

УДК 658.513

**М.В. Туник**, аспірант

Чернігівський державний інститут економіки і управління, м. Чернігів, Україна

### **КОНТРОЛІНГ – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ**

**М.В. Туник**, аспирант

Черниговский государственный институт экономики и управления, г. Чернигов, Украина

### **КОНТРОЛЛИНГ – ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРАХОВОЙ КОМПАНИЕЙ**

**M.V. Tunik**, post-graduate student

Chernihiv State Institute of Economics and Management, Chernihiv, Ukraine

### **CONTROLLING AS AN EFFICIENT TOOL OF INSURANCE OF COMPANY STRATEGIC MANAGEMENT**

*Визначено роль контролінгу як ефективного способу забезпечення дієвого механізму стратегічного управління страховою компанією. Надано визначення поняття «контролінг». Узагальнено та систематизовано теоретичні засади впровадження стратегічного контролінгу в систему управління страховою компанією. Проаналізовано та запропоновано впровадження системи контролінгового інструментарію.*

**Ключові слова:** контролінг, стратегічний контролінг, стратегічний менеджмент, інструментарій контролінгу, ефективне управління.

*Определена роль контроллинга как эффективного способа обеспечения действенного механизма стратегического управления страховой компанией. Дано определение понятия «контроллинг». Обобщены и систематизированы теоретические основы внедрения стратегического контроллинга в систему управления страховой компанией. Проанализировано и предложено внедрение системы контроллингового инструментария.*

**Ключевые слова:** контроллинг, стратегический контроллинг, стратегический менеджмент, инструментарий контроллинга, эффективное управление.

*In the article the role of controlling has been determined as the one which proves to be an effective means of providing a forceful mechanism of insurance company strategic management. In the article the concept of "controlling" has been given a definition by the author. The theoretical basis of strategic controlling implementation into the system of insurance company management has been generalized and classified. Controlling tools system has been analyzed and its applying has been suggested.*

**Key words:** controlling, strategic controlling, strategic management, controlling tools, efficient management.

**Постановка проблеми.** Зі зростанням конкуренції на фінансовому ринку сучасні страхові компанії мають приділяти максимальну увагу пошуку нових методів підвищення конкурентоспроможності. Бажання максимізувати свої прибутки та розширити частку ринку вимагає від керівників компаній шукати нові підходи в менеджменті. Для ефективного управління страховою компанією, перш за все, необхідно володіти оперативною та якісною інформацією щодо поточних справ як у компанії, так і на ринку в цілому. Основою для вивчення, аналізу, планування, моніторингу діяльності та зваженого прийняття управлінських рішень будь-якої компанії виступає контролінг.

Цей інструмент стратегічного менеджменту вже досить тривалий час успішно використовують у своїй практиці топ-менеджери західних компаній, що, в свою чергу, підтверджує його актуальність. В Україні ж контролінг системно використовується тільки в представництвах великих компаній з іноземним капіталом. У період високої конкуренції, мінливості політичної та економічної ситуації в державі та беручи до уваги амбіційні цілі страховиків щодо прибутковості страхових компаній, доцільним буде комплексне застосування в управлінні інструментів контролінгу. Дослідження інструментарію контролінгу дозволить страховикам підвищити рівень адекватності та відповідності механізмів ефективного управління, дасть змогу скоординувати процеси планування, аналізу та контролю. Але, незважаючи на широке впровадження цього інструменту стратегічного менеджменту в діяльності компаній, залишається багато невизначеностей щодо практичного забезпечення його ефективності та динамічності в бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні та практичні питання контролінгу досліджували такі вчені, як О.О. Ананькіна [1], О.В. Ареф'єва [2], С.В. Данилочкін і

Н.Г. Данилочкіна [1], А.М. Кармінський [4], І.Є. Давидович [3], М.С. Пушкар [7], Л.О. Сухарєва [11], О.О. Терещенко [12], Н.П. Шульга [16], І.І. Циглик [15] та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В науковій літературі достатньо ґрунтовно досліджено проблематику контролінгу, але є нагальна необхідність вивчення застосування цього інструменту менеджменту саме у страхових компаніях. Крім того, на жаль, недостатньо аналітичних матеріалів для впровадження застосування інструментарію контролінгу в діяльності страхової компанії.

**Мета статті.** Головною метою є теоретичне обґрунтування необхідності використання контролінгового інструментарію для ефективного управління страховими компаніями та визначення ролі цього інструментарію в прийнятті стратегічних рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Найбільш змістовно сутність контролінгу, на нашу думку, охарактеризував І.Є. Давидович. Він визначив контролінг як складну систему, що досліджує траєкторію стратегічного розвитку підприємства на основі визначеної генеральної мети, матеріальних, вартісних і соціальних цілей підприємства, відстеження тенденцій розвитку виробничих програм, господарських процесів, інвестиційних проектів та фінансової діяльності на основі планування, обліку, аналізу та контролю сукупності економічних показників і забезпечує інформацію для прийняття управлінських рішень [3].

На думку вчених Л.О. Сухарєвої та С.М. Петренко, “система контролінгу – це принципово нова концепція інформації й управління, яку можна визначити як обліково-аналітичну систему, яка реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, яка забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності підприємства” [11].

О.О. Терещенко дає контролінгу таке визначення: „це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема фінансового менеджменту), що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг; система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства; основною його метою є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку й вартості капіталу при мінімізації ризику та збереженні ліквідності й платоспроможності підприємства” [12].

На нашу думку, контролінг – це, перш за все, системний підхід до управління компанією завдяки використанню певного набору інструментів, головною метою застосування яких є забезпечення ефективного сталого розвитку компанії в довготерміновому періоді за допомогою аналізу внутрішньої й зовнішньої інформації.

Контролінг як вид стратегічного менеджменту, в першу чергу, орієнтований на перспективний розвиток страхової компанії. Його основним завданням є налагодження управлінського процесу з метою отримання максимального прибутку при мінімальних ризиках і забезпеченні ліквідності та платоспроможності бізнесу. Але слід зазначити, що одним із недоліків існуючого підходу до використання системи контролінгу в управлінні компанією є саме відокремленість інструментарію контролінгу від системи управління взагалі. Таким чином, основною метою функціонування контролінгу в страховій компанії є безперервне консолідування та аналіз інформації з метою її подальшого використання менеджментом компанії. Для задоволення потреб топ-менеджменту в ґрунтовній актуальній інформації щодо діяльності страхової компанії й використовується комплекс методів та інструментів контролінгу.

Інструментарій контролінгу дозволяє менеджерам не лише передбачати результати та планувати діяльність, але й своєчасно отримувати точну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Але з плином часу в топ-менеджменті компаній змінились вимоги до прийняття управлінських рішень, що, в свою чергу, відобразилось і на застосуванні системи контролінгу. На

сьогодні менеджмент компаній більше цікавить не суто контроль виконання бізнес-процесів, а швидкість і оптимальність прийняття рішень залежно від зміни ситуації на ринку.

У той же час до основних завдань контролінгу, крім планування й контролю, відноситься й оптимальне використання ресурсів компанії. Головними завданнями контролінгу є його орієнтація на досягнення стратегічних цілей компанії засобами моніторингу та дослідження в економіці та в компанії, оптимізація бізнес-процесів компанії, безперервний управлінський контроль діяльності, складання звітів, аналітика відхилень у діяльності, ліквідація «вузьких місць», розроблення заходів щодо максимізації ефективності діяльності компанії та методологічна підтримка з метою отримання менеджерами впевненості в прийнятті рішень.

Досягнення вказаних завдань можливе за умови впровадження злагодженої та гнучкої системи інструментів контролінгу, наведених у табл.

Таблиця

Система інструментів контролінгу

Вид 1	Характеристика 2
Впровадження єдиних стандартів фінансової звітності	Запровадження стандартів фінансової звітності впроваджується з метою забезпечення узгодженої прозорості інформації. Користувачі всіх рівнів управління мають можливість отримувати достовірну комплексну інформацію щодо діяльності компанії, що, в свою чергу, дозволяє вдосконалити систему контролю, аналізу та регулювання діяльності й забезпечить ефективність управління страховою компанією
Управління корпоративною вартістю VALUE BASED MANAGEMENT)	Створення стратегічної системи управління вартістю компанії з метою її максимізації – основне завдання будь-якого менеджменту. До уваги беруться фактори, що безпосередньо впливають на вартість бізнесу, ефективність діяльності компанії, зокрема основні фактори вартості компанії, розроблення та впровадження інструментарію й механізмів управління вартістю з метою формування концепції вартісного підходу в управлінні
Система збалансованих показників (BALANCED SCORECARD)	Цей інструмент контролінгу дозволяє гармонізувати фінансові показники результатів діяльності минулого періоду з стратегічними показниками майбутнього, перш за все, використовуючи методику KPI (key performance indication) – систему ключових показників діяльності компанії, яка дає визначення та оцінювання стратегічним і практичним цілям компанії з метою контролю ділової активності співробітників і компанії в цілому. Це система інструментів виміру досягнення поставлених цілей
Процесно орієнтоване управління (ACTIVITY – BASED MANAGEMENT)	Цей інструмент контролінгу впроваджується з метою управління процесом створення страхового продукту, враховуючи пріоритетність формування вартості послуги для клієнта, що стає можливим через впровадження системи оптимізації витрат
Управління відносинами з клієнтами (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)	CRM – це інструмент управління відносинами та взаємодією з існуючими та майбутніми клієнтами. Включає в себе технології з організації, автоматизацію, синхронізацію продажів, маркетинг, технічну підтримку та сервіс
Управління змінами	Збалансована система управління ресурсами (людськими та технічними) направлена на безперервне виявлення й визначення ризиків в компанії, що дає змогу запобігти можливим проблемам, пов'язаним з організацією чи недоліками у формуванні пріоритетів роботи
Управління бюджетуванням	Зміни всередині організації проходять як реакція на зміни в зовнішньому середовищі, що, в свою чергу, зумовлює необхідність впровадження цього інструменту контролінгу, що дозволяє менеджменту компанії аналізувати та контролювати доцільність та ефективність бюджетування певних напрямків діяльності. Складаючи поточний, інвестиційний та фінансовий бюджет, аналізуючи планові показники з фактичними та контролюючи виконання бюджетів, страхова компанія забезпечує підвищення фінансової стійкості, може виявити несприятливі фактори, що впливають на діяльність страховика ще на стадії виникнення та нейтралізувати їх вплив

Закінчення табл.

1	2
Маржинальний аналіз	За допомогою маржинального аналізу величин у точці беззбитковості визначаються: а) графік беззбитковості; б) критичний обсяг продажів; в) критичний обсяг виробництва та ін.
Бенчмаркінг	Інструмент порівняння продуктів, послуг або методів з аналогічними об'єктами інших компаній. Основна мета використання бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень та розробленні пропозицій щодо їх ліквідації. За допомогою цього інструменту страховик зможе підвищити ефективність своєї діяльності та покращити конкурентоспроможність компанії
Стандарти якості	Впровадження системи стандартів якості дозволяє забезпечити високий рівень кваліфікації надання послуг, стандартизувати бізнес-процеси у страховій компанії
Аналіз точки беззбитковості	Застосування цього інструменту контролінгу обумовлено тим, що це один з основних методів оцінювання ефективності інвестиційних проектів. Аналіз беззбитковості дозволяє компанії визначитись з необхідними обсягами продажів, тарифами та маржинальними коефіцієнтами під час планування показників прибутку
Ключова компетенція (CORE COMPETENCE)	Цей інструмент дозволяє виділити та інвестувати ресурси в спеціальні навички або технології, що створюють унікальну цінність для клієнтів і компанії загалом
Персоніфікований маркетинг (ONE-TO-ONE-MARKETING)	Організація систематичного спілкування з індивідуальним клієнтом з метою виявлення, вивчення та задоволення потреб клієнта в певному виді страхового продукту та визначення задоволеності рівнем сервісу

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 4; 8; 9; 11; 14; 15].

Складність сучасних систем забезпечення прийняття рішень вимагає посилення узгодженості в діях менеджерів, впровадження адекватної системи інструментів контролінгу страхової компанії дозволить вчасно приймати зважені управлінські рішення, гарантуючи зростання факторів розвитку бізнесу.

Метою впровадження і застосування системи інструментів контролінгу є отримання даних, їх оброблення й перетворення в інформацію для управління та прийняття рішень. Контролінгова інформація використовується для визначення тенденцій розвитку бізнесу з метою забезпечення його ефективної роботи в довготерміновому періоді.

Система контролінгу забезпечує більш досконале управління страховою компанією, дозволяє підвищити рівень координованості в прийнятті управлінських рішень.

**Висновки і пропозиції.** Основним завданням застосування інструментів контролінгу в страховій компанії є формування системи, що дозволить консолідувати, аналізувати та забезпечити оброблення інформації з метою реалізації оптимальних управлінських рішень відповідно до фінансових цілей та завдань менеджменту компанії.

Необхідність впровадження контролінгового інструментарію в менеджменті страхових компаній обумовлена необхідністю прийняття ефективних управлінських рішень. В умовах нестабільної фінансово-економічної ситуації, високої динаміки ведення бізнесу та загострення конкуренції, використання цього інструменту істотно підвищить ефективність роботи страховиків та забезпечить їх конкурентоспроможність.

#### Список використаних джерел

1. *Ананькина Е. А.* Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.
2. *Ареф'єва О. В.* Економіка підприємства : навчальний посібник / О. В. Ареф'єва, В. Г. Сахаєв, О. В. Ареф'єв. – К. : Видавництво Європейського університету, 2003. – 237 с.
3. *Давидович І. Є.* Контролінг : навчальний посібник / І. Є. Давидович. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 552 с.

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. *Клімов А. В.* Контролінг в процесі прийняття управлінських рішень в страховій компанії / А. В. Клімов // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. Тем. вип. “Технічний прогрес і ефективність виробництва”. – 2006. – № 1 (41). – С. 201-207.
6. *Мухомедзянова Е. В.* Контроллинг как функция управления предприятием / Е. В. Мухомедзянова // Вестник МГТУ. – 2006. – № 4, том 9. – С. 655-658.
7. *Пушкар М. С.* Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
8. *Райзберг Б. А.* Курс управления экономикой / Б. А. Райзберг. – СПб. : Питер, 2003. – 528 с.
9. *Смирнов С. А.* Контроллинг : учебно-практическое пособие / С. А. Смирнов. – М. : МЭСИ, 1999. – 184 с.
10. *Современный экономический словарь* / [Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева и др.]. – М. : Инфра-М, 2008. – 512 с.
11. *Сухарева Л. А.* Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
12. *Терещенко О. О.* Антикризисное финансовое управление на предприятии : монография / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004.
13. *Фалько С. Г.* Контроллинг на предприятии / С. Г. Фалько, В. М. Носов. – М. : Знание России, 1995. – 80 с.
14. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
15. *Цигилик І. І.* Контролінг в системі управління / І. І. Цигилик, О. І. Мозіль, Н. В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3 (45). – С. 117-123.
16. *Шульга Н. П.* Банківський контролінг: теорія, методологія, практика / Н. П. Шульга. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 326 с.
17. *Яковлев Ю. П.* Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлев. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.