підрозділи у двох і більше регіонах та національні страхові компанії, для яких характерним є існування структурних підрозділів у більшості регіонів нашої країни; 2) структура основних, реальних власників страхової компанії, за цим чинником вважаємо за потрібне розподілити всі страхові компанії на дві великі групи: ті, де директор є одночасно і власником страхової компанії і ті, де директор є представником правління страховика, але немає контрольного пакету акцій для реалізації цілкового керівництва компанією. Це дозволило виділити такі основні моделі побудови відділу страхового контролінгу: 1) модель відсутньої доцільності; 2) модель мінімальних витрат; 3) модель вагової ролі; 4) модель можливого контролю; 5) модель зростаючої важливості; 6) модель об'єктивної необхідності. Також наведений їх детальний опис та особливості побудови.

Теоретичний базис дослідження створення системи контролінгу у межах діяльності страхової компанії був поглиблений вивченням можливих способів побудови внутрішньої структури самого відділу контролінгу. Ідентифіковано такі моделі: відділ контролінгу як структурний підрозділ діяльності страхової компанії загалом з підпорядкуванням його або керівнику безпосередньо, або включення до фінансового департаменту страховика, департамент контролінгу як один з основних компонентів організаційної структури страхової компанії. Проведений аналіз їх основних характеристик.

Література

1. Амосов, О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О. Ю. Амосов // Экономика и управление. – 2012. – № 1. – С. 83–86.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. Дякон, Л. Л. Організаційно-методичні основи формування служби контролінгу на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. Л. Дякон // Збірник наукових праць Буковинського університету. – 2012. – Вип. 8. – Режим доступу : <http://bukuniver.edu.ua/Applications/zbirnik/n8/index.htm>.
3. Зоріна, О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О. А. Зоріна // Вісн. Нац. ун-ту „Львів. Політехніка”. – 2009. – № 647. – С. 350–355.
4. Карминский, А. М. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
5. Костроміна, О. М. Роль центрів відповідальності в системі контролінгу [Електронний ресурс] / О. М. Костроміна. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59306.doc.htm.
6. Медведев, А. Служба контроллинга на підприємстві [Електронний ресурс] / А. Медведев. – Режим доступу : <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24558>.
7. Олексин, А. Г. Особливості функціонування служби контролінгу банку та її роль в мінімізації банківських ризиків [Електронний ресурс] / А. Г. Олексин, А. С. Толстеньова. – Режим доступу : http://www.bsfa.edu.ua/files/konf/tolstenjova,_oleksun.pdf.
8. Толстеньова, А. С. Особливості функціонування служби контролінгу банку та її роль в мінімізації банківських ризиків [Електронний ресурс] / А. С. Толстеньова // Шляхи вдосконалення управління підприємствами в умовах глобальних викликів : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів. – Чернівці : БДФЕУ, 2012. – С. 225–229. – Режим доступу : www.bsfa.edu.ua/files/.../tolstenjova,_oleksun.p.

References

1. Amosov, O. Yu. (2012). Kontrolinhovi mekhanizmy v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Controlling mechanisms in the enterprise management system]. *Ekonomika i upravleniie - Economics and Management*, №1, pp. 83–86 [in Ukrainian].
2. Diakon, L. L. (2012). Orhanizatsiino-metodychni osnovy formuvannia sluzhby kontrolinhu na pidpriemstvi [Organizational-methodical bases of formation of controlling service in the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Bukovynskoho universytetu* Collection of scientific works of Bukovina University, issue 8, Retrieved from : <http://bukuniver.edu.ua/Applications/zbirnik/n8/index.htm>.
3. Zorina, O. A. (2009). Orhanizatsiia kontrolinhu v Ukraini: pytannia teorii ta praktyky [Organization of controlling in Ukraine : Theory and Practice]. *Visn. Nats. un-tu „Lviv. Politekhnika”*, № 647, p. 350–355 [in Ukrainian].
4. Karmiskiy, A. M., Olenev, N. I., Primak, A. G. (1998). Kontroling v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniia kontrolinga v organizatsiakh [Controlling in business: methodological and practical bases of construction of the controlling organizations]. Moscow : Finance and Statistics [in Russian].
5. Kostromina, O. M. Rol tsentriv vidpovidalnosti v systemi kontrolinhu [The role of the centers of responsibility in controlling system]. Retrieved from : http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59306.doc.htm.
6. Medvedev, A. Sluzhba kontrolinga na predpriyatii [Controlling service in the enterprise]. Retrieved from : <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24558>.
7. Oleksyn, A. H., Tolstenova, A. S. Osoblyvosti funktsionuvannia sluzhby kontrolinhu банку ta yii rol v minimizatsii bankivskykh ryzykiv [Peculiarities of of controlling operation of the service of the bank and its role in minimizing banking risks]. Retrieved from : http://www.bsfa.edu.ua/files/konf/tolstenjova,_oleksun.pdf.
8. Tolstenova, A. S. (2012). Osoblyvosti funktsionuvannia sluzhby kontrolinhu банку ta yii rol v minimizatsii bankivskykh ryzykiv [Elektronnyi resurs] / A. S. Tolstenova [Peculiarities of functioning of bank service controlling and its role in minimizing banking risks]. *Shliakhy vdoskonalennia upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh hlobalnykh vyklykiv : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii molodykh vchenykh ta studentiv. –Ways of improving business management in the context of global challenges: materials of the International scientific and practical Internet-conference of young scientists and students. Chernivtsi : BDFEU, p. 225-229. Retrieved from : www.bsfa.edu.ua/files/.../tolstenjova,_oleksun.p.*

Надійшла 13.09.2016

Бібліографічний опис для цитування:

Шкарлет, С. М. Особливості створення служби контролінгу у страхових компаніях / С. М. Шкарлет, М. В. Дубина, М. В. Тунік // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 3 (7). – С. 150-161.