

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:

на тему:

**РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Тетяни НАЗАР

Науковий керівник:

д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Рецензент

д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2026 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д.е.н., професор

_____ Марта КОПИТКО

(підпис)

АНОТАЦІЯ

НАЗАР Тетяна. Роль контролінгу у системі економічної безпеки підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2026.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних основ контролінгу у системі економічної безпеки підприємства, у другому розділі – проаналізовано стан та особливості ринку страхових послуг в Україні, а також показників діяльності СГ «ТАС», у третьому розділі – запропоновано напрями удосконалення контролінгу у системі економічної безпеки СГ «ТАС».

У результаті здійсненого теоретично-аналітичного дослідження зроблені висновки і надано управлінські пропозиції.

Ключові слова: управління підприємствами, страхова компанія, контролінг, економічна безпека підприємства, загрози, ризики, небезпеки.

ANNOTATION

NAZAR Tetyana. The role of controlling in the system of economic security of an enterprise. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the specialty 073 "Management". Lviv, 2026.

The first section of the work studies the theoretical foundations of controlling in the system of economic security of an enterprise, the second section analyzes the state and features of the insurance services market in Ukraine, as well as the performance indicators of SG "TAS", the third section proposes directions for improving controlling in the system of economic security of SG "TAS".

As a result of the theoretical and analytical research, conclusions were drawn and management proposals were provided.

Keywords: enterprise management, insurance company, controlling, economic security of an enterprise, threats, risks, dangers.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Поняття контролінгу як управлінської функції	7
1.2 Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства та місце контролінгу в її системі	17
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СГ «ТАС»	27
2.1 Характеристика ринку страхових послуг в Україні	27
2.2 Аналіз показників діяльності СГ «ТАС»	32
Висновки до другого розділу	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СГ «ТАС»	39
Висновки до третього розділу	43
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки України страхова діяльність функціонує в середовищі підвищеної нестабільності та невизначеності, що зумовлено впливом макроекономічних дисбалансів, воєнних загроз, трансформацією фінансових ринків, зростанням регуляторних вимог і посиленням конкурентного тиску. За таких умов забезпечення належного рівня економічної безпеки страхових компаній набуває особливої ваги, оскільки саме страхові організації виконують важливу роль у перерозподілі ризиків та підтриманні фінансової стабільності суб'єктів господарювання і населення.

Специфіка діяльності страхових компаній полягає у високому рівні фінансових ризиків, необхідності формування та управління страховими резервами, дотриманні нормативів платоспроможності й ліквідності, а також у значній залежності результатів діяльності від якості андеррайтингу та управління страховими виплатами. У цих умовах традиційні підходи до управління економічною безпекою, орієнтовані переважно на контроль фінансових результатів, не забезпечують своєчасного виявлення загроз і не дозволяють ефективно запобігати кризовим ситуаціям.

Особливої актуальності набуває впровадження та розвиток контролінгу як інтегрованої управлінської функції, що поєднує процеси планування, обліку, аналізу, контролю та інформаційного забезпечення з метою підтримки прийняття управлінських рішень. Контролінг у системі економічної безпеки страхової компанії повинен виконувати не лише функцію фіксації відхилень, а й превентивну функцію, орієнтовану на раннє виявлення фінансових і ризикових загроз, оцінювання їх впливу та формування управлінських заходів реагування.

Актуальність обраної теми також зумовлена необхідністю адаптації системи контролінгу до сучасних викликів страхового ринку, зокрема цифровізації фінансових процесів, підвищення вимог до прозорості діяльності

страховиків і посилення контролю з боку регуляторних органів. У цьому контексті особливого значення набуває поєднання контролінгу з управлінням ризиками та стратегічним плануванням, що дозволяє забезпечити збалансований розвиток страхової компанії в довгостроковій перспективі.

Отже, дослідження проблем удосконалення контролінгу у системі економічної безпеки страхової компанії є своєчасним і науково обґрунтованим, а його результати мають не лише теоретичне, а й практичне значення для підвищення ефективності управління та забезпечення фінансової стійкості страхової компанії «ТАС» в умовах нестабільного економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання контролінгу та економічної безпеки підприємств широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні та методичні засади контролінгу як управлінської функції досліджували І. Ансофф, Р. Каплан, Д. Нортон, П. Хорват, які обґрунтували його роль у стратегічному управлінні та забезпеченні стійкості організацій. Значний внесок у розвиток концепції економічної безпеки підприємств зробили українські науковці О. Барановський, В. Геєць, Т. Васильців, О. Ляшенко, В. Франчук, М. Копитко, які акцентували увагу на системному характері безпеки та необхідності превентивного управління загрозами.

Окремі аспекти інтеграції контролінгу з управлінням ризиками та фінансовою стійкістю підприємств розглянуто у працях І. Бланка, А. Ковальова, М. Бендерського, а також зарубіжних дослідників Е. Альтмана та Дж. Ван Хорна. Проблеми економічної безпеки та фінансової стабільності страхових компаній висвітлюються у роботах Н. Ткаченко, С. Осадця, Л. Руденко, де підкреслюється значення контролю платоспроможності, страхових резервів і ризиків.

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що питання комплексного поєднання контролінгу та економічної безпеки саме у діяльності страхових компаній потребують подальшого поглибленого дослідження, що й зумовило вибір теми даної дипломної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити роль контролінгу в системі економічної безпеки страхової компанії ТАС та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення.

Завдання, які поставлено у кваліфікаційній роботі: дослідити поняття контролінгу як управлінської функції, проаналізувати теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства та місце контролінгу в її системі, охарактеризувати ринок страхових послуг в Україні, здійснити аналіз показників діяльності СГ «ТАС», запропонувати шляхи удосконалення контролінгу у системі економічної безпеки СГ «ТАС»

Об’єкт дослідження – система контролінгу в системі економічної безпеки страхової компанії ТАС.

Предмет роботи – методи та технології контролінгу в системі економічної безпеки страхової компанії ТАС.

У процесі виконання дипломної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до контролінгу та економічної безпеки страхової компанії. Системний підхід використано для дослідження економічної безпеки страхової компанії як цілісної системи взаємопов’язаних елементів. Економіко-статистичні методи застосовано під час аналізу стану страхової сфери України та оцінювання основних показників діяльності страхової компанії «ТАС». Порівняльний аналіз використано для зіставлення динаміки фінансових показників і виявлення тенденцій розвитку. Для обґрунтування напрямів удосконалення контролінгу використано методи моделювання та прогнозування, а також метод експертних оцінок, що дозволило сформулювати практичні пропозиції щодо підвищення рівня економічної безпеки страхової компанії. Графічний метод застосовано для наочного подання результатів дослідження у вигляді таблиць і схем.

Кваліфікаційна робота складається вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття контролінгу як управлінської функції

У сучасних умовах розвитку соціально-економічних систем, посилення глобальної конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та зростання вимог до ефективності управління діяльністю організацій особливої актуальності набуває вдосконалення управлінських функцій і механізмів координації управлінських рішень. Однією з таких інтегративних управлінських функцій є контролінг, який забезпечує системний підхід до планування, контролю, аналізу та інформаційної підтримки управління.

Контролінг сформувався як самостійна концепція управління у другій половині ХХ століття, насамперед у країнах з розвинутою ринковою економікою. Його виникнення було зумовлене ускладненням організаційних структур підприємств, зростанням масштабів діяльності, диверсифікацією бізнесу та необхідністю підвищення обґрунтованості управлінських рішень. На відміну від традиційного контролю, який зосереджується переважно на перевірці результатів діяльності, контролінг орієнтований на майбутнє та спрямований на забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття «контролінг», що зумовлено багатогранністю цієї категорії та різними підходами до її трактування. Згідно з класичним підходом [1-4], контролінг розглядається як система інформаційно-аналітичного забезпечення управління, яка поєднує планування, облік, контроль і аналіз з метою координації управлінської діяльності. У межах цього підходу контролінг виконує роль «навігаційної системи» підприємства, що допомагає керівництву орієнтуватися у складному середовищі прийняття рішень.

Інший підхід трактує контролінг як функцію управління, що забезпечує узгодженість між цілями, ресурсами та результатами діяльності організації [5]. У цьому контексті контролінг виступає не лише як інструмент контролю, а як активний елемент управлінського процесу, який сприяє своєчасному виявленню відхилень, аналізу причин їх виникнення та розробленню коригувальних управлінських рішень. Такий підхід підкреслює превентивний характер контролінгу та його орієнтацію на підтримку менеджменту.

Суть контролінгу, що відповідає конкретним потребам бізнесу, можна в цілому звести до підтримки управління шляхом надання власнику та працівникам (менеджерам) інформації та методів, які дозволять краще приймати рішення як на стратегічному, так і на операційному рівнях. Інформація, важлива для підприємства, збирається, обробляється, зберігається та аналізується для підтримки конкретних управлінських функцій, зокрема планування та контролю. Ця інформація може мати форму простих числових даних, а також ретельно підготовлених звітів, адресованих конкретним особам, які приймають рішення. Враховуючи часте змішування контролінгу з контролем, слід зазначити, що контролінг використовує активну форму контролю, яка служить радше для запобігання негативним явищам (*ex ante*), ніж для реагування *post*фактум (*ex post*). Потенційні відхилення від запланованих значень (завдань, стандартів) слід виявляти якомога раніше, до їх виникнення, та вживати коригувальних заходів для запобігання негативним наслідкам для компанії. Функція координації, яка має вирішальне значення в контролі середніх та великих підприємств, зазвичай не застосовується до малого бізнесу, насамперед через їх низьку організаційну складність. Правильно впроваджений контролінг може забезпечити ефективну ринкову діяльність малого бізнесу (операційну діяльність), одночасно гарантуючи довгостроковий розвиток (стратегічне управління).

З позицій системного підходу контролінг доцільно розглядати як інтегровану управлінську функцію, що забезпечує взаємозв'язок і координацію всіх інших функцій управління – планування, організації, мотивації та

контролю [6]. Контролінг не підміняє собою ці функції, а створює інформаційно-методичне підґрунтя для їх ефективної реалізації. Саме через механізми контролінгу забезпечується узгодження стратегічних і оперативних планів, контроль їх виконання та оцінка досягнутих результатів.

Відповідно до праці [7] концепція контролінгу як управлінської функції передбачає підтримку керівництва у досягненні цілей компанії шляхом планування, координації, контролю та управління економічними процесами. Контролінг – це процес порівняння фактичних результатів з планами (бюджетами), виявлення відхилень, аналізу їх причин та вжиття коригувальних дій, що забезпечує раціональне прийняття рішень та операційну ефективність на всіх рівнях управління.

Важливою особливістю контролінгу як управлінської функції є його орієнтація на досягнення цілей організації з урахуванням обмеженості ресурсів і ризиків [8]. У цьому контексті контролінг тісно пов'язаний із процесами стратегічного управління та управління економічною безпекою підприємства. Він сприяє ідентифікації потенційних загроз, оцінці їх впливу на фінансово-економічні результати та розробленню заходів щодо мінімізації негативних наслідків.

Функціональне наповнення контролінгу охоплює широкий спектр завдань, серед яких ключовими є: інформаційне забезпечення управлінських рішень; координація процесів планування та контролю; аналіз відхилень фактичних показників від планових; підтримка процесів бюджетування; участь у формуванні системи ключових показників ефективності. Реалізація цих завдань дає змогу підвищити прозорість діяльності організації, своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність розвитку.

Контролінг як управлінська функція має чітко виражену міждисциплінарну природу, оскільки поєднує елементи менеджменту, економічного аналізу, бухгалтерського обліку, фінансів та стратегічного управління [9]. Така інтеграція дає змогу сформувати єдину інформаційну базу

для прийняття управлінських рішень і зменшити ризик фрагментарності управління. У цьому аспекті контролінг виступає інструментом підвищення узгодженості дій різних підрозділів організації.

Слід наголосити, що ефективність контролінгу значною мірою залежить від рівня розвитку управлінської культури, професійної компетентності керівників та якості інформаційних систем. Контролінг не може бути зведений лише до формального набору процедур або звітів, оскільки його сутність полягає у підтримці управлінського мислення та прийняття обґрунтованих рішень [10]. Саме тому в сучасних умовах контролінг дедалі частіше розглядається як філософія управління, зорієнтована на результат, ефективність і сталий розвиток.

За визначенням [11], контролінг – це надфункціональний інструмент управління, який має підтримувати керівництво компанії та співробітників управління у прийнятті рішень. Е. Майєр та Р. Манн розглядають контролінг як процес, у якому відповідальні за нього особи здійснюють постійний порівняльний аналіз типу «план-виконання» та контролюють процеси компанії таким чином, щоб запобігти помилкам та відхиленням у сьогоденні та майбутньому [12]. У праці [13] автор представляє контролінг у таких термінах:

- як функція забезпечення доступу до проблемно- та реципієнтно-орієнтованої інформації,
- як особлива форма управління підприємством,
- як функція координації між інформаційною, цільовою, плановою, контрольною та організаційною системами компанії. Контролінг використовується на практиці компаніями для досягнення різних цілей. Це може включати збільшення прибутку, зниження витрат, придбання нових ринків, зміну профілю виробництва та інші. Саме тому його визначення настільки різноманітні.

Контролінг є одним із найважливіших інструментів управління, якщо його розуміти як інтегровану систему:

- планування,

- контролю,
- управління,
- інформаційного забезпечення [14].

Планування є фундаментальною функцією контролінгу. Традиційно це інструмент для формулювання та реалізації стратегій. На етапі планування цілі встановлюються залежно від перспектив: короткострокової (від одного до трьох років) та довгострокової. Контроль перевіряє, чи повністю досягнуто передбачуваних цілей.

Процес контролю найчастіше включає:

- визначення фактичного стану справ у межах контролю;
- визначення орієнтиру, прийнятого як основа для порівняння;
- порівняння фактичного стану з орієнтиром для виявлення відхилень;
- визначення причин виявленого стану та визначення наслідків відхилень;
- прийняття пост-контрольних рішень щодо виправлення відхилень та вжиття превентивних заходів, щоб уникнути подібних порушень у майбутньому [15].

Контроль повинен запобігати несприятливим явищам для підприємства та допомагати уникати потенційних проблем. Контроль, з іншого боку, покликаний сприяти усуненню ситуацій, в яких виникають відхилення, шляхом вжиття відповідних коригувальних дій. Він повинен охоплювати всі рівні управління, оскільки його ефективність визначає досягнення кінцевої мети всього підприємства. Завдання, що виконуються контролінгом, можуть значно відрізнитися залежно від ролі, яку він відіграє в підприємстві. Вони можуть включати:

- координацію процесу планування в межах окремих органічних функцій підприємства, в різні часові рамки, та їх інтеграцію (об'єднання часткових планів) навколо прийнятої системи «ціль-результат»;
- стимулювання впливу різних управлінських рішень; – проведення аналізу відхилень, зокрема прогнозування майбутніх потенційних відхилень,

аналіз можливих причин їх виникнення та надання допомоги в ефективній протидії їм;

– забезпечення керівництва підприємства різними інструментами та інформацією, необхідними для проведення діяльності з планування, контролю та управління [16].

Стратегічний контролінг, перш за все, передбачає моніторинг, аналіз та оцінку процесів (проектів) з часовим горизонтом, що перевищує один рік, що проводяться з метою спрямування їхнього ходу у відповідному (оптимальному) напрямку [17]. Цей контролінг спрямований на ефективне формування процесів планування та контролю, намагаючись створити організаційні умови для розробки планів та контролю, одночасно узгоджуючи їх з операційним планом. Це має сенс, коли стратегічне планування не є одноразовим, а безперервним процесом.

До завдань стратегічного контролінгу належать:

– аналіз доцільності довгострокових цілей підприємства та їх можлива перевірка,

– перевірка правильності розподілу довгострокових завдань на етапи їх реалізації,

– допомога у виборі методів, прийомів, норм, стандартів та інших інструментів, що використовуються в плануванні та контролі,

– нагляд та допомога в розробці планів з точки зору їх доцільності,

– допомога у створенні інформаційної системи для керівників усіх рівнів,

– аналіз джерел та якості використання інформації з внутрішнього та зовнішнього середовища,

– проведення контролю та випереджальної оцінки можливостей, можливостей та загроз реалізації завдань на окремих етапах,

– визначення відхилень від запланованих результатів, що поділяються на суттєві, залежні та незалежні,

– допомога в проектуванні необхідних коригувальних дій, пов'язаних з корекцією цілей, усуненням порушень у середовищі та адаптацією середовища до стратегічних цілей [17].

Оперативний контролінг орієнтований на досягнення поточних цілей у сфері отримання прибутку, використовуючи в цьому відношенні фактори успіху, визначені стратегічним контролінгом, та інструменти контролю доходів, витрат, видатків та інвестиційних витрат [12].

Завдання операційного контролінгу включають:

- координацію та допомогу у визначенні основних та часткових цілей діяльності підприємства, які базуються на прийнятій стратегії,
- розробку планів дій та їх перетворення на бюджети для окремих організаційних підрозділів компанії,
- забезпечення узгодженості часткових планів із глобальним планом підприємства,
- постійну координацію та підтримку суб'єктів, що реалізують плани,
- порівняння бюджетів з їх фактичним виконанням та інформаційне обслуговування управлінського персоналу,
- визначення причин відхилень та персональної відповідальності за відхилення,
- підготовку звітів та оцінок ступеня виконання поточних завдань та на їх основі зазначення можливих дій для сприяння реалізації стратегії підприємства,
- забезпечення короткострокової фінансової ліквідності,
- створення резервів на майбутнє, – підвищення вартості власного капіталу підприємства [8].

Функціональний контролінг, з іншого боку, має на меті спрямувати управлінські завдання, що виконуються в окремих функціональних сферах, що означає, що він інтегрує управлінські завдання в заданій функціональній сфері таким чином, щоб вони служили досягненню загальних цілей, поставлених для цієї сфери, та впливають з цілей організації в цілому. Слід зазначити, що контролінг досить часто трактується як концепція, що підходить для великих та

середніх підприємств (особливо у верхньому діапазоні розмірів), тоді як його застосування в малих, і особливо мікрокомпаніях, вважається зайвим. Вважається, що управління малими підприємствами настільки просте, що не потребує спеціалізованої методичної та інформаційної підтримки. Однак фундаментальні причини впровадження контролінгу на малих підприємствах по суті аналогічні тим, що й для великих підприємств. Загальною причиною використання концепції контролінгу в управлінні є необхідність забезпечити здатність підприємства виживати та розвиватися в постійно та динамічно мінливому, важкопередбачуваному та турбулентному середовищі. Розвиток підприємства тут є особливою категорією. Малі підприємства часто є розсадником середнього та великого бізнесу. Це також важливо, оскільки більшість малих підприємств зазнають невдачі після короткого періоду (1–2 роки) роботи. Крім того, необхідність впровадження контролінгу в малому бізнесі обґрунтована необхідністю найкращого використання обмежених матеріальних, фінансових та людських ресурсів для досягнення поставлених цілей (підвищення ефективності управління ресурсами). Неправильне управління цими ресурсами, зокрема через необґрунтовані рішення власника (підприємця), може призвести навіть до банкрутства компанії та ризику втрати основного джерела доходу. Тому бажаною є комплексна інформаційна та методологічна підготовка рішень («гарне» планування), особливо тих, що мають стратегічне значення для малого бізнесу, з подальшим моніторингом ступеня виконання плану (цілей, завдань) та вжиттям коригувальних заходів у разі виникнення загроз їх реалізації. На практиці найпоширенішими причинами впровадження контролінгу в малому бізнесі є необхідність контролю витрат, визначення прибутковості продукції та послуг, а також потреба у вичерпній інформації про діяльність компанії та її середовище.

Рівень знань про управління та контролінг, а також пов'язаний з цим досвід також є важливим. Розмір підприємства є важливим: контролінг слід розглядати інакше на мікропідприємстві, ніж у малій компанії. Цілі (стратегічні та операційні), прийняті підприємством, також є важливими. Серед зовнішніх

умов, що впливають на форму контролінгу, слід зокрема згадати: тип та рівень стабільності середовища, обмежений доступ до ресурсів у поєднанні зі збільшенням складності та різноманітності пропонованих продуктів, а також підвищення конкурентоспроможності операцій, що впливає на тип, складність та динаміку ринкових завдань. Вирішальним фактором, пов'язаним з цілями підприємства, є специфіка та складність проблем, які очікують вирішення в даній компанії. Це можуть бути економічні проблеми стратегічного характеру, такі як загрози, пов'язані з втратою ринків збуту, або операційні проблеми, такі як довгострокові труднощі з підтримкою фінансової ліквідності, надмірні запаси або надмірно високі виробничі витрати. Слід також виділити організаційні проблеми, такі як вузькі місця, прогалини та збої в існуючій організації та управлінні, які суттєво перешкоджають роботі компанії (наприклад, труднощі або неможливість планувати продажі, виробництво та витрати, а також проблеми комунікації зі співробітниками та оточенням компанії). Ці проблеми можуть бути рушійними силами рішення власника компанії впровадити контролінг.

Узагальнено контролінг у системі управління підприємством наведено на рис. 1.1.

Для правильного вибору, зокрема для визначення обґрунтованості використання контролінгу в малій компанії, можна використовувати два типи критеріїв: так звану привабливість менеджменту та компетенції та ресурси компанії для управлінських цілей. Якщо аналіз покаже, що привабливість менеджменту (його корисність для досягнення поставлених цілей) низька, то навіть за високих компетенцій та наявних ресурсів (кадрових, фінансових, інформаційних), які можна було б використовувати для управлінських цілей, немає підстав для впровадження контролінгу в такій компанії в будь-якій формі. Однак висока привабливість менеджменту в поєднанні з низькими компетенціями та скромними внутрішніми ресурсами сприяє використанню зовнішнього консалтингу як альтернативи. У свою чергу, коли менеджмент є високопривабливим, висококваліфікованим та володіє сильними ресурсами,

контролінг є найбільш бажаною функцією підтримки управління малим бізнесом.

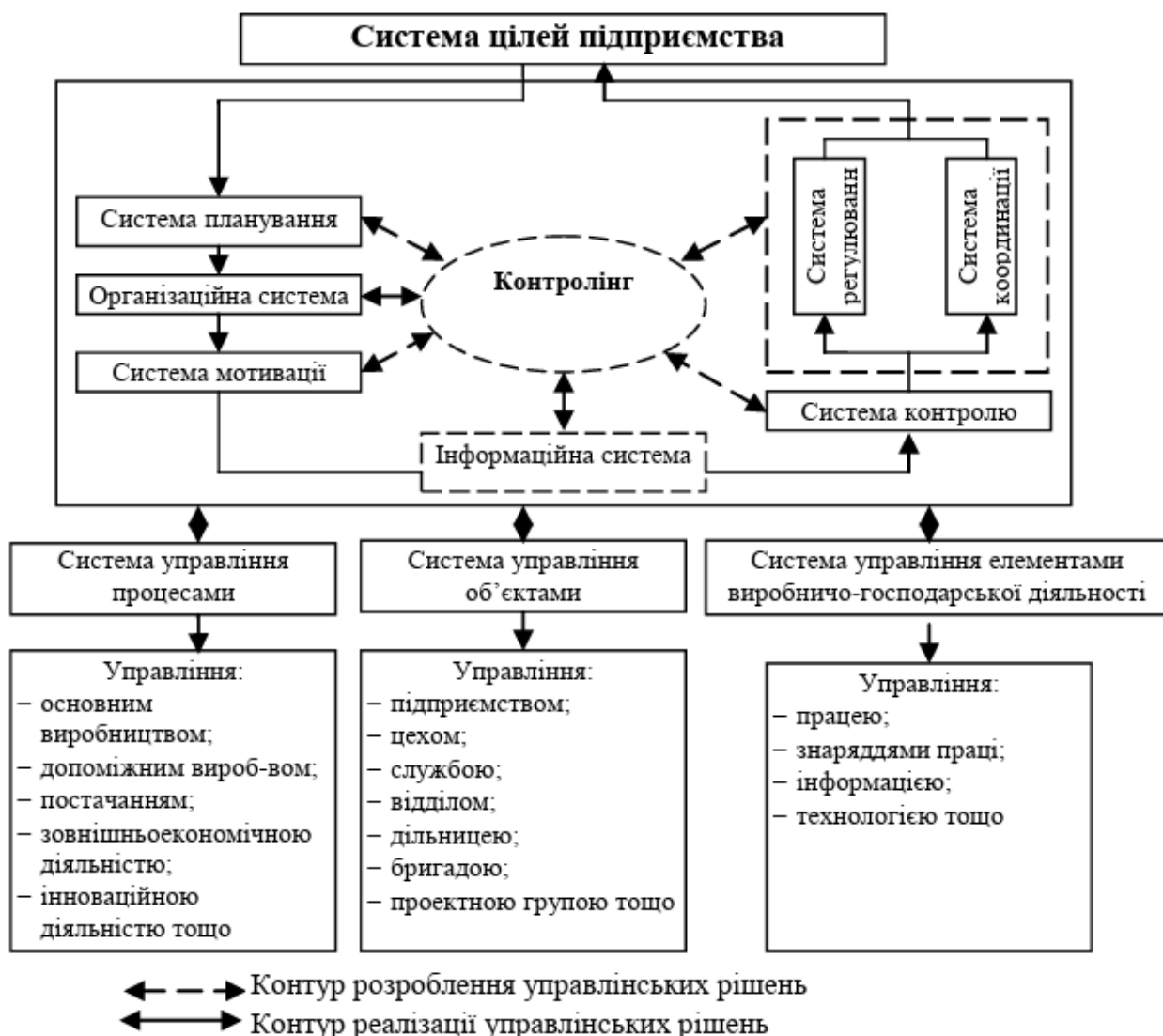


Рис. 1.1. Контролінг у системі управління підприємством

Джерело: [17]

У таких випадках виправдані різні форми управлінської підтримки – як внутрішні, так і зовнішні. Як видно, альтернативою внутрішньому контролінгу, особливо для малого бізнесу, є зовнішній управлінський консалтинг, через нестачу добре освіченого управлінського персоналу в аналізованому типі підприємств. Використання зовнішніх консалтингових послуг (консультантів, консалтингових фірм, бухгалтерських фірм та організацій, що підтримують функціонування МСП) поки що не є поширеним явищем. Водночас виділяються перешкоди для використання цього виду управлінської підтримки,

зокрема надмірно висока вартість консалтингу, відносно низька компетентність консультантів та страх перед тим, що їхні знання про компанію будуть передані за межі компанії.

Таким чином, контролінг як управлінська функція є комплексним інструментом забезпечення ефективності управління організацією. Він поєднує в собі елементи планування, аналізу, контролю та координації, сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і зміцнює економічну стійкість підприємства. У подальших підрозділах доцільно детальніше розглянути види контролінгу, його інструментарій та особливості впровадження в практику управління організаціями.

1.2. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства та місце контролінгу в її системі

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем невизначеності, турбулентністю зовнішнього середовища, посиленням конкурентного тиску, глобалізаційними процесами та впливом кризових явищ, проблема забезпечення економічної безпеки набуває особливої актуальності. Для українських підприємств ця проблема є надзвичайно гострою з огляду на тривалу військову агресію, макроекономічну нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, кадрові втрати та зростання фінансових ризиків. У таких умовах економічна безпека підприємства постає не лише як захисний механізм, а як ключова умова його виживання, стабільності та довгострокового розвитку.

Економічна безпека підприємства є складною багатоаспектною категорією, що відображає стан захищеності його ресурсів, процесів і результатів діяльності від внутрішніх та зовнішніх загроз. У науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення цього поняття, що пояснюється

різноманітним підходам до його трактування. У межах ресурсного підходу економічна безпека розглядається як здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та протидіяти загрозам, що можуть призвести до їх втрати або зниження вартості. Функціональний підхід акцентує увагу на стабільності реалізації основних функцій підприємства – виробничої, фінансової, інноваційної, кадрової та управлінської.

Системний підхід, який є найбільш поширеним у сучасних дослідженнях, трактує економічну безпеку підприємства як інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують стійкий розвиток підприємства шляхом своєчасного виявлення, оцінювання та нейтралізації загроз. У межах цього підходу економічна безпека розглядається не як статичний стан, а як динамічний процес, що постійно адаптується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Важливою ознакою економічної безпеки підприємства є її стратегічна спрямованість. Забезпечення економічної безпеки передбачає не лише реагування на вже наявні загрози, а й формування умов для запобігання потенційним ризикам у майбутньому. У цьому контексті економічна безпека тісно пов'язана зі стратегічним управлінням, плануванням та контролем досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура економічної безпеки підприємства зазвичай включає низку функціональних складових, серед яких ключовими є фінансова, виробнича, кадрова, інноваційна, інформаційна, техніко-технологічна, правова та управлінська безпека. Кожна з цих складових має власні загрози, індикатори та механізми забезпечення, однак ефективність системи економічної безпеки можлива лише за умови їх узгодженої взаємодії. Саме недостатня координація між окремими елементами системи часто призводить до зниження рівня безпеки навіть за наявності значних ресурсів.

Особливе місце в системі економічної безпеки посідає управлінська складова, оскільки саме через управлінські рішення реалізуються заходи з ідентифікації загроз, розподілу ресурсів та контролю результатів. Помилки в

управлінні, низька якість інформації або відсутність системного аналізу можуть значно підвищити рівень ризиків для підприємства. У цьому контексті зростає роль сучасних управлінських інструментів, здатних забезпечити інтеграцію планування, контролю та аналізу, одним із яких є контролінг.

Контролінг у системі управління підприємством розглядається як інтегративна управлінська функція, спрямована на координацію процесів планування, контролю, аналізу та інформаційного забезпечення з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей. На відміну від традиційного контролю, контролінг має превентивний характер і орієнтований на майбутнє, що робить його особливо важливим інструментом у системі економічної безпеки.

Місце контролінгу в системі економічної безпеки підприємства визначається його здатністю забезпечувати своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників, аналіз причин їх виникнення та формування управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків. Контролінг виступає своєрідним «інформаційним ядром» системи безпеки, що поєднує дані з різних підсистем підприємства та трансформує їх у корисну для менеджменту інформацію.

У межах системи економічної безпеки контролінг виконує низку важливих функцій. По-перше, він забезпечує інформаційну підтримку процесу управління ризиками, формуючи аналітичну базу для оцінювання рівня загроз і їх впливу на результати діяльності підприємства. По-друге, контролінг сприяє узгодженню стратегічних і оперативних цілей економічної безпеки з загальною стратегією розвитку підприємства. По-третє, він забезпечує моніторинг ключових показників економічної безпеки та контроль ефективності реалізації захисних заходів.

Особливої ваги набуває роль контролінгу у фінансовій безпеці підприємства, оскільки саме фінансові показники є найбільш чутливими до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Через систему бюджетування, аналізу відхилень та прогнозування контролінг дає змогу своєчасно виявляти фінансові

ризиками, оцінювати ліквідність, платоспроможність і рентабельність діяльності підприємства. Це, у свою чергу, підвищує здатність підприємства протидіяти кризовим явищам.

Не менш важливою є роль контролінгу у забезпеченні кадрової та інноваційної безпеки. Аналіз витрат на персонал, оцінювання ефективності використання людського капіталу, контроль реалізації інноваційних проєктів дають змогу мінімізувати ризики, пов'язані з плинністю кадрів, втратою ключових компетенцій та неефективним використанням інвестицій. Таким чином, контролінг сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

З позицій системного підходу контролінг у системі економічної безпеки виконує координуючу роль, забезпечуючи узгодженість дій різних підрозділів підприємства та інтеграцію інформаційних потоків. Він не замінює інші елементи системи безпеки, а підсилює їх ефективність шляхом формування єдиного інформаційно-аналітичного простору. Саме завдяки цьому контролінг сприяє підвищенню прозорості управління та зниженню рівня управлінських ризиків.

Варто підкреслити, що ефективність контролінгу як елемента системи економічної безпеки значною мірою залежить від рівня розвитку управлінської культури, якості інформаційних систем та професійної компетентності персоналу. Формальне впровадження інструментів контролінгу без їх адаптації до специфіки діяльності підприємства не забезпечує очікуваного ефекту. Тому контролінг доцільно розглядати не лише як набір методів і процедур, а як концепцію управління, орієнтовану на забезпечення стійкого та безпечного розвитку.

Система економічної безпеки підприємства за твердженням проф. Живко З.Б. наведена на рис. 1.2.

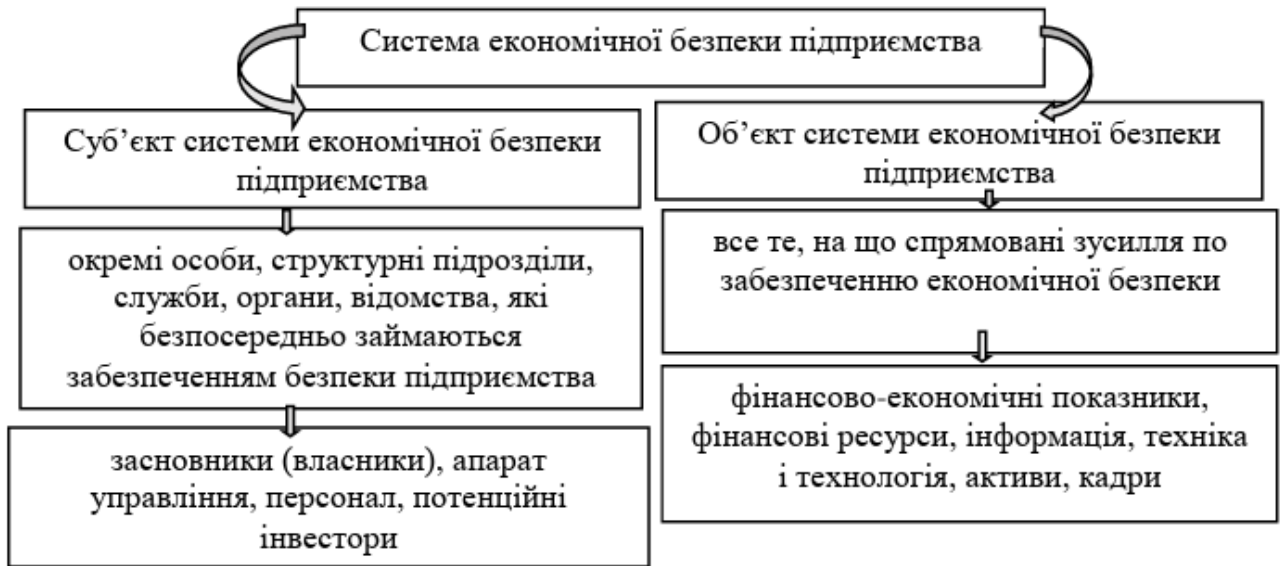


Рис. 1.2. Система економічної безпеки підприємства

Джерело: [22]

З врахуванням підсистеми контролю структуру організаційно-управлінського механізму забезпечення ЕБП пропонує проф. Копитко М.І. (рис. 1.3)

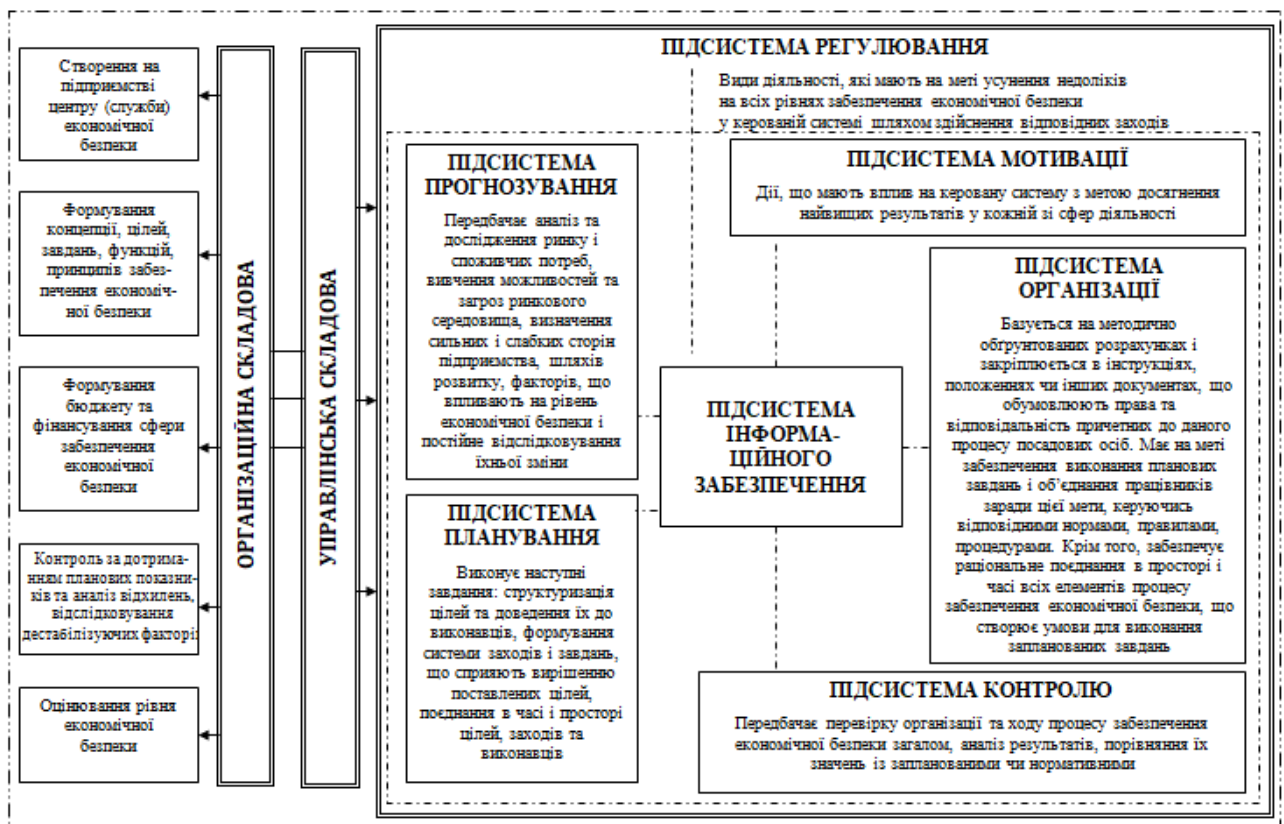


Рис. 1.3. Структура організаційно-управлінського механізму забезпечення ЕБП

Джерело: [23]

У табл. 1.1 представлено узагальнену характеристику основних складових економічної безпеки підприємства та визначено роль контролінгу у забезпеченні кожної з них. Такий підхід дає змогу продемонструвати системний характер економічної безпеки та обґрунтувати контролінг як інтегративну управлінську функцію, що пронизує всі ключові напрями діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Роль контролінгу в забезпеченні складових економічної безпеки підприємства

Складова економічної безпеки підприємства	Зміст складової	Роль контролінгу у забезпеченні безпеки
Фінансова безпека	Забезпечення платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості підприємства	Формування системи бюджетування; аналіз відхилень фінансових показників; прогнозування грошових потоків; контроль витрат і доходів; оцінювання фінансових ризиків
Виробнича безпека	Стабільність і безперервність виробничих процесів, ефективне використання виробничих потужностей	Контроль виконання виробничих планів; аналіз собівартості; оцінювання ефективності використання ресурсів; виявлення вузьких місць у виробничих процесах
Кадрова безпека	Захищеність підприємства від дефіциту персоналу, плинності кадрів, втрати ключових компетенцій	Аналіз витрат на персонал; оцінювання продуктивності праці; моніторинг плинності кадрів; підтримка рішень щодо мотивації та розвитку персоналу
Інноваційна безпека	Здатність підприємства до впровадження інновацій та збереження конкурентних переваг	Оцінювання ефективності інноваційних проєктів; контроль витрат на НДДКР; аналіз ризиків інноваційної діяльності; підтримка стратегічних інноваційних рішень
Інформаційна безпека	Захищеність інформаційних ресурсів і достовірність управлінської інформації	Формування єдиного інформаційно-аналітичного простору; забезпечення якості управлінської звітності; контроль інформаційних потоків
Техніко-технологічна безпека	Сучасність і надійність технологій, обладнання та виробничих процесів	Аналіз ефективності використання основних засобів; контроль інвестицій у модернізацію; оцінювання економічної доцільності технологічних змін
Правова безпека	Захищеність підприємства від правових ризиків і порушень законодавства	Інформаційна підтримка управлінських рішень; аналіз фінансових наслідків правових ризиків; контроль виконання договірних зобов'язань
Управлінська безпека	Якість управлінських рішень, ефективність	Координація планування і контролю; підтримка стратегічного управління;

	організаційної структури та системи управління	аналіз досягнення цілей; зниження управлінських ризиків
Маркетингова безпека	Стійкість позицій підприємства на ринку та захищеність від втрати споживачів	Аналіз ринкових показників; контроль ефективності маркетингових витрат; оцінювання результативності збутової політики

Джерело: авторська розробка на основі [18-23]

Аналіз табл. 1.1 свідчить, що найбільш тісний зв'язок контролінг має з фінансовою складовою економічної безпеки. Саме через механізми бюджетування, аналізу відхилень, прогнозування грошових потоків та контролю витрат контролінг забезпечує фінансову стійкість, платоспроможність і зниження рівня фінансових ризиків підприємства. Водночас його роль не обмежується лише фінансовими аспектами, а поширюється на інші функціональні складові безпеки.

У межах виробничої безпеки контролінг виконує функцію координації та контролю виконання виробничих планів, аналізу собівартості та ефективності використання ресурсів. Це дає змогу своєчасно виявляти відхилення у виробничих процесах і запобігати втратам, що можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства.

Важливу роль контролінг відіграє у забезпеченні кадрової безпеки, оскільки аналіз витрат на персонал, продуктивності праці та показників плинності кадрів створює аналітичну основу для управлінських рішень у сфері мотивації, розвитку та утримання персоналу. Таким чином, контролінг сприяє збереженню людського капіталу як одного з ключових ресурсів підприємства.

Щодо інноваційної складової економічної безпеки, контролінг забезпечує оцінювання ефективності інноваційних проєктів, контроль витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, а також аналіз ризиків інноваційної діяльності. Це підвищує обґрунтованість інвестиційних рішень і зменшує ймовірність неефективного використання ресурсів.

Контролінг також посідає важливе місце в системі інформаційної безпеки підприємства, оскільки формує єдиний інформаційно-аналітичний простір та забезпечує якість управлінської інформації. Достовірність і своєчасність

інформації є необхідною умовою прийняття ефективних управлінських рішень і зниження рівня управлінських ризиків.

У контексті техніко-технологічної безпеки контролінг сприяє оцінюванню ефективності використання основних засобів, контролю інвестицій у модернізацію та обґрунтуванню економічної доцільності технологічних змін. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства та запобігати технологічному відставанню.

Роль контролінгу у забезпеченні правової та управлінської безпеки полягає в інформаційній підтримці управлінських рішень, аналізі можливих фінансових наслідків правових ризиків і координації процесів планування та контролю. Завдяки цьому знижується ймовірність прийняття необґрунтованих рішень і підвищується загальна ефективність системи управління підприємством.

Загалом аналіз таблиці підтверджує, що контролінг виступає системоутворюючим елементом економічної безпеки підприємства, забезпечуючи інтеграцію планування, аналізу та контролю в межах усіх її складових. Його застосування сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, своєчасному виявленню загроз і забезпеченню стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, економічна безпека підприємства є комплексною системною категорією, що відображає здатність підприємства функціонувати стабільно та ефективно в умовах невизначеності й ризику. Контролінг посідає ключове місце в цій системі, оскільки забезпечує інтеграцію планування, аналізу та контролю, формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень і сприяє своєчасному реагуванню на загрози. У подальших розділах доцільно зосередити увагу на інструментарії контролінгу та практичних аспектах його використання для підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Висновки до першого розділу

У межах першого розділу дипломної роботи було здійснено теоретичне узагальнення підходів до трактування економічної безпеки підприємства та визначено місце контролінгу в системі її забезпечення. Проведений аналіз засвідчив, що економічна безпека підприємства є складною багаторівневою категорією, яка відображає здатність підприємства стабільно функціонувати та розвиватися в умовах невизначеності, ризиків і загроз внутрішнього та зовнішнього походження.

Встановлено, що в сучасних наукових дослідженнях економічна безпека розглядається переважно з позицій системного підходу, відповідно до якого вона формується як сукупність взаємопов'язаних функціональних складових. До основних складових економічної безпеки підприємства належать фінансова, виробнича, кадрова, інноваційна, інформаційна, техніко-технологічна, правова, управлінська та маркетингова безпека. Ефективність системи економічної безпеки залежить від рівня узгодженості між цими складовими та здатності підприємства своєчасно ідентифікувати загрози й реагувати на них.

Обґрунтовано, що ключову роль у забезпеченні економічної безпеки відіграє управлінська складова, оскільки саме через управлінські рішення здійснюється реалізація заходів із мінімізації ризиків і використання наявного потенціалу підприємства. Низька якість управлінських рішень, відсутність достовірної інформації та системного аналізу значно підвищують рівень загроз для стабільного функціонування підприємства.

Доведено, що контролінг є інтегративною управлінською функцією, яка забезпечує координацію процесів планування, контролю, аналізу та інформаційного забезпечення управління. На відміну від традиційного контролю, контролінг має превентивний характер і орієнтований на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства, що зумовлює його важливу роль у системі економічної безпеки.

Визначено, що контролінг посідає системоутворююче місце в системі економічної безпеки підприємства, оскільки забезпечує інтеграцію всіх її складових на основі єдиного інформаційно-аналітичного простору. Через механізми бюджетування, аналізу відхилень, моніторингу ключових показників і прогнозування контролінг сприяє своєчасному виявленню загроз, оцінюванню їх впливу на результати діяльності та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Узагальнення ролі контролінгу в забезпеченні фінансової, виробничої, кадрової, інноваційної та інших складових економічної безпеки дало змогу дійти висновку, що його впровадження підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, знижує рівень управлінських ризиків і сприяє формуванню умов для сталого розвитку. Контролінг виступає не лише інструментом контролю, а й концепцією управління, орієнтованою на результативність, ефективність і безпеку діяльності підприємства.

Отримані теоретичні положення створюють методологічну основу для подальшого дослідження практичних аспектів функціонування системи економічної безпеки підприємства та використання інструментарію контролінгу для її підвищення. У наступних розділах дипломної роботи доцільно зосередити увагу на аналізі стану економічної безпеки конкретного підприємства та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи контролінгу з урахуванням сучасних викликів і загроз.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СГ «ТАС»

2.1. Характеристика ринку страхових послуг в Україні

Ринок страхових послуг України упродовж 2020–2025 років розвивався в умовах суттєвих економічних і соціальних трансформацій, зумовлених кризовими явищами, пандемією COVID-19, повномасштабною війною та загальною макроекономічною нестабільністю. У зазначений період страхування залишалося важливим елементом фінансової системи країни, виконуючи функції перерозподілу ризиків, фінансового захисту суб'єктів господарювання та населення, а також акумулювання довгострокових фінансових ресурсів.

Однією з ключових тенденцій розвитку страхового ринку стало істотне скорочення кількості страхових компаній. Якщо у 2020 році на ринку функціонувала значна кількість страховиків, то вже у 2024–2025 роках їх число зменшилося більш ніж утричі. Така динаміка зумовлена посиленням регуляторних вимог, недостатнім рівнем капіталізації окремих компаній, зростанням фінансових ризиків та виходом з ринку економічно слабких учасників. Водночас ці процеси сприяли очищенню страхового сектору та підвищенню його загальної фінансової стійкості.

Скорочення кількості страхових компаній надалі сповільнювалося. У третьому кварталі припинили діяльність два страховики. Більшість цих установ припинили діяльність за рішенням регулятора, зокрема через невиконання ліцензійних умов. У третьому кварталі 2025 р. активи ризикових страховиків збільшилися на 10% у кварталному вимірі (31% у річному вимірі), а активи страховиків життя зростали третій квартал поспіль на рівні 3% у кварталному вимірі (15% у річному вимірі). У III кварталі активи ризикових страховиків зросли на 10%, а страховиків життя – на 3%. Протягом кварталу ринок покинули дві страхові компанії. [25].

Структура страхового ринку України традиційно формується двома основними сегментами – ризиковим страхуванням (non-life) та страхуванням життя (life). Упродовж усього досліджуваного періоду домінуючі позиції займав сегмент non-life, на який припадала переважна частка валових страхових премій. Це пояснюється поширеністю обов’язкових видів страхування, зокрема автострахування, а також стабільним попитом на майнове та медичне страхування. Сегмент страхування життя, хоча й демонстрував позитивну динаміку, розвивався повільніше через зниження платоспроможності населення та високий рівень економічної невизначеності.

Динаміка обсягів страхових премій у 2020–2022 роках характеризувалася коливаннями та зниженням ділової активності, що було пов’язано зі скороченням економічної діяльності та зростанням ризиків для бізнесу і населення. Починаючи з 2023 року, на страховому ринку спостерігаються ознаки поступового відновлення, що проявляється у зростанні обсягів зібраних страхових премій, збільшенні страхових виплат та покращенні фінансових результатів діяльності страховиків. Особливо помітним є прискорення темпів зростання ринку у 2024–2025 роках (рис. 2.1).

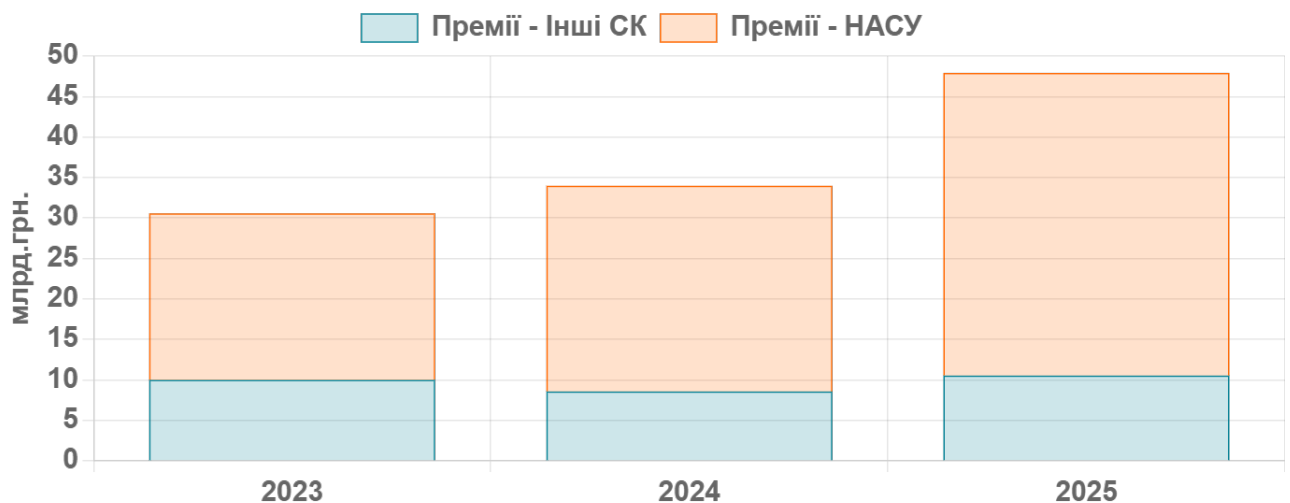


Рис. 2.1. Динаміка рівня страхових премій в Україні

Джерело: [24]

У липні-вересні 2025 року страхові премії ризикових страховиків зросли на 9% у кварталному вимірі (39% у річному вимірі). Основними рушіями цього зростання були премії за договорами страхування наземного транспорту та страхування здоров'я.

За обсягом зароблених чистих страхових премій серед компаній страхування ризиків в Україні лідерами є:

- ARX – дочірня компанія міжнародної канадської страхової групи Fairfax Financial Holdings;
- "УНІКА" – дочірня компанія австрійської страхової групи UNIQA Insurance Group);
- Страхова група "ТАС" – українська компанія, що входить в однойменну бізнес-групу Сергія Тігіпка [26].

Важливою характеристикою розвитку страхового сектору у досліджуваній період є збільшення обсягів страхових виплат. Зростання цього показника свідчить про підвищення рівня виконання страховиками своїх зобов'язань перед страхувальниками, а також про активізацію страхових випадків унаслідок ускладнення соціально-економічної ситуації. Паралельно відбувалося нарощування страхових резервів і активів, що позитивно вплинуло на платоспроможність і фінансову надійність страхових компаній.

Динаміка рівня страхових виплат в Україні наведена на рис. 2.2.

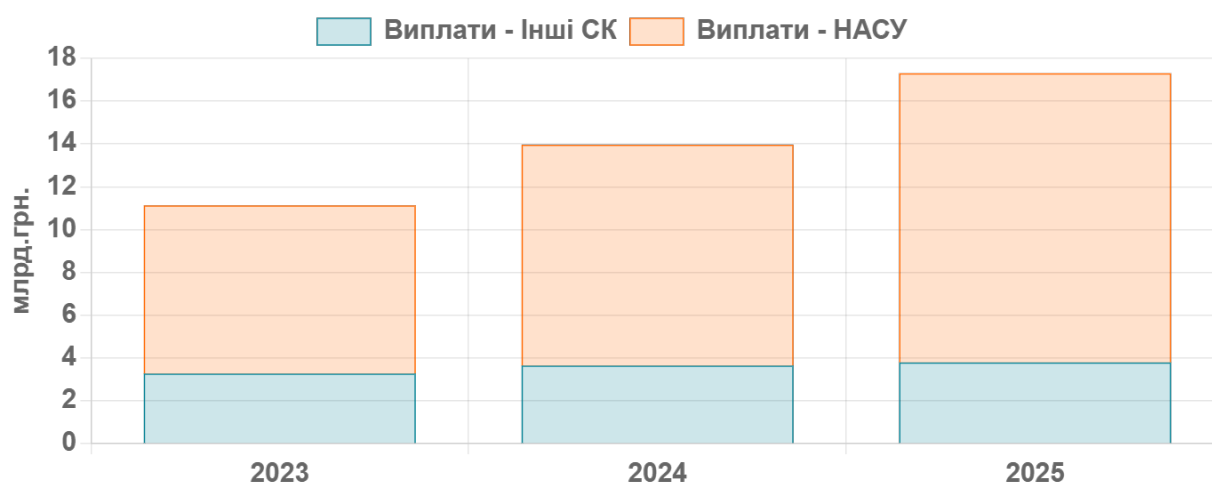


Рис. 2.2. Динаміка рівня страхових виплат в Україні

Джерело: [24]

Рівень виплат вітчизняних страхових компаній за 9 місяців 2025 р. наведено у табл. 2.1. Лідером за цим показником є СГ «ТАС».

Виплати зросли лише на 3% у кварталному вимірі (27% у річному вимірі), тож рівень виплат ризикових страховиків знизився третій квартал поспіль на 1 відсотковий пункт – до рівня 37% [25].

Таблиця 2.1

Рівень виплат вітчизняних страхових компаній за 9 місяців 2025 р.

Позиція в рейтингу	СК	Виплати	Зміна позиції
#1	СГ «ТАС»	2.072.287.700,00	—
#2	СК «ІНГО»	1.588.804.900,00	▲ 3
#3	СК «АРКС»	1.497.807.000,00	▼ 1
#4	СК «Уніка»	1.424.903.900,00	▼ 1
#5	СК «УСГ»	1.304.201.500,00	▼ 1
#6	СК «Арсенал Страхування»	1.259.430.000,00	▲ 1
#7	СК «ВУСО»	1.227.241.300,00	▼ 1
#8	СК «КНЯЖА ВІГ»	949.627.000,00	▲ 1
#9	СК «Універсальна»	831.348.000,00	▲ 1
#10	СК «ПЗУ Україна»	806.218.300,00	▼ 2
#11	НАСК «ОРАНТА»	779.570.300,00	—
#12	СК «Перша»	455.588.000,00	▲ 2
#13	СК «ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ»	372.624.200,00	—
#14	СК «ГАРДІАН»	315.335.200,00	▼ 2
#15	СК «Євроінс Україна»	295.133.000,00	—

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Премії страховиків життя в третьому кварталі сезонно зросли на 12% у кварталному вимірі (6% у річному вимірі). Виплати зросли ще більше – на 23% у кварталному вимірі (39% у річному вимірі). У результаті річний рівень виплат сягнув майже 30% [25].

Суттєвих змін зазнала структура ринку з погляду концентрації. Упродовж 2020–2025 років посилилася роль найбільших страхових компаній, частка яких у загальному обсязі страхових премій істотно зростає. Це свідчить про формування більш концентрованого ринку, на якому провідні страховики мають змогу акумулювати значні фінансові ресурси, ефективніше управляти ризиками та впроваджувати сучасні страхові продукти. Водночас підвищення концентрації обмежує конкуренцію та ускладнює вихід нових учасників на ринок.

Окрему роль у розвитку страхового ринку відіграло автостраховання, зокрема обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів. У зазначений період цей сегмент демонстрував стійке зростання, що було зумовлено збільшенням кількості укладених договорів, переглядом тарифів та реформуванням механізмів ціноутворення. Активізація автостраховання стала одним із ключових чинників загального зростання ринку ризикового страхування.

Загалом розвиток страхового ринку України у 2020–2025 роках відбувався в умовах підвищених ризиків і структурних змін. Незважаючи на значні виклики, страховий сектор продемонстрував здатність до адаптації та поступового відновлення. Скорочення кількості страхових компаній супроводжувалося зростанням фінансової стійкості ключових учасників ринку, підвищенням прозорості діяльності та посиленням ролі страхування як інструменту фінансового захисту.

За 9 місяців 2025 року рівень виплат за договорами обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів суттєво знизився порівняно з торішнім показником – із 47% до 27%. Це стало наслідком швидкого зростання премій після переходу на оновлені правила ціноутворення, і, найімовірніше, є тимчасовим ефектом.

Рівень виплат за договорами КАСКО зріс незначно – до 49%, а за «Зеленою карткою» збільшився суттєвіше – до 44%.

Рівень виплат за страхуванням життя зріс з 25 до 31%.

Рівень виплат за страхуванням здоров'я майже не змінився та становив 52%, а за договорами асистансу внаслідок сильного зростання премій знизився з 29 до 18% [25].

Отже, ринок страхових послуг України у досліджуваній період характеризується консолідацією, зростанням обсягів страхових премій і виплат, домінуванням сегмента non-life та поступовим відновленням фінансових результатів страховиків. Сформовані тенденції свідчать про важливу роль страхового ринку в забезпеченні фінансової стабільності економіки та

створюють підґрунтя для його подальшого розвитку в умовах післякризового відновлення.

2.2. Аналіз показників діяльності СГ «ТАС»

Страхова група «ТАС» функціонує на страховому ринку України з жовтня 1998 року, вона входить до Інвестиційно-фінансової групи поряд з іншими відомими торговими, фінансовими та промисловими структурами. На даний момент СГ «ТАС» показує стабільні фінансові результати і входить у ТОП-10 страхових компаній України. Компанія постійно покращує якість послуг, що надаються, завдяки використанню тільки сучасних моделей ведення страхового бізнесу. Організація «ТАС» страхування гарантує надійність статутним капіталом і резервним фондом. Крім того, компанія співпрацює з найкращими перестраховиками для перестрашування великих ризиків [28].

Страхова компанія «ТАС» є одним із системоутворюючих суб'єктів страхового ринку України, який протягом тривалого періоду демонструє стабільність функціонування та здатність адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища. Компанія розпочала свою діяльність наприкінці 1990-х років і за час свого розвитку трансформувалася з регіонального страховика у всеукраїнську страхову структуру з розгалуженою мережею та значною клієнтською базою. Функціонування компанії відбувається у складі великої фінансово-економічної групи, що забезпечує додаткову фінансову стійкість та можливість реалізації довгострокових стратегічних цілей.

Діяльність страхової компанії «ТАС» характеризується диверсифікованим продуктивним портфелем, орієнтованим як на індивідуальних споживачів страхових послуг, так і на суб'єктів підприємницької діяльності. Компанія реалізує програми обов'язкового та добровільного страхування, охоплюючи ключові сегменти страхового ринку, зокрема автострахування, страхування майна, особисте страхування, медичне страхування, а також страхування відповідальності.

Особливістю діяльності компанії є комплексний підхід до формування страхових продуктів, який передбачає поєднання стандартних страхових програм із гнучкими індивідуальними рішеннями. Такий підхід дозволяє компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та формувати довгострокові відносини зі страхувальниками.

За результатами функціонування страхового ринку України упродовж останніх років страхова компанія «ТАС» стабільно входить до числа лідерів за основними кількісними показниками діяльності. Зокрема, компанія займає провідні позиції за обсягами залучених страхових платежів і рівнем здійснених страхових виплат, що свідчить про високу довіру клієнтів та ефективність операційної діяльності.

Вагомою складовою ефективного функціонування страхової компанії «ТАС» є її людський капітал та розгалужена організаційна інфраструктура. Станом на 2025 рік компанія має широку регіональну присутність, що забезпечується мережею філій, представництв та відокремлених підрозділів у більшості регіонів України. Така структура дозволяє забезпечити доступність страхових послуг для клієнтів незалежно від їхнього територіального розташування [29].

Чисельність персоналу компанії включає понад тисячу штатних працівників, які здійснюють управлінські, аналітичні та операційні функції, а також широку агентську мережу, що забезпечує продаж страхових продуктів і первинне обслуговування клієнтів. Поєднання професійного кадрового складу та агентської моделі сприяє ефективному охопленню ринку та підвищенню рівня сервісу.

Управління страховою компанією «ТАС» базується на принципах ієрархічності, функціонального розподілу повноважень і стратегічної узгодженості. Вищим органом управління є правління компанії, яке відповідає за формування стратегічних цілей, визначення пріоритетних напрямів розвитку та координацію діяльності ключових структурних підрозділів.

Організаційна структура компанії передбачає чітке розмежування відповідальності між підрозділами фінансового управління, андеррайтингу, управління ризиками, розвитку продуктів, маркетингу, продажів і врегулювання страхових випадків. Такий підхід забезпечує ефективність управлінських рішень, зменшує операційні ризики та сприяє досягненню стратегічних показників діяльності.

Важливою складовою управлінського процесу є систематичний аналіз результатів роботи окремих підрозділів, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати управлінські дії з урахуванням змін ринкової кон'юнктури. Контролінг у страховій компанії «ТАС» виконує функцію інтеграційного елементу між стратегічним і оперативним управлінням. Його основним призначенням є забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, а також контроль за досягненням запланованих фінансово-економічних результатів [29].

У межах системи контролінгу здійснюється постійний моніторинг ключових показників діяльності, зокрема динаміки страхових премій, обсягів страхових виплат, рівня збитковості страхового портфеля, фінансової стійкості та платоспроможності компанії. Отримані дані використовуються для оцінювання ефективності діяльності окремих напрямів та прийняття коригувальних рішень. Крім того, контролінг охоплює процеси бюджетування, фінансового планування, аналізу відхилень та оцінювання ризиків. Значна увага приділяється відповідності діяльності компанії вимогам регулятора, зокрема щодо формування страхових резервів і дотримання нормативів фінансової надійності.

Фінансові результати страхової компанії «ТАС» упродовж 2020–2025 років характеризуються позитивною динамікою ключових показників [29]. Зростання обсягів зібраних страхових платежів супроводжується збільшенням сум страхових відшкодувань, що є характерною ознакою активної страхової діяльності та виконання зобов'язань перед клієнтами. Особливо помітним є зростання показників у сегментах автострахування та добровільного медичного

страхування, що пояснюється підвищенням попиту на фінансовий захист в умовах економічної нестабільності та зростання ризиків. Водночас компанія зберігає контроль над рівнем збитковості, що свідчить про ефективну політику андеррайтингу та управління ризиками.

Динаміка основних показників та рейтингів СГ «ТАС» за 9 місяців 2025 р. наведена у табл. 2.2 – табл. 2.4.

Таблиця 2.2

Рейтинг страхових компаній за рівнем виплат ОСЦПВ

Позиція в рейтингу	Зміна позиції	СК	Виплати
#1	—	СГ «ТАС»	736.758.746,39
#2	—	НАСК «ОРАНТА»	587.426.365,79
#3	—	СК «КНЯЖА ВІГ»	457.386.261,96
#4	—	СК «ПЗУ Україна»	261.586.754,27
#5	▲ 6	СК «ІНГО»	257.735.882,27
#6	▲ 2	СК «Євроінс Україна»	212.805.290,53
#7	—	СК «ВУСО»	212.319.328,85
#8	▼ 3	СК «УСГ»	194.611.604,86
#9	▲ 3	СК «Арсенал Страхування»	182.301.000,00
#10	▼ 1	СК «ГАРДІАН»	157.168.952,21

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Таблиця 2.3

Рейтинг страхових компаній за рівнем виплат Зелена карта

Позиція в рейтингу	Зміна позиції	СК	Виплати
#1	▲ 1	СГ «ТАС»	485.362.565,94
#2	▼ 1	СК «УСГ»	326.425.434,15
#3	▲ 1	СК «КНЯЖА ВІГ»	174.622.515,62
#4	▲ 2	СК «Перша»	148.721.961,51
#5	▲ 4	УТСК	136.682.417,31
#6	▼ 1	СК «ПЗУ Україна»	121.939.105,94
#7	▼ 4	СК «ГАРДІАН»	118.543.430,40
#8	—	НАСК «ОРАНТА»	112.167.873,22
#9	▼ 2	СК «ІНГО»	106.766.909,13
#10	—	СК «ВУСО»	38.568.196,73
#11	—	СК «АРКС»	30.039.565,20
#12	—	СК «Універсальна»	2.755.902,30
#13	—	СК «Уніка»	165.203,43

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Як видно із поданих вище таблиць, СГ «ТАС» є лідером на вітчизняному ринку страхування і належить до найбільших та найнадійніших українських страховиків.

Таблиця 2.4

Рейтинг страхових компаній за рівнем виплат за медичним страхуванням

Позиція в рейтингу	Зміна позиції	СК	Виплати
#1	—	СК «Уніка»	816.594.595,25
#2	—	СК «ІНГО»	515.028.760,99
#3	▲ 1	СК «ВУСО»	451.332.603,80
#4	▼ 1	СК «Універсальна»	397.915.562,47
#5	▲ 2	СГ «ТАС»	285.095.807,89
#6	▲ 4	СК «Трансмагістраль»	268.069.256,27
#7	▼ 1	СК «УСГ»	216.040.315,56
#8	▼ 3	СК «АРКС»	209.536.170,97
#9	▼ 1	СК «ПЗУ Україна»	186.162.317,04
#10	▼ 1	СК «Арсенал Страхування»	176.884.000,00

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Таким чином, страхова компанія «ТАС» є фінансово стійким і конкурентоспроможним учасником страхового ринку України, діяльність якого базується на поєднанні розвиненої системи управління, ефективного контролінгу та значного кадрового потенціалу. Запроваджені управлінські та контрольні механізми дозволяють компанії забезпечувати стабільність функціонування, своєчасно реагувати на зовнішні виклики та підтримувати високий рівень економічної безпеки.

Висновки до другого розділу

У результаті проведеного аналізу ринку страхових послуг України встановлено, що страховий сектор є важливою складовою фінансової системи держави та виконує значущу роль у забезпеченні економічної стабільності, зниженні фінансових ризиків і захисті майнових інтересів суб'єктів господарювання та населення. Упродовж 2020–2025 років розвиток страхового

ринку відбувався в умовах підвищеної економічної та соціальної нестабільності, зумовленої наслідками пандемії COVID-19, воєнними подіями та трансформаційними процесами в економіці країни. Попри ці виклики, страхові компанії зберегли здатність виконувати свої зобов'язання та адаптувати бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища.

Дослідження динаміки основних показників функціонування страхового ринку України свідчить про поступове відновлення ділової активності та зростання обсягів страхових премій, що супроводжується підвищенням ролі добровільних видів страхування. Найбільш розвиненими сегментами ринку залишаються автострахування, медичне страхування та страхування майна, які формують основну частку страхового портфеля. Водночас ринок характеризується високим рівнем концентрації, коли значна частина фінансових результатів зосереджена у невеликій кількості системних страховиків, що визначають загальні тенденції його розвитку.

Аналіз діяльності страхової групи «ТАС» показав, що компанія займає провідні позиції на національному страховому ринку та демонструє стабільне зростання ключових фінансово-економічних показників. СГ «ТАС» характеризується диверсифікованим портфелем страхових продуктів, розгалуженою регіональною мережею та значним кадровим потенціалом, що забезпечує їй високий рівень доступності страхових послуг і конкурентоспроможність у різних сегментах ринку.

Встановлено, що ефективність діяльності СГ «ТАС» значною мірою зумовлена наявністю сформованої системи управління, яка базується на чіткому розподілі функціональних повноважень, стратегічному плануванні та системному контролі результатів діяльності. Важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості компанії відіграє система контролінгу, яка дозволяє здійснювати постійний моніторинг фінансових показників, аналіз відхилень від запланованих параметрів та своєчасне прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що страховий ринок України перебуває на етапі структурних змін і поступового

зміцнення, а системні страхові компанії, зокрема СГ «ТАС», відіграють ключову роль у формуванні стабільного та прозорого страхового середовища. Досвід діяльності СГ «ТАС» може бути використаний як приклад ефективної організації управління та контролінгу в умовах підвищених ризиків, що створює передумови для подальшого розвитку страхового ринку та підвищення рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СГ «ТАС»

Сучасні умови функціонування підприємств України, зокрема СГ «ТАС», характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, нестабільністю зовнішнього середовища, впливом воєнних ризиків, цінових коливань на аграрних ринках, логістичними обмеженнями та дефіцитом фінансових ресурсів. За таких умов традиційні підходи до управління економічною безпекою, орієнтовані переважно на реактивне усунення наслідків загроз, втрачають ефективність.

Контролінг у системі економічної безпеки СГ «ТАС» доцільно розглядати як інтегровану управлінську функцію, що поєднує планування, облік, аналіз, контроль та інформаційне забезпечення з метою своєчасного виявлення загроз і підтримки прийняття управлінських рішень. Водночас на практиці контролінг часто зводиться лише до контролю фінансових показників, що звужує його потенціал у сфері забезпечення комплексної економічної безпеки підприємства.

Удосконалення контролінгу в СГ «ТАС» має бути спрямоване на [30]:

- підвищення рівня прогнозованості ризиків;
- інтеграцію безпекових показників у систему управління;
- забезпечення інформаційної прозорості для керівництва;
- формування превентивного механізму реагування на внутрішні та зовнішні загрози.

З метою підвищення ефективності управління економічною безпекою СГ «ТАС» пропонується впровадження інтегрованої моделі контролінгу, яка поєднує функціональні підсистеми підприємства з ключовими складовими економічної безпеки.

Основою запропонованої моделі є:

- фінансовий контролінг;
- операційний контролінг;

- стратегічний контролінг;
- ризик-контролінг [31].

Фінансовий контролінг доцільно орієнтувати не лише на контроль доходів і витрат, а й на моніторинг фінансових загроз, зокрема ліквідності, платоспроможності, кредитного навантаження та залежності від зовнішнього фінансування. Для цього пропонується впровадити систему порогових значень фінансових показників, перевищення яких автоматично сигналізуватиме про зростання рівня фінансових ризиків [32].

Операційний контролінг має забезпечувати контроль ефективності виробничих процесів, використання матеріальних ресурсів, техніки та трудового потенціалу. У контексті економічної безпеки особливу увагу доцільно приділити втратам продукції, перевитратам ресурсів, простоям техніки та залежності від постачальників.

Стратегічний контролінг повинен бути спрямований на оцінювання довгострокових загроз розвитку СГ «ТАС», зокрема змін ринкової кон'юнктури, кліматичних ризиків, трансформацій державної аграрної політики та інституційного середовища [33]. Це дозволить узгодити стратегічні цілі підприємства з рівнем допустимого ризику.

Ризик-контролінг як окрема складова моделі має забезпечувати ідентифікацію, оцінювання та ранжування ризиків економічної безпеки з подальшим формуванням управлінських рекомендацій щодо їх мінімізації.

Однією з ключових умов ефективного функціонування контролінгу у системі економічної безпеки СГ «ТАС» є формування сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення. У зв'язку з цим пропонується впровадити єдиний інформаційний контур контролінгу, який поєднуватиме дані бухгалтерського, управлінського та оперативного обліку.

Доцільним є створення внутрішніх управлінських звітів безпекового спрямування, зокрема:

- звіту про рівень фінансової стійкості;
- звіту про критичні операційні ризики;

- звіту про відхилення ключових показників економічної безпеки;
- аналітичної записки щодо загроз зовнішнього середовища [34].

Застосування таких звітів дозволить керівництву СГ «ТАС» оперативно отримувати релевантну інформацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Особливе значення має візуалізація даних контролінгу у вигляді індикаторних панелей, що сприятиме підвищенню швидкості реагування на негативні тенденції.

Важливою умовою реалізації запропонованих заходів є інституційне закріплення функцій контролінгу у системі управління СГ «ТАС». З цією метою доцільно:

- чітко визначити відповідальність за функції контролінгу економічної безпеки;
- закріпити регламенти інформаційних потоків;
- визначити механізм взаємодії контролінгу з іншими управлінськими підрозділами [35].

Окрему увагу слід приділити кадровому забезпеченню. Працівники, відповідальні за контролінг, повинні володіти не лише фінансово-економічними знаннями, а й компетенціями у сфері ризик-менеджменту, стратегічного аналізу та управління економічною безпекою. Доцільним є проведення цільових тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу з питань сучасних інструментів контролінгу.

Узагальнено пропозиції щодо удосконалення контролінгу у системі економічної безпеки страхової компанії «ТАС» наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо удосконалення контролінгу у системі економічної безпеки
страхової компанії «ТАС»

Напрямок удосконалення контролінгу	Суть запропонованого заходу	Інструменти контролінгу	Складова економічної безпеки	Очікуваний результат
Розвиток фінансового контролінгу	Запровадження системи моніторингу платоспроможності	Ключові фінансові індикатори, порогові	Фінансова безпека	Підвищення фінансової стійкості, зниження ризику

	та ліквідності з урахуванням регуляторних нормативів	значення, фінансові дашборди		втрати платоспроможності
Удосконалення контролінгу страхових резервів	Посилення контролю за адекватністю та структурою страхових резервів відповідно до страхового портфеля	Аналіз достатності резервів, сценарний аналіз	Ризикова безпека	Зменшення ризику дефіциту резервів та невиконання страхових зобов'язань
Контролінг андеррайтингової діяльності	Впровадження контролю якості андеррайтингу та рівня прийнятих ризиків	Аналіз збитковості, коефіцієнт виплат, risk-based indicators	Фінансова та операційна безпека	Оптимізація страхового портфеля, зниження збитковості
Інтеграція ризик-контролінгу	Формування системи ідентифікації та раннього попередження ключових ризиків страхової діяльності	Карта ризиків, ризик-матриці, ранжування ризиків	Ризикова безпека	Своєчасне виявлення загроз та підвищення керованості ризиків
Контролінг страхових виплат	Посилення контролю за обґрунтованістю та динамікою страхових виплат	Аналіз відхилень, контрольні точки, внутрішні звіти	Фінансова безпека	Запобігання необґрунтованим виплатам, зниження фінансових втрат
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Створення єдиного інформаційного контуру контролінгу	Управлінська звітність, автоматизовані інформаційні системи	Інформаційна безпека	Підвищення якості управлінських рішень та оперативності реагування
Стратегічний контролінг	Узгодження стратегічних цілей компанії з допустимим рівнем економічних ризиків	Стратегічні КРІ, аналіз сценаріїв розвитку	Стратегічна безпека	Забезпечення довгострокової стабільності компанії
Контролінг комплаєнсу та регуляторних вимог	Посилення контролю за дотриманням вимог фінансового регулятора	Комплаєнс-контроль, внутрішні аудити	Правова безпека	Зниження ризику санкцій та регуляторних втрат
Кадрове забезпечення контролінгу	Підвищення кваліфікації персоналу з питань контролінгу та економічної безпеки	Навчальні програми, оцінка компетенцій	Кадрова безпека	Зростання професійного рівня та відповідальності персоналу

Напрямок удосконалення контролінгу	Суть запропонованого заходу	Інструменти контролінгу	Складові економічної безпеки	Очікуваний результат
------------------------------------	-----------------------------	-------------------------	------------------------------	----------------------

Джерело: авторська розробка на основі [2, 4, 37-40]

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення контролінгу у системі економічної безпеки СГ «ТАС» забезпечить:

- підвищення рівня фінансової та операційної стійкості підприємства;
- зменшення ймовірності кризових ситуацій;
- своєчасне виявлення загроз і ризиків;
- підвищення якості управлінських рішень;
- формування превентивної моделі управління економічною безпекою.

У підсумку контролінг трансформується з інструменту контролю минулих результатів у стратегічний механізм забезпечення сталого та безпечного розвитку СГ «ТАС».

Висновки до третього розділу

Обґрунтовано та розроблено комплекс пропозицій щодо удосконалення контролінгу у системі економічної безпеки страхової компанії «ТАС» з урахуванням галузевої специфіки страхової діяльності, високого рівня фінансових і ризикових загроз, а також зростаючих вимог до платоспроможності та прозорості функціонування страховиків.

Доведено, що традиційне трактування контролінгу як інструменту постфактум контролю фінансових результатів є недостатнім для забезпечення належного рівня економічної безпеки страхової компанії. У зв'язку з цим запропоновано розглядати контролінг як інтегровану управлінську систему, орієнтовану на превентивне виявлення загроз, координацію управлінських рішень та підтримку стратегічної стабільності компанії.

Сформульовані пропозиції передбачають удосконалення фінансового контролінгу шляхом посилення моніторингу ліквідності, платоспроможності та достатності страхових резервів, що сприятиме зниженню ймовірності

фінансових втрат і невиконання страхових зобов'язань. Особливу увагу приділено розвитку ризик-контролінгу, зокрема впровадженню інструментів ідентифікації, оцінювання та раннього попередження ключових ризиків страхової діяльності.

Запропоновано напрями розвитку операційного та стратегічного контролінгу, спрямовані на підвищення якості андеррайтингу, оптимізацію структури страхового портфеля та узгодження стратегічних цілей страхової компанії «ТАС» з допустимим рівнем економічних ризиків. Це створює передумови для формування довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Обґрунтовано доцільність удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення контролінгу шляхом створення єдиного інформаційного контуру та впровадження управлінської звітності безпекового спрямування. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити оперативність і обґрунтованість управлінських рішень, а також рівень прозорості діяльності страхової компанії.

У цілому реалізація запропонованих заходів забезпечить трансформацію контролінгу у страховій компанії «ТАС» з допоміжної функції контролю у стратегічний інструмент управління економічною безпекою, сприятиме зниженню рівня фінансових і ризикових загроз та створить умови для стабільного розвитку компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів контролінгу у системі економічної безпеки страхової компанії з урахуванням сучасних умов функціонування страхового ринку України. Актуальність теми зумовлена зростанням рівня фінансових, ризикових і регуляторних загроз, посиленням конкуренції, нестабільністю макроекономічного середовища та необхідністю підвищення стійкості страхових компаній.

У теоретичній частині роботи узагальнено наукові підходи до трактування контролінгу як управлінської функції та обґрунтовано його роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Доведено, що в умовах ризик-орієнтованої діяльності страхових компаній контролінг має виконувати не лише функції контролю та обліку, а й аналітичну, координаційну та превентивну функції, спрямовані на своєчасне виявлення загроз і підтримку управлінських рішень. Визначено основні складові економічної безпеки страхової компанії, серед яких ключове місце посідають фінансова, ризикова, інформаційна, кадрова та правова безпека.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану страхової сфери України, який засвідчив її високу чутливість до зовнішніх шоків, змін платоспроможності населення, регуляторних вимог та воєнних ризиків. Встановлено, що для страхових компаній зростає значення фінансової стійкості, ефективного управління ризиками та прозорості діяльності, що зумовлює необхідність удосконалення внутрішніх управлінських механізмів, зокрема системи контролінгу.

Аналіз діяльності страхової компанії «ТАС» дозволив визначити особливості її функціонування, структуру страхового портфеля, фінансові результати та основні ризики економічної безпеки. Виявлено, що, незважаючи на стабільні позиції компанії на страховому ринку, існує потреба у посиленні контролю за ліквідністю, достатністю страхових резервів, рівнем страхових

виплат і якістю андеррайтингу. Встановлено, що наявна система контролінгу потребує розвитку у напрямі більшої інтеграції з управлінням ризиками та стратегічним плануванням.

Оцінка фінансових результатів страхової групи «ТАС» свідчить про її здатність забезпечувати збалансоване співвідношення між обсягами страхових премій і рівнем страхових виплат, що є важливою умовою підтримання платоспроможності та довіри клієнтів. Компанія демонструє високу адаптивність до змін регуляторного середовища та ринкових умов, що особливо актуально в період економічної турбулентності.

У третьому розділі розроблено практичні пропозиції щодо удосконалення контролінгу у системі економічної безпеки страхової компанії «ТАС». Запропоновано формування інтегрованої моделі контролінгу, що поєднує фінансовий, операційний, стратегічний та ризик-контролінг. Обґрунтовано доцільність впровадження системи ключових індикаторів економічної безпеки, моніторингу страхових резервів, контролю андеррайтингової діяльності та розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень фінансової стійкості страхової компанії «ТАС», знизити ймовірність реалізації критичних ризиків, покращити якість управлінських рішень та забезпечити превентивний характер управління економічною безпекою. У підсумку контролінг трансформується з інструменту контролю результатів у стратегічний механізм забезпечення стабільного та безпечного розвитку страхової компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дяченко Н. М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством. Вісник Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18. № 2. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_18%282%29__18:
http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2010_18_2/stat_18_2/16.pdf. – 21.03.2019 . (дата звернення 25 вересня 2024 р.)
2. Зоріна О.А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2009. Випуск 647. С. 350-355
3. Виговська Н. Г. Сфера дії контролінгу і фінансового контролю. Вісник ЖІТІ. Серія “Економічні науки”. 2001. № 15. С. 149–154.
4. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством. Фінанси України. 2001. № 12. С. 56 – 63.],
5. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент. Київ: Знання, 2005. 485 с.
6. Травянко О. Система контролінгу в управління підприємством. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2004. №3. С. 307-312
7. Пушкар М. С. Контролінг: монографія. Тернопіль: ТАНГ, 1997. 146с
8. Герасименко В. М. Роль контролінгу в системі управління високотехнологічним підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018. № 62. С. 285-289.
9. Шульга Н.П. Інтегрована система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2006. 31 с.

10. Давидович І.Є. Контролінг. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 552 с
Калайтан Т. В. Контролінг: проблеми термінології. Вісник Львівської комерційної академії. 2009. № 30. С. 40-44 URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/11.pdf (дата звернення 25 січня 2026 р.)

11. Шевців Л. Ю., Непевна Б. О., Шевців А. Б. Теорія і практика впровадження системи контролінгу в умовах інформаційної економіки. Бізнес Інформ. 2019. №10. С. 244–252. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-201910-244-252>

12. Івата В. В. Контролінг у системі управління підприємством. Проблеми системного підходу в економіці. 2009. №3. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm (дата звернення 25 січня 2026 р.)

13. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2010. № 2 (49). С.59–66.

14. Варфоломєєва К. О. Сутність і значення інформаційного потенціалу контролінгу в системі управління підприємством. Вісник ЖДТУ. 2010. № 3 (53). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_3_3/7.pdf (дата звернення 25 січня 2026 р.)

15. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу: монографія. 2012. Харків: НТМТ. 248 с.

16. Рибак О.В. Формування механізму контролінгу в управлінні результативною діяльністю підприємства: дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2014. 248 с

17. Петрович, Й. М., & Панасенко, Я. В. (2013). Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/30390> (дата звернення 25 січня 2026 р.)

18. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б., Копитко М.І., Гук О.В., Шимечко Г.І., Живко М.О. *Економічна безпека підприємств*: Підручник (з грифом МОН). К.: Алерта, 2011. 704 с.

19. Керницький І.С., Живко З.Б., Копитко М.І. *Конкурентна розвідка підприємств*: Курс лекцій. Львів: Ліга-Прес, 2015. 388 с.

20. Живко З.Б., Сватюк О.Р., Копитко М.І. *Корпоративне управління в системі економічної безпеки*: Навчальний посібник. за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьВДУВС, 2018. 456 с.

21. Копитко М.І. *Основи економічної безпеки* [Електронний ресурс]: курс лекцій. Львів. ЛьВДУВС, 2024. 346 с.

22. Живко З. Б. Управління системою економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02 / З. Б. Живко; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. - Луганськ, 2014. 40 с.

23. Копитко М. І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств (на матеріалах підприємств транспортного машинобудування) : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02 / М. І. Копитко; ВНЗ "Ун-т економіки та права "КРОК". Київ, 2015. 40 с.

24. Огляд страхового ринку України 9 місяців 2025 URL: <https://nasu.com.ua/oglyad-strahovogo-rynku-ukrayiny-za-9-misyacziv-2025-roku/>

25. Страховий ринок України зріс на 37,5% до 53 млрд грн - підсумки 3К та 9М 2025 URL: <https://forinsurer.com/news/25/12/03/45336>

26. Як змінюється ринок страхування ризиків в Україні? URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/rynok-strakhuvannia-ryzykiv-v-ukrayini/>

27. Підсумки страхового ринку України за 2024 рік URL: <https://sk-ridna.com.ua/pidsumky-strahovogo-rynku-ukrayiny-za-2024-rik-premiyi-15-prybutok-31/>

28. Інформація про компанію URL: <https://parasol.ua/ua/company/tas>

29. Офіційний сайт СГ ТАС URL: <https://sgtas.ua/>

30. Перезовова І. В. Системна парадигма контролінгу в контурах системи управління підприємством. Інноваційна економіка. 2015. № 3. С. 234-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_3_40 (дата звернення 25 січня 2026 р.)
31. Михайличенко, Н. М. Контролінг у вирішенні проблем координації планування та регулювання складних динамічних систем. Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2015. № 1, С. 163-168.
32. Лещук Г.В., В. С. Жила Теоретично-методологічні засади інвестиційного контролінгу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 6. Ч. 2. С. 46-51
33. Меренкова Л. О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством. Ефективна економіка, 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5147>
34. Циганова, О.С. Етапізація процесу впровадження системи контролінгу на промислових підприємствах. Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки, 2017/ № 2(34), с. 27-36.
35. Козловський А. Т. Текст дисертації на тему: «Контролінг інвестиційної діяльності на підприємствах молокопереробної галузі» Київ. 2020
36. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.70.
37. Другова О.С. Контролінг в антикризовому вартісно-орієнтованому управлінні діяльністю виробничих підприємств: дис. докт. екон. наук : 08.00.04. Одеський національний технологічний університет. Одеса, 2024. 220 с. URL: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/abstract/2024/Abstract-Dugova.pdf> (дата звернення 25 січня 2026 р.)
38. Попов О. Управлінський контролінг у процесі реалізації інноваційних проектів. Вісник Хмельницького національного університету. 2022, № 2, Том 2 (304). С.17-23.

39. Копитко М.І., Галіка В. Адаптивне управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5(5). С. 393-400. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-393-400](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-393-400)

40. Руда М.В., Копитко М.І. Ефективний маркетинг як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2023. № 3. С. С. 119-125. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-16>