

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Управлінські аспекти вдосконалення системи контролю в
організації»**

**Виконала: здобувачка 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент**

Юлія ПУСТОВОЙТОВА

Керівник: к.е.н., доцент Іван ПРИМАЧЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент Євгенія РЕДІНА

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1. Сутність та значення контролю в системі управління організацією	7
1.2. Види та форми організаційного контролю	13
1.3. Управлінські аспекти побудови ефективної системи контролю в організації	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНИХ ФУНКЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	25
2.1. Загальна характеристика та роль контролю в системі управління організацією	25
2.2. Оцінка ефективності діяльності організації в контексті функціонування її системи контролю	31
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	39
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Останні роки демонструють посилення ролі ефективної системи контролю в організаціях через підвищення інтенсивності конкуренції, глобалізацію бізнесу та необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. З початку цифрової трансформації бізнесу відбуваються суттєві зміни в підходах до організації контролю, методах його здійснення та інструментах реалізації. Вони зумовлені необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення сталого розвитку організації. Система контролю є одним із найважливіших елементів успішного функціонування будь-якої організації, ефективність якої безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей та операційну діяльність компанії. Однак, не всі організації здатні побудувати дієву систему контролю, яка б відповідала сучасним викликам. У таких випадках, впровадження інноваційних підходів до вдосконалення системи контролю може стати вирішальним фактором для підвищення ефективності управління та досягнення конкурентних переваг.

Управління системою контролю сприяє покращенню фінансових показників та оптимізації внутрішніх процесів організації. Контроль є важливою функцією менеджменту та дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та вживати коригувальні заходи. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від організацій розробки комплексної системи контролю, що включатиме традиційні та інноваційні методи моніторингу та оцінки діяльності.

Для забезпечення ефективного функціонування організації необхідно створити збалансовану систему контролю, яка охоплює всі рівні управління та функціональні напрямки діяльності. Впровадження такої системи є пріоритетним завданням сучасного менеджменту. Конкурентоспроможність організації значною мірою залежить від якості контрольних механізмів та їх

відповідності стратегічним цілям організації. Планування, організація та координація контрольних заходів, оцінка їх результативності та вдосконалення методів контролю є необхідними елементами ефективного управління. Головною метою вдосконалення системи контролю є забезпечення максимальної ефективності управлінських рішень при оптимальному використанні ресурсів організації.

Дослідження проблем вдосконалення системи контролю в організаціях привертало увагу багатьох вчених з різних галузей знань, включаючи менеджмент, економіку, психологію управління та інформаційні технології. До таких вчених варто віднести А. Берлі, Р. Монкс, Н. Мінов, О. Вільямсон, Г. Мінз. Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження цієї проблематики зробили О.М. Вакульчик, Н.Ю. Брюховецька, О.М. Ковальська, В.А. Євтушевський, Л.Є. Довгань, В.В. Пастухова, Л.І. Федулова. Наразі актуальність даної теми посилюється в умовах діджиталізації бізнес-процесів та впровадження нових технологій управління.

Для виконання поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність та значення контролю в системі управління організацією;
- дослідити види та форми організаційного контролю;
- проаналізувати управлінські аспекти побудови ефективної системи контролю в організації;
- провести загальну характеристику та роль контролю в системі управління організацією;
- оцінити ефективність функціонування системи контролю організацією;
- обґрунтувати впровадження інноваційних методів та інструментів контролю в системі управління організацією;
- виконати оцінку ефективності реалізації заходів в організації;

Об'єктом дослідження є процес організації контролю в системі управління організацією.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи контролю в організації, включаючи методи, інструменти та процедури контролю.

У дослідженні застосовано комплекс наукових методів, зокрема: системний підхід для аналізу взаємозв'язків між різними елементами системи контролю; порівняльний аналіз для вивчення різних підходів до організації контролю; статистичні методи для обробки даних щодо ефективності функціонування організації.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та значення контролю в системі управління організацією

Контроль є тією функцією управління, яка забезпечує досягнення цілей організації через систематичний моніторинг та коригування діяльності. В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін бізнес-середовища ефективна система контролю стає критичним фактором успіху організацій. Сучасні виклики, такі як глобалізація, діджиталізація та підвищення вимог до якості управління, зумовлюють необхідність вдосконалення підходів до організації контролю. Контроль впливає на всі аспекти діяльності організації, від операційного рівня до стратегічного планування. Нагальність дослідження контролю зростає через появу нових технологій та інструментів, які дозволяють підвищити його ефективність та розширити можливості.

Контроль як функція управління має багатогранну природу та охоплює різні аспекти діяльності організації. З позиції Т.А. Бутинець, управлінський контроль передбачає кількісну та якісну оцінку результатів діяльності організації, порівняння фактичних показників із запланованими та коригування відхилень. У сучасних умовах управлінський контроль можна розглядати як систему, що включає вхідні елементи (інформаційне забезпечення), вихідні елементи (інформацію про об'єкт управління), а комплекс взаємопов'язаних складових, таких як центри відповідальності, процедури та методи контролю, систему обліку. Ефективність управлінського контролю досягається лише за умови його тісного зв'язку зі стратегічним плануванням [10].

Контроль у системі управління дозволяє оцінити, наскільки фактичний стан справ відповідає запланованим показникам та прийнятим рішенням. Це

безперервний процес, що триває від моменту ухвалення управлінського рішення до його завершення. Основна його роль полягає у запобіганні незаконним та неефективним господарським операціям на початковій стадії ухвалення рішень, виявленні відхилень у функціонуванні організації та визначенні їхніх причин, у систематизації найкращих практик господарської діяльності [29]. Варто зазначити, що він забезпечує зворотний зв'язок між запланованими цілями та фактичними результатами, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення та вживати коригувальні заходи. У системі управління організацією контроль виконує ряд важливих функцій: інформаційну, діагностичну, коригувальну та превентивну.

Дослідження особливостей внутрішнього контролю відображено в наукових роботах багатьох дослідників. Зазвичай фахівці виокремлюють такі основні функції контролю: оперативну, захисну, регулятивну та превентивну. Варто зазначити, що вчений І. Стефанік визначає ще і інформаційну, профілактичну, мобілізуючу [43]. До функцій внутрішнього контролю В. Ф. Максимов відносить перевірочну, інформаційну, комунікаційну, діагностичну, орієнтуючу та захисну [30]. Б. Борисенко вважає, що реалізація внутрішнього контролю в практичній діяльності підприємств залежить від його функцій. Науковець виокремлює такі функції внутрішнього контролю: захисну, інформаційну, проникаючу, превентивну, оціночну та коригувальну [9]. О.Б. Акентьєва підкреслює, що ключовим аспектом при визначенні функцій внутрішнього контролю є мета системи. Відповідно, до основних функцій внутрішнього контролю належать: інформаційна, планування, аналітична, діагностична, координаційна, мотивуюча, превентивна, організаційно-розпорядча та функція нагляду [2]. Реалізація цих функцій сприяє ефективному управлінню підприємством і підвищенню його конкурентоспроможності. Крім того, внутрішній контроль дозволяє своєчасно виявляти й усувати ризики, що виникають у процесі господарської діяльності. Комплексний підхід до організації внутрішнього контролю забезпечує стабільність та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналізуючи наведені підходи до функцій внутрішнього контролю, можна помітити значну варіативність у їх класифікації, що свідчить про широкий спектр поглядів на цю проблему. Для систематизації варто виокремити базові функції, які найчастіше зустрічаються в дослідженнях, наприклад, інформаційну, превентивну, діагностичну та контрольну. Додатково можна створити розширену класифікацію, що охоплюватиме специфічні функції, такі як комунікаційна, мотивуюча та організаційно-розпорядча. Важливо узгодити функції внутрішнього контролю із загальною метою управління підприємством, що дозволить підвищити його ефективність. Зрештою, систематизація функцій сприятиме уніфікації підходів до внутрішнього контролю та забезпечить його ефективне застосування в практиці управління.

Варто зазначити, що контроль охоплює всі аспекти різноманітної виробничо-господарської діяльності організації. Його реалізація можлива лише за наявності зворотного зв'язку, тобто отримання необхідної інформації для здійснення контролю. Ця інформація має бути оперативною, своєчасною та зрозумілою для управлінського персоналу.

У процесі прийняття управлінських рішень використовуються різні види даних, зокрема звітна, облікова, планова та статистична інформація. Вся ця інформація відіграє ключову роль у коригуванні управлінських рішень та виконанні управлінських функцій [36].

Особливу роль в системі контролю відіграє його превентивна функція, яка дозволяє попереджати можливі проблеми та ризики. Це досягається через постійний моніторинг ключових показників діяльності та аналіз тенденцій розвитку організації. Превентивний контроль є особливо необхідним в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

Згідно з дослідженням Р.М. Воронко, Р.А. Марценюк, М.Ю. Чік, превентивна функція внутрішнього контролю запобігає можливим втратам та додатковим витратам на приведення контрольованого об'єкта у раціональний стан [11]. Крім того, ефективна реалізація превентивної функції підвищує адаптивність організації до ринкових коливань, забезпечуючи його стійкість та

конкурентоспроможність. Таким чином, інтеграція превентивного контролю в систему управління дозволяє мінімізувати негативні впливи та забезпечити стабільний розвиток організації.

Система контролю в організації охоплює різні рівні управління: стратегічний, тактичний та оперативний.

У свою чергу, стратегічний контроль спрямований на забезпечення відповідності діяльності організації її довгостроковим цілям та місії, відстежуючи реалізацію стратегічних планів та коригуючи їх у разі потреби. На стратегічному рівні контроль зосереджується на досягненні довгострокових цілей та реалізації стратегії розвитку. Тактичний контроль зосереджується на середньострокових цілях і завданнях, координуючи ресурси та дії для досягнення конкретних результатів у визначені терміни. Він забезпечує виконання середньострокових планів та програм. Оперативний контроль стосується повсякденної діяльності організації, забезпечуючи ефективне виконання поточних процесів, негайне реагування на відхилення від встановлених стандартів та спрямований на моніторинг поточної діяльності та досягнення короткострокових цілей. Взаємодія та узгодженість цих рівнів контролю є ключовими для досягнення загальної ефективності управління та стійкого розвитку організації [47].

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження інформаційних технологій в систему контролю. Використання спеціалізованого програмного забезпечення, систем бізнес-аналітики та штучного інтелекту дозволяє автоматизувати контрольні процедури, підвищити їх точність та оперативність. Цифровізація контролю сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та зниженню витрат на здійснення контрольних функцій [23]. Сучасні IT-рішення дозволяють автоматизувати процеси моніторингу, аналізу та звітності, що мінімізує людські помилки. В Україні активно впроваджуються сучасні інформаційні системи для управління різними економічними об'єктами. Їх розробка спирається на міжнародний досвід створення управлінських систем. Основу таких рішень становлять стандартні

проектні моделі, які узагальнюють загальноєвропейські концепції та методики розробників інформаційних технологій і можуть бути адаптовані до потреб підприємств різних галузей.

Створення комплексних систем моніторингу передбачає розбудову інформаційної мережі, що забезпечує передачу та зберігання великих обсягів даних. Враховуючи значний масив інформації, необхідним є її ущільнення, яке досягається шляхом усунення надлишкових елементів текстів та використання ефективних форматів представлення даних у вигляді алфавітних і цифрових кодів [5].

Використання спеціалізованого програмного забезпечення допомагає відстежувати продуктивність співробітників, ефективність ресурсів і виконання стратегічних завдань. Інформаційні системи контролю забезпечують швидкий доступ до актуальних даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Програмне забезпечення для управління робочими процесами розроблено з метою автоматизації завдань, покращення взаємодії в команді та підвищення загальної ефективності роботи. [35]. Впровадження таких технологій покращує безпеку організації, зменшуючи ризики шахрайства та несанкціонованого доступу до даних.

Хмарні сервіси (public cloud services) – це платформи та додатки, що функціонують на серверах хмарних провайдерів. Їхньою головною перевагою є можливість доступу до особистих даних із будь-якого пристрою та з будь-якої точки світу після створення облікового запису [53]

Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних підвищує точність прогнозування й оптимізації бізнес-процесів.

Вчені Н.І. Болквдзе, О.С. Братко, О.Ф. Мигаль засвідчили, що станом на 2023 р. приблизно 35% компаній у світі впроваджують штучний інтелект у свою діяльність. Лідером за рівнем використання ШІ є Китай, де його застосовують близько 58% структур бізнесу. На другому місці знаходиться Індія, де ШІ інтегровано в бізнес-процеси 57% компаній. Далі в рейтингу йде Канада, де цей показник становить 48%. Водночас у Сполучених Штатах рівень впровадження

штучного інтелекту є одним із найнижчих – лише 25% компаній використовують такі технології [8].

Автоматизація управлінського обліку є тією сферою управління організації, яка забезпечує менеджерів необхідною інформацією для прийняття рішень і ефективного управління компанією [55]. Автоматизовані системи контролю допомагають дотримуватися нормативних вимог і стандартів.

Однак впровадження IT-рішень вимагає значних фінансових вкладень і професійної підготовки персоналу. Інформаційні технології стають невід'ємною частиною сучасного контролю організацій, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність та ефективність.

Ключовим аспектом контролю є його вплив на мотивацію персоналу та організаційну культуру. Правильно організована система контролю створює атмосферу відповідальності та сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників. При цьому важливо уникати надмірного контролю, який може призвести до демотивації персоналу та зниження ініціативності [50].

Ефективність системи контролю значною мірою залежить від правильного вибору методів та інструментів контролю, вибір яких залежить від специфіки діяльності організації, її розміру, галузевих особливостей та інших факторів.

Особливу увагу слід приділити взаємозв'язку контролю з іншими функціями управління: плануванням, організацією, мотивацією. Контроль забезпечує зворотний зв'язок для процесу планування, дозволяє оцінити ефективність організаційної структури та системи мотивації. Це створює цілісну систему управління, де всі функції взаємопов'язані та спрямовані на досягнення спільних цілей.

В процесі здійснення контролю важливо забезпечити баланс між його формальними та неформальними аспектами.

Формальні аспекти контролю в організації включають офіційно встановлені процедури, правила та стандарти, що регламентують діяльність підприємства. Це можуть бути внутрішні регламенти, звітність, аудит та використання

інформаційних систем контролю, які забезпечують дотримання встановлених норм [12].

Н.В. Дикань та І.І. Бориченко зазначають, що неформальний контроль реалізується через організаційну культуру, цінності та норми поведінки. Оптимальне поєднання обох типів контролю сприяє підвищенню його ефективності. Відповідно неформальні аспекти контролю базуються на корпоративній культурі, моральних цінностях, міжособистісних відносинах та неофіційних комунікаціях. Вони впливають на поведінку працівників через спільні традиції, соціальний вплив та лідерство, сприяючи формуванню відповідального підходу до виконання завдань без жорсткого адміністративного регулювання [14].

Варто додати, що система контролю повинна бути адаптивною та гнучкою, здатною швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що передбачає регулярний перегляд контрольних процедур, оновлення стандартів та критеріїв оцінки, впровадження нових методів та інструментів контролю.

Витрати на здійснення контрольних функцій не повинні перевищувати вигоди від їх реалізації, що вимагає оптимізації контрольних процедур, використання ефективних інструментів автоматизації та правильного розподілу ресурсів.

Ефективна система контролю повинна бути комплексною, гнучкою, економічною та адаптивною до змін зовнішнього середовища.

1.2. Види та форми організаційного контролю

Дослідження видів та форм організаційного контролю є необхідною складовою сучасного менеджменту, оскільки дозволяє обрати найбільш ефективні інструменти управління відповідно до специфіки організації.

Актуальність цього питання зумовлена необхідністю адаптації контрольних механізмів до нових викликів розвитку бізнес-середовища та технологічних можливостей. В умовах зростаючої складності організаційних процесів розуміння різноманітності форм контролю стає одним із основних факторів успішного управління. Необхідність дослідження видів та форм контролю підкреслюється їх безпосереднім впливом на ефективність досягнення організаційних цілей. Правильний вибір та комбінація різних видів контролю дозволяє створити збалансовану систему управління, що відповідає сучасним вимогам бізнесу.

Впорядкування видів організаційного контролю необхідне насамперед для чіткого розуміння механізмів управління та їх ефективного застосування. Така впорядкованість дозволяє керівникам використовувати відповідні інструменти контролю залежно від мети, структури організації та особливостей її діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види організаційного контролю

Критерій	Види контролю
Час здійснення	Попередній, поточний, заключний
Рівень централізації	Централізований, децентралізований
Сфера застосування	Фінансовий, операційний, кадровий, адміністративний
Спосіб здійснення	Документальний, фактичний
Характер впливу	Прямий, непрямий
Періодичність	Систематичний, періодичний
Масштаб охоплення	Суцільний, вибірковий
Джерела інформації	Документальний, фактичний, змішаний
Особливі види	Стратегічний, превентивний, автоматизований, соціальний, самоконтроль

Джерело: сформовано автором на основі [40]

За часом здійснення організаційний контроль поділяється на попередній, поточний та заключний. Попередній контроль здійснюється до початку

виконання робіт та спрямований на перевірку готовності організації до реалізації планів [48].

Поточний контроль проводиться безпосередньо в процесі виконання робіт та дозволяє своєчасно виявляти відхилення. Поточний контроль передбачає регулярний моніторинг процесу виконання завдань, обговорення виникаючих проблем, запобігання можливим труднощам, зокрема щодо забезпечення ресурсами, внесення пропозицій для покращення роботи.

Заключний контроль здійснюється після завершення робіт та оцінює досягнуті результати. Такий контроль є цінним джерелом інформації для вирішення подібних проблем у майбутньому. Крім того, він відіграє важливу роль у мотивації учасників контрольованого процесу. З одного боку, він не уповільнює управлінський процес, не відволікаючи на процедури контролю, але водночас фіксує кінцевий результат, коли відведений час для досягнення цілей завершується. Якщо досягнуті результати не відповідають запланованим цілям, це свідчить про неефективне управління, що вимагає коригування цілей, методів або термінів їх досягнення [25].

За рівнем централізації виділяють централізований та децентралізований контроль. Централізований контроль здійснюється вищим керівництвом організації та забезпечує єдиний підхід до оцінки діяльності. Він є тією діяльністю спеціалізованих контрольних підрозділів, що здійснюється за принципом ієрархічного впливу «зверху вниз». Він базується на жорстких правилах, нормативних актах та інструкціях, характеризується обмеженим доступом до інформації. Децентралізований контроль, навпаки, спирається на соціальні норми, цінності, традиції та корпоративну культуру. Основний акцент робиться на самоконтроль і внутрішньогруповий контроль, які формуються на основі соціальної взаємодії. Відмінною рисою цього виду контролю є прозорість інформації щодо цілей, методів і термінів його проведення [32].

За сферою застосування розрізняють фінансовий, операційний, кадровий та адміністративний контроль. Фінансовий контроль зосереджується на моніторингу фінансових показників та грошових потоків. Операційний контроль

охоплює виробничі процеси та якість продукції. Кадровий контроль спрямований на оцінку персоналу та дотримання трудової дисципліни. Адміністративний контроль забезпечує виконання організаційних правил та процедур [40].

Документальний контроль дає змогу оцінити відповідність діяльності підприємства встановленим стандартам, аналізуючи бухгалтерські, фінансові та управлінські документи. Він допомагає виявити помилки, неточності або можливі порушення у звітності. Фактичний контроль, у свою чергу, здійснюється шляхом особистого огляду, інспекцій, перевірки ресурсів та безпосереднього аналізу процесів. Це дозволяє отримати об'єктивну інформацію про стан справ, виявити реальні проблеми та оцінити ефективність роботи персоналу [41]. Обидва види контролю взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи комплексний підхід до оцінки та управління діяльністю організації.

Стратегічний контроль є невід'ємною складовою управління організацією, забезпечуючи систематичний аналіз та оцінку відповідності результатів діяльності місії та стратегічним цілям організації [45]. Він передбачає регулярний моніторинг зовнішнього середовища, використовуючи методи, такі як PEST-аналіз, для виявлення критично важливих факторів, що впливають на діяльність організації [46].

Крім того, стратегічний контроль включає оцінку конкурентної позиції організації в галузі, що дозволяє визначити рівень її конкурентоспроможності та адаптувати стратегію відповідно до змін ринкових умов [27].

Цей процес сприяє виявленню потенційних загроз та можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, забезпечуючи своєчасне коригування стратегічних планів. Таким чином, стратегічний контроль є ключовим елементом, що забезпечує довгострокову ефективність та конкурентоспроможність організації [24].

За характером впливу виділяють прямий та непрямий контроль. Прямий контроль передбачає безпосереднє спостереження та втручання керівництва у

діяльність підлеглих, забезпечуючи оперативне реагування на відхилення від плану та негайне коригування дій. Цей підхід дозволяє керівникам безпосередньо контролювати процеси та швидко приймати рішення для досягнення поставлених цілей. Непрямий контроль, навпаки, реалізується через встановлення стандартів, нормативів та систем звітності, що створює рамки, в межах яких працівники самостійно виконують свої обов'язки. Такий метод контролю сприяє підвищенню відповідальності та самостійності співробітників, оскільки вони мають чіткі орієнтири та критерії оцінки своєї роботи. Поєднання прямих та непрямих методів контролю дозволяє організації ефективно керувати процесами та досягати стратегічних цілей [34].

Превентивний контроль є важливою складовою системи управління ризиками, спрямованою на попередження можливих проблем та відхилень. Він включає аналіз ризиків, моніторинг ранніх сигналів про можливі проблеми та розробку попереджувальних заходів. Зокрема, аналіз ризиків дозволяє виявити потенційні загрози та вразливі місця в діяльності організації, що дає змогу своєчасно вжити заходів для їх мінімізації. Моніторинг ранніх сигналів про можливі проблеми передбачає постійний нагляд за ключовими показниками та індикаторами, що можуть свідчити про наближення негативних подій. Розробка попереджувальних заходів включає створення планів дій на випадок виникнення проблем, що дозволяє організації швидко реагувати та мінімізувати негативні наслідки. Застосування превентивного контролю сприяє підвищенню стійкості організації до ризиків та забезпечує її стабільний розвиток [31].

За періодичністю контроль може бути систематичним та разовий. Систематичний контроль здійснюється постійно в процесі діяльності, забезпечуючи безперервний моніторинг та оперативне реагування на відхилення від встановлених стандартів. Цей підхід дозволяє своєчасно виявляти та коригувати проблеми, що виникають у процесі діяльності організації. Разовий контроль проводиться через визначені проміжки часу або за необхідності, що дозволяє зосередитися на ключових аспектах діяльності та забезпечити ефективне використання ресурсів. Встановлення чітких періодів для проведення

контролю допомагає організації підтримувати стабільність та досягати поставлених цілей [28]. Поєднання систематичного та періодичного контролю дозволяє організації ефективно управляти процесами та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

У сучасних умовах зростає роль автоматизованого контролю, який здійснюється за допомогою інформаційних систем та технологій. Він забезпечує високу точність, оперативність та можливість обробки великих обсягів даних.

За масштабом охоплення виділяють суцільний та вибірковий контроль. Суцільний контроль передбачає перевірку всіх аспектів діяльності. Вибірковий контроль зосереджується на найбільш важливих або проблемних областях [13].

За джерелами інформації розрізняють документальний, фактичний та змішаний контроль. Документальний контроль базується на аналізі офіційних документів та звітності, що дозволяє оцінити відповідність діяльності встановленим нормативам. Фактичний контроль передбачає безпосередню перевірку реального стану об'єктів, що забезпечує точність та об'єктивність оцінки [51]. Поєднання документального та фактичного контролю, відоме як змішаний контроль, дозволяє отримати комплексне уявлення про діяльність організації та виявити можливі невідповідності між документацією та фактичним станом справ. Кожен з цих видів має свої переваги та обмеження, тому часто використовується їх комбінація.

Важливою формою є груповий контроль, який здійснюється в межах робочих груп та команд. Він сприяє підвищенню відповідальності та взаємної підтримки членів колективу, оскільки кожен учасник відчуває свою роль у досягненні спільних цілей. Такий підхід стимулює розвиток корпоративної культури та зміцнює групові норми поведінки, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи. Крім того, груповий контроль дозволяє швидше виявляти та вирішувати проблеми завдяки колективному обговоренню та прийняттю рішень [52].

Технологічний контроль забезпечує відповідність виробничих процесів встановленим стандартам та технологічним вимогам. Він є особливо необхідним

для виробничих організацій, оскільки дозволяє своєчасно виявляти та усувати відхилення від технологічних норм, що сприяє підвищенню якості продукції та ефективності виробництва. Впровадження системи контролю виробничих процесів є невід'ємною частиною діяльності організації в ринкових умовах, оскільки від цього залежить ефективність її функціонування [26]. Крім того, технологічний контроль включає перевірку відповідності продукції технічним умовам та стандартам, що дозволяє забезпечити її конкурентоспроможність на ринку.

Внутрішній контроль є невід'ємною частиною управління організацією, спрямованою на забезпечення ефективності її діяльності та досягнення поставлених цілей. Зовнішній контроль, здійснюється державними або незалежними органами з метою перевірки відповідності діяльності організації встановленим законодавчим та нормативним вимогам. Зовнішній контроль визначається законодавчими вимогами щодо наявності державного нагляду за діяльністю організацій [22]. Варто підкреслити, що взаємодія внутрішнього та зовнішнього контролю сприяє підвищенню прозорості та відповідальності в управлінні організацією.

Кожен вид та форма контролю має свої особливості, переваги та обмеження. Ефективна система організаційного контролю повинна включати оптимальну комбінацію різних видів та форм контролю, що відповідає специфіці організації та її цілям.

Отже, класифікація контролю за різними критеріями дозволяє точніше визначати його роль та методи застосування в організації. Знання про різновиди контролю допомагає керівництву вибирати найбільш відповідні підходи в залежності від конкретних ситуацій та цілей. Впровадження різних форм контролю, включаючи попередній, поточний, заключний, централізований та децентралізований, сприяє підвищенню точності, оперативності та ефективності управлінських рішень. Належна система контролю забезпечує відповідність діяльності організації встановленим стандартам та стратегічним цілям.

У свою чергу, різноманітність видів та форм організаційного контролю дозволяє створити гнучку та ефективну систему управління, здатну забезпечити досягнення організаційних цілей в сучасних умовах.

1.3. Управлінські аспекти побудови ефективної системи контролю в організації

Побудова ефективної системи контролю є завданням сучасного менеджменту, яке забезпечує досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін бізнес-середовища якість управлінських рішень щодо організації контролю стає основним фактором успіху. Дослідження управлінських аспектів контролю зумовлене необхідністю адаптації контрольних механізмів до нових викликів та можливостей цифрової економіки, пов'язане з потребою в розробці нових підходів до організації контрольних процедур в умовах віддаленої роботи та глобалізації бізнесу.

Побудова ефективної системи контролю починається з визначення її цілей та завдань, які повинні бути узгоджені зі стратегією організації. Керівництво повинно чітко розуміти, що саме необхідно контролювати та які результати очікуються від впровадження контрольних механізмів.

Управлінським аспектом є розробка організаційної структури системи контролю, визначення відповідальних осіб, розподіл повноважень та обов'язків, встановлення каналів комунікації та звітності.

Важливим є встановлення стандартів та критеріїв оцінки результатів діяльності, які повинні бути чіткими, вимірюваними та досяжними.

Процес впровадження системи контролю вимагає значної уваги до підготовки персоналу, включаючи навчання співробітників процедурам, роз'яснення їх ролі в системі контролю та формування відповідної організаційної

культури. Ефективне середовище контролю сприяє досягненню цілей організації та зниженню ризиків [39].

Особливу увагу слід приділяти вибору методів та інструментів контролю. В сучасних умовах перевага надається автоматизованим системам, які забезпечують високу точність та оперативність контролю [1].

Автоматизовані системи контролю дозволяють зменшити вплив людського фактора, забезпечуючи більш об'єктивну оцінку результатів діяльності. Однак, надмірний контроль може негативно впливати на мотивацію та ініціативність персоналу, що призводить до зниження продуктивності. Тому важливо впроваджувати такі системи контролю, які, з одного боку, забезпечують необхідний рівень нагляду, а з іншого - не обмежують творчий потенціал та самостійність працівників. Збалансований підхід до контролю сприяє створенню здорового психологічного клімату в колективі та підвищенню загальної ефективності організації.

Система контролю повинна бути економічно ефективною. Керівництво має оцінювати співвідношення витрат на контроль та вигод від його здійснення, оптимізуючи контрольні процедури. Контроль постійно вдосконалюється шляхом переходу від традиційних пасивних, констатуючих форм до активних, які створюють аналітичну підтримку для менеджменту підприємств з прокату майна, надаючи необхідну інформацію для прийняття рішень. Цей підхід сприяє виявленню потенційних ризиків та резервів для підвищення прибутковості бізнесу [11].

Задля досягнення ефективності системи контролю необхідно ретельно підходити до вибору методів, форм та періодичності контролю, забезпечуючи їх відповідність специфіці діяльності організації та рівню ризиків.

Особлива увага повинна приділятися розробці системи звітності та документування результатів контролю, що забезпечує прозорість контрольних процедур та можливість аналізу їх ефективності. Контроль тісно пов'язаний з аналізом, що дає змогу здійснювати моніторинг та оцінку показників діяльності підприємства [33].

Керівництво повинно забезпечити інтеграцію системи контролю з іншими управлінськими системами організації, такими як планування, мотивація та інформаційні системи, щоб забезпечити синергію між усіма процесами, що дозволяє створити єдину систему управління, де контроль підтримує планування та мотивацію, забезпечуючи зворотний зв'язок для корекції дій. Головною проблемою багатьох вітчизняних організацій застарілість системи управлінського обліку, що не відповідає сучасним вимогам та завданням розвитку. Тому у більшості організацій є потреба в упровадженні інтегрованої та комплексної системи планування й контролю для забезпечення ефективного управління [17]. Взаємодія цих систем допомагає підвищити ефективність і гнучкість управлінських процесів.

Варто звернути увагу на розробку механізмів реагування на виявлені відхилення, що передбачають визначення чітких процедур для прийняття коригувальних рішень, встановлення відповідальності за їх реалізацію на всіх рівнях управління. Розробка таких механізмів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та забезпеченню зворотного зв'язку для корекції стратегічних та тактичних рішень [7].

Система контролю повинна бути адаптивною та здатною змінюватися відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Це вимагає регулярного перегляду та оновлення контрольних процедур.

Особливу увагу слід приділяти мотивації персоналу до участі в контрольних процедурах, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Залучення працівників до процесів контролю підвищує їхню відповідальність та відчуття приналежності до результатів роботи. Важливо створювати сприятливі умови та стимулювати працівників до активної участі, наприклад, через визнання досягнень та винагороди. Зацікавленість працівників у процесах контролю сприяє підвищенню якості виконання завдань та зменшенню кількості помилок. Мотивований персонал є запорукою успішного функціонування системи контролю та досягнення стратегічних цілей організації.

Керівництво організації повинно приділяти увагу захисту даних, які використовуються в системі контролю, оскільки їх конфіденційність є важливою для збереження конкурентоспроможності. Важливою частиною цього процесу є розробка політик інформаційної безпеки, які регламентують доступ до даних і способи їх зберігання. Для ефективної реалізації цих заходів необхідно впроваджувати регулярні аудитні перевірки і аналіз ризиків, щоб виявляти потенційні загрози для інформаційної безпеки організації [19].

Розробка системи показників ефективності контролю є необхідною для забезпечення об'єктивної оцінки того, наскільки ефективно здійснюються контрольні функції в організації. Показники повинні бути чітко визначеними, вимірюваними та здатними відображати реальний стан справ, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення від намічених цілей і коригувати стратегію управління для досягнення оптимальних результатів. Керівництво організації повинно здійснювати регулярний моніторинг цих показників, щоб забезпечити адаптивність і гнучкість системи контролю [4].

Керівництво повинно забезпечити належну комунікацію щодо системи контролю на всіх рівнях організації. Інформування співробітників про цілі, методи та результати контролю, важливість їх участі у процесах дозволяє створити прозору та ефективну атмосферу довіри. Важливо забезпечити зворотний зв'язок, щоб працівники могли висловлювати свої зауваження та пропозиції щодо покращення процесів контролю. Система контролю повинна бути адаптована до специфіки організаційної культури та цінностей компанії, оскільки це сприяє кращому розумінню співробітниками контролюючих механізмів і зменшує опір до нововведень. Підвищення ефективності контролю можливе за умови, що всі учасники процесу розуміють його роль у досягненні загальних цілей організації, що підвищує мотивацію та продуктивність праці. Важливо, щоб система контролю була гнучкою і могла адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії [6].

Побудова ефективної системи контролю вимагає комплексного підходу до управління, врахування різних аспектів діяльності організації та забезпечення

балансу між різними елементами системи контролю. Успішна реалізація цього завдання значною мірою залежить від якості управлінських рішень та послідовності їх впровадження.

Висновки до розділу 1

Контроль є основною функцією управління, яка забезпечує досягнення організаційних цілей через систематичний моніторинг діяльності та своєчасне коригування відхилень. Ефективна система контролю є невід'ємною складовою успішного управління організацією, яка забезпечує досягнення стратегічних та оперативних цілей в умовах динамічного бізнес-середовища. Система контролю має базуватися на принципах стратегічної спрямованості, об'єктивності, своєчасності, гнучкості та економічності. Основні функції контролю в організації забезпечують комплексний підхід до управління. Взаємозв'язок контролю з іншими функціями менеджменту підтверджує його інтегруючу роль в системі управління організацією.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНТРОЛЬНИХ ФУНКЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика та роль контролю в системі управління організацією

Дослідження питання вдосконалення системи контролю є вкрай актуальним для страхової компанії з кількох причин. Страховий сектор має свої особливості, які роблять систему контролю ключовим елементом управління, а її вдосконалення - нагальною потребою в сучасних умовах:

1. Страхові компанії працюють із фінансовими ризиками, обробляють великі обсяги даних і взаємодіють із клієнтами, партнерами та регуляторами, що вимагає ефективної системи контролю для управління ризиками. Контроль за оцінкою страхових ризиків, формуванням резервів і виплатами є основою фінансової стабільності компанії.

2. Страховий ринок в Україні регулюється Національним банком України, що накладає суворі вимоги до звітності, капіталу та внутрішнього контролю.

3. Зростання конкуренції внаслідок появи нових гравців (fintech-стартапи, міжнародні компанії) змушує традиційні страхові компанії вдосконалювати контроль за якістю послуг і швидкістю реагування на запити клієнтів. Контроль за якістю обслуговування клієнтів та врегулюванням збитків впливає на репутацію й довіру до компанії. Без вдосконаленої системи контролю страхова організація може зіткнутися з фінансовими втратами, санкціями від регулятора чи втратою клієнтів [18].

4. Персоналізація пропозицій, зокрема аналіз даних клієнтів для створення індивідуальних продуктів потребує точного контролю за інформаційними потоками та їхньою безпекою.

5. Вплив на діяльність страхових компаній має зовнішнє середовище:

- війна впливає на економіку, змінює структуру ризиків (наприклад, зростання попиту на страхування майна від воєнних ризиків) і вимагає адаптації систем контролю до нових умов;

- активізація діяльності fintech-компаній і перехід клієнтів до онлайн-сервісів потребують автоматизації контролю за транзакціями, кібербезпекою;

- економічна нестабільність у вигляді коливання валютних курсів, інфляції, зміни рівня доходів населення впливають на платоспроможність клієнтів і потребують контролю за дебіторською заборгованістю та фінансовими потоками

У страхових організаціях система контролю тісно пов'язана з управлінськими процесами:

1. Контроль за операційними витратами (на персонал, IT-інфраструктуру), дозволяє підвищити рентабельність у конкурентному середовищі.

2. Впровадження інформаційних систем (потребує вдосконалення контролю за їхньою ефективністю та точністю даних.

3. Невеликі страхові компанії часто мають обмежений ресурс, тому контроль за продуктивністю працівників і розподілом обов'язків є ключовим.

Управлінські аспекти вдосконалення контролю допомагають налагодити ці процеси, зробити їх прозорими та ефективними [15] .

Розглянемо Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «Арсенал страхування» як приклад страхової компанії (ПрАТ «СК «Арсенал страхування»)

ПрАТ «СК «Арсенал страхування» - одна з провідних страхових компаній України, що працює на ринку з 2005 р. та входить до лідерів за обсягом зібраних страхових премій [38]. Вона має розгалужену регіональну мережу з представництвами у всіх обласних центрах і великих містах країни, що дозволяє бути ближчою до клієнтів і оперативно реагувати на їхні потреби. Компанія пропонує широкий спектр страхових послуг, зокрема автострахування (КАСКО, ОСЦПВ), медичне страхування, страхування майна, подорожей та аграрного сектору, орієнтуючись на індивідуальні потреби кожного клієнта.

ПрАТ «СК «Арсенал страхування» вирізняється високим рівнем клієнтоорієнтованості, прагнучи забезпечити захист і добробут своїх клієнтів, яких налічується понад 350 тисяч. У 2022 р. компанія зібрала значний обсяг страхових премій, що становило 5,5% від загального обсягу ринку України, демонструючи стабільність і надійність. ПрАТ «СК «Арсенал страхування» активно впроваджує цифрові рішення, такі як мобільний додаток Arsenal IC, який спрощує оформлення страховок і пошук медичних спеціалістів. Керівництво компанії складається з акціонерів, які беруть безпосередню участь у її управлінні, що сприяє швидкому прийняттю рішень і стратегічному розвитку. СК «Арсенал страхування» позиціонує себе як партнера з європейськими стандартами обслуговування, що підтверджується численними нагородами та високими позиціями в рейтингах страхових компаній України [38].

Контроль у системі управління СК «Арсенал страхування» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, стабільності та відповідності діяльності компанії її стратегічним цілям. З огляду на специфіку страхового бізнесу компанії, для якого характерні лідерство компанії на ринку, широка мережа представництв і клієнтоорієнтованість, контроль є невід'ємною частиною підтримки високих стандартів роботи.

По-перше, контроль забезпечує ефективний моніторинг фінансових показників, таких як обсяг страхових премій та виплат, що дозволяє СК зберігати фінансову стабільність і виконувати зобов'язання перед понад 350 тисячами клієнтів. Стабільність особливо важлива в умовах інтенсивної конкуренції та економічної нестабільності, коли точність оцінки ризиків і своєчасність виплат впливають на репутацію.

По-друге, контроль спрямований на якість обслуговування. Розгалужена мережа представництв і впровадження цифрових рішень, таких як мобільний додаток Arsenal IC, вимагають постійного відстеження процесів оформлення страховок, обробки заявок і зворотного зв'язку від клієнтів. Таке відстеження допомагає виявляти відхилення (наприклад, затримки в обслуговуванні) та

оперативно їх коригувати, підтримуючи європейські стандарти, на які орієнтується компанія.

По-третє, контроль сприяє реалізації заходів в напрямку стратегічного розвитку. Участь акціонерів у безпосередньому управлінні передбачає чіткий нагляд за виконанням довгострокових цілей, таких як розширення продуктової лінійки (автострахування, медичне страхування, агрострахування) та впровадження інновацій. Система зворотного зв'язку дозволяє оцінювати ефективність цих ініціатив і адаптувати їх до потреб ринку. Система контролю в страховій компанії складається з кількох ключових елементів, які забезпечують її ефективність і відповідність цілям компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Елементи системи контролю в страховій компанії

Елемент	Опис	Функція
Фінансовий моніторинг	Контроль страхових премій (5,5% ринку у 2022), виплат, платоспроможності, аудит звітів	Забезпечує фінансову стабільність і виконання зобов'язань перед клієнтами
Операційний контроль	Нагляд за оформленням страховок, обробкою заявок, роботою мережі та цифрових сервісів	Підтримує якість і своєчасність операційних процесів
Стратегічний нагляд	Відстеження цілей (розширення послуг, інновації) через управління акціонерів	Гарантує відповідність діяльності довгостроковій стратегії
Зворотний зв'язок	Збір даних від клієнтів і ринку через опитування, відгуки, аналіз запитів	Виявляє проблеми та сприяє коригуванню процесів і продуктів
Технологічна підтримка	Використання CRM, аналітичних платформ для автоматизації моніторингу та аналізу	Забезпечує точність, прозорість і швидкість реакції
Управління ризиками	Оцінка та мінімізація ризиків, прогнозування, плани реагування на зміни чи невдачі	Знижує вплив негативних факторів на діяльність компанії

Джерело: сформовано автором [38, 49].

Система контролю в страхових компаніях, зокрема таких як СК «Арсенал страхування», має певні унікальні особливості, які виходять за рамки стандартного управління. Серед аспектів, які ґрунтуються на загальних тенденціях у страховій галузі, актуальними для компанії є:

1. **АктUARний контроль** - це спеціалізований елемент системи управління в страхових компаніях, який базується на застосуванні актуарних методів для оцінки, аналізу та контролю фінансових ризиків, пов'язаних зі страховими операціями, і названий на честь актуаріїв - фахівців із математичної статистики та ймовірностей, які прогнозують майбутні події на основі історичних даних. Він передбачає оцінку ризиків шляхом розрахунку ймовірності настання страхових випадків, таких як аварії, хвороби чи стихійні лиха, для кожного типу страхового продукту, що дозволяє визначити необхідні резерви для покриття майбутніх виплат. На основі математичних моделей актуарії формують обсяг страхових резервів - коштів, які компанія відкладає, щоб гарантувати виконання зобов'язань перед клієнтами, враховуючи частоту звернень і середній розмір виплат, як, наприклад, для КАСКО чи медичного страхування. Крім того, актуарний контроль допомагає встановлювати страхові тарифи, які є достатніми для покриття ризиків і забезпечення прибутковості, але залишаються конкурентними на ринку. Він також включає прогнозування та моніторинг за допомогою статистичних моделей, таких як ланцюгові методи чи регресійний аналіз, для оцінки довгострокових тенденцій і перевірки відповідності резервів реальним потребам. Цей контроль є критично важливим для фінансової стабільності страховика, адже помилки в оцінці ризиків можуть призвести до дефіциту коштів або завищених тарифів, що відлякують клієнтів, поєднуючи математику, статистику та економіку для забезпечення балансу між надійністю компанії та її конкурентоспроможністю.

2. **Регуляторний нагляд.** В Україні страховий ринок підпадає під контроль Національного банку. Система контролю включає дотримання нормативів (наприклад, достатності капіталу, резервів), що вимагає внутрішніх процедур

для підготовки звітності та проходження перевірок. Для СК «Арсенал страхування» це важливо для збереження ліцензії та репутації лідера.

3. Контроль шахрайства. Страхові компанії стикаються з ризиком шахрайських претензій (наприклад, фіктивні ДТП чи завищені медичні витрати). Система контролю може включати спеціальні алгоритми чи AI-інструменти для виявлення підозрілих патернів у заявках на виплати.

4. Контроль клієнтського досвіду: У конкурентному середовищі контроль не обмежується фінансами чи операціями, а охоплює й клієнтську задоволеність. Наприклад, аналіз індексу лояльності чи часу врегулювання збитків є частиною системи, що допомагає утримувати клієнтів. Для компанії з тисячами клієнтів це може бути критичним фактором успіху.

5. Екологічний і соціальний контроль. Сучасні страховики дедалі частіше включають принципи сталого розвитку в систему контролю, що може стосуватися оцінки впливу продуктів (наприклад, агострахування) на екологію чи соціальну відповідальність у виплатах. Для СК «Арсенал страхування» це може стати новим напрямом для зміцнення бренду.

Система внутрішнього контролю СК «Арсенал страхування» зосереджена на кількох ключових напрямках.

Передусім йдеться про створення та підтримку ефективного контролю на всіх рівнях діяльності компанії. Важливим аспектом є планування, координація та нагляд за заходами, спрямованими на забезпечення належного функціонування системи. Крім того, значна увага приділяється збору й аналізу даних, а також підготовці регулярних звітів для керівництва, що допомагає вчасно реагувати на виклики. Розробка, актуалізація та підтримка матриці внутрішніх контролів є основою для систематизації процесів. Водночас система орієнтована на пошук можливостей для вдосконалення: фахівці формують рекомендації та сприяють впровадженню змін. Команда отримує консультаційну підтримку щодо процедур контролю, що підвищує їх ефективність. Аналіз результативності системи та внесення необхідних коректив дозволяють постійно адаптувати її до нових умов і потреб компанії [16].

Наведені елементи роблять систему контролю в страхових компаніях багатогранною, поєднуючи традиційні функції з інноваційними підходами, що особливо актуально для лідерів ринку, таких як СК «Арсенал Страхування».

Таким чином, контроль у СК «Арсенал страхування» є механізмом, який інтегрує фінансову дисципліну, операційну ефективність і стратегічну гнучкість, забезпечуючи компанії конкурентні переваги та стійке зростання на українському страховому ринку.

2.2. Оцінка ефективності діяльності організації в контексті функціонування її системи контролю

Оцінка ефективності функціонування організації в контексті діяльності її системи контролю передбачає аналіз впливу елементів контролю на досягнення стратегічних та операційних цілей організації.

До основних аспектів цієї оцінки належать:

1. Визначення критеріїв ефективності, за якими можна вимірювати результативність роботи організації. Це можуть бути фінансові показники, рівень задоволення клієнтів, рівень інноваційності тощо.
2. Аналіз системи контролю на відповідність потребам організації, зокрема аналіз внутрішніх процедур, структур контролю, розподілу відповідальності, механізмів моніторингу та коригувальних дій.
3. Виявлення сильних та слабких сторін (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз системи контролю СК «Арсенал

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. 19 років досвіду на ринку свідчить про стабільність і відпрацьованість системи контролю	1. Середній рівень автоматизації та використання IT-рішень
2. Професійна команда фахівців, здатна ефективно підтримувати систему контролю	2. Залежність від людського фактору через акцент на команді
3. Відповідність вимогам НБУ, що забезпечує структурованість і надійність	3. Регіональна специфіка може обмежувати доступ до глобальних практик
4. Широкий спектр продуктів, що вимагає гнучкої системи контролю для різних ризиків	4. Високі витрати на підтримку системи через великі виплати
5. Значний обсяг виплат, що вказує на ефективне управління резервами	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження AI, Big Data та блокчейну для підвищення ефективності контролю	1. Економічна нестабільність в Україні (війна, інфляція) ускладнює прогнозування ризиків
2. Зростання попиту на страхові продукти як шанс адаптувати систему до нових сегментів	2. Кіберзагрози, що становлять ризик для даних і фінансових операцій
3. Партнерства з fintech-компаніями для впровадження нових інструментів контролю	3. Конкуренція з технологічно просунутими страховиками, які можуть випереджати за ефективністю
4. Оптимізація витрат через автоматизацію процесів	4. Регуляторний тиск від НБУ (посилення вимог до капіталу чи звітності)
5. Можливі спрощення регуляторних вимог для полегшення роботи системи контролю	5. Репутаційні ризики через потенційні помилки в контролі (затримки виплат, шахрайство)

Джерело: сформовано автором [38].

Як видно з таблиці, сильні сторони базуються на тривалому досвіді компанії, її команді та операційній активності, що свідчить про міцну систему управління. Слабкі сторони пов'язані з відсутністю даних про технології та можливими обмеженнями через локальний контекст. Можливості зосереджені на технологічному розвитку та ринкових трендах, які можуть покращити систему. Загрози відображають зовнішні виклики, характерні для України, включаючи економічні та кібернетичні ризики.

4. Вплив на прийняття стратегічних і тактичних рішень. Оцінка дозволяє зрозуміти, чи підтримує система контролю процеси прийняття рішень та чи сприяє досягненню цілей організації.

5. Виявлення і виправлення невідповідностей між запланованими та фактичними результатами, що допомагає вчасно коригувати стратегії та операційні процеси.

Оцінка ефективності функціонування організації через призму її системи контролю сприяє не лише виявленню проблем, а й підвищенню загальної результативності організації шляхом удосконалення контролюючих механізмів і їх адаптації до змінюваних умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для СК «Арсенал страхування» буде виконано аналіз офіційних фінансових звітів, зокрема бухгалтерських балансів, звітів про прибутки і збитки, а також звітів про рух грошових коштів. Аналіз цих документів дозволяє оцінити фінансовий стан організації, ефективність управління ресурсами та досягнення фінансових цілей.

Одним із аспектів ефективності системи контролю є ступінь відповідності звітності офіційним вимогам та стандартам, що передбачає перевірку наявності всіх необхідних документів, правильність їх складання та своєчасність подачі.

На основі доступних фінансових даних можна оцінити ключові показники ефективності, такі як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, обсяги прибутку і витрат, а також зміну фінансових результатів за певний період, що дозволяє оцінити, наскільки добре система контролю забезпечує стабільність і розвиток організації (табл. 2.3-2.4).

Якщо за результатами аналізу фінансових показників виявляються значні відхилення від нормативних значень або тенденції до зниження результативності, це може свідчити про недоліки в системі контролю.

Моніторинг змін протягом часу дозволяє коригувати систему контролю для покращення результатів.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників СК «Арсенал страхування», %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток	100,00	479,24	519,03	748,26	675,94
Активи	100,00	109,75	126,37	137,93	169,36
Гроші та їх еквіваленти	100,00	82,35	91,48	134,85	217,78
Довгострокові зобов'язання	100,00	116,06	128,83	132,70	168,62
Поточні зобов'язання	100,00	66,44	89,34	98,91	112,79
Власний капітал	100,00	120,86	144,10	178,29	208,93

Джерело: розраховано автором за допомогою базисного метода на основі [42]

Чистий прибуток показав значне зростання. У 2024 р. прибуток знизився до на 9,7% порівняно з 2023 р. Такі показники вказують на загальну позитивну динаміку з можливим тимчасовим спадом у 2024 р..

Постійне зростання вартості активів свідчить про розширення бізнесу та накопичення ресурсів. Гроші та їх еквіваленти показали зменшення у 2021 р., після чого демонстрували стабільне зростання. Компанія значно наростила ліквідність, що є позитивним сигналом.

Загальна заборгованість залишається контрольованою.

Власний капітал демонстрував зростання, що свідчить про зміцнення фінансової стабільності компанії.

Позитивними аспектами є стабільне зростання вартості активів, власного капіталу та ліквідності; значне збільшення чистого прибутку за період; покращення показників покриття необоротних активів і зниження заборгованості. Негативними трендами є спад чистого прибутку та рентабельності у 2024 р.; зростання довгострокових зобов'язань може створювати ризики в майбутньому.

В цілому, компанія демонструє фінансове зростання та зміцнення позицій, хоча 2024 р. показує певне уповільнення через зовнішні фактори та внутрішні зміни.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових індикаторів СК «Арсенал страхування», %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	100,00	132,29	238,62	257,32	97,87
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100,00	171,91	474,79	502,14	207,92
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,00	132,33	238,66	257,32	97,85
Коефіцієнт автономії	100,00	111,02	125,92	127,81	99,56
Рентабельність активів (ROA)	100,00	84,66	114,84	69,85	78,54
Рентабельність власного капіталу (ROE)	100,00	71,52	89,01	42,39	62,85
Чиста маржа	100,00	87,78	213,16	125,05	135,66
Коефіцієнт покриття необоротних активів ВК	100,00	194,01	398,55	470,57	299,12
Коефіцієнт заборгованості	100,00	75,74	42,07	39,03	102,58

Джерело: розраховано автором за допомогою базисного метода на основі [3]

Коефіцієнт поточної ліквідності показав у 2024 р. різке падіння до 97,87, що може вказувати на зменшення ліквідних активів або зростання короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також знизився на кінець періоду, але показник все ще вдвічі перевищує рівень 2020 р., вказуючи на збереження хорошої ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності має динаміку, аналогічну поточній ліквідності. Коефіцієнт автономії у 2024 р. показав зниження майже до рівня 2020 р., що може вказувати на зростання зобов'язань та уповільнення накопичення капіталу. Таким чином, показники ліквідності (поточної, абсолютної, швидкої) досягли піку у 2023 р., але різко знизилися у 2024 р., що може бути пов'язано зі зменшенням ліквідних активів та зростанням поточних зобов'язань.

Фінансову стабільність відображають коефіцієнти автономії та покриття необоротних активів, що показали зміцнення до 2023 р., але у 2024 р. спостерігався спад. Водночас зростання коефіцієнта заборгованості у 2024 р. може сигналізувати про збільшення залежності від зовнішнього фінансування.

Показники рентабельності ROA та ROE демонструють нестабільність із загальним зниженням порівняно з 2020 р., тоді як чиста маржа залишається відносно сильною, що може вказувати на збереження прибутковості на операційному рівні.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів СК «Арсенал Страхування»

Результат	2023	2024	Аналіз тенденції
1	2	3	4
Чисті зароблені страхові премії	100,00	145,00	Значне зростання через розширення клієнтської бази та підвищення вартості полісів
Премії підписані, валова сума	100,00	135,9	Активне залучення клієнтів, стабільна частка перестраховування
Премії, передані у перестраховування	100,00	101,5	Незначне зростання, стабільна стратегія перестраховування
Зміна резерву незароблених премій	100,00	113,2	Збільшення резерву

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Чисті понесені збитки за виплатами	100,00	144,4	Пропорційне зростання виплат до премій, стабільний коефіцієнт збитковості
Валовий прибуток	100,00	145,3	Зростання відповідає динаміці премій, стабільна маржа
Дохід (витрати) від зміни інших резервів	100,00	-120,0	Перехід від доходу до витрат через зростання ризиків чи регуляторні вимоги
Інші операційні доходи	100,00	396,7	Різке зростання
Адміністративні витрати	100,00	160,2	Значне зростання через розширення штату
Витрати на збут	100,00	117,4	Помірне зростання через активнішу маркетингову діяльність
Інші операційні витрати	100,00	396,7	Різке зростання
Фінансовий результат від операційної діяльності	100,00	735,0	Різке зростання
Інші фінансові доходи	100,00	128,5	Помірне зростання
Інші доходи	100,00	9592,0	Різке зростання
Інші витрати	100,00	63432,0	Різке зростання
Фінансовий результат до оподаткування	100,00	109,7	Помірне зростання, стримане високими «іншими витратами»
Чистий фінансовий результат: прибуток	100,00	90,3	Зниження через витрати, попри зростання операційного прибутку

Джерело: розраховано автором за допомогою базисного метода на основі [42]

За результатами аналізу, чисті премії зросли на 45%, а інші доходи - на 9 492% (до 276 млн грн), що свідчить про успішне розширення діяльності. Виплати зросли на 44%, адміністративні витрати - на 60% (до 342 млн грн), але операційні витрати скоротилися на 68% (до 129 млн грн), компенсуючи зростання. Операційний прибуток різко зріс на 635% (до 692 млн грн), але чистий прибуток знизився на 9,7% через «інші витрати» (+889 млн грн). Компанія демонструє сильне операційне зростання, але потребує посилення контролю витрат.

Висновки до розділу 2

Вдосконалення системи контролю є надзвичайно актуальним для страхових компаній в Україні. Воно відповідає внутрішнім потребам (оптимізація процесів, підвищення рентабельності) і зовнішнім викликам (регуляція, конкуренція, цифровізація). Контроль забезпечує управління ризиками, обробку даних і відповідність вимогам НБУ, що є основою стабільності. Конкуренція з fintech і зовнішні фактори, як війна та економічна нестабільність, вимагають адаптації до нових умов і кібербезпеки.

Для компанії зі значним досвідом і широкою мережею контроль підтримує фінансову стійкість, якість послуг через цифрові рішення та стратегічний розвиток. Фінансово операційна діяльність компанії зросла, але витрати знизили чистий прибуток, що вказує на потребу вдосконалення контролю. Розвиток системи контролю дозволить забезпечити фінансову стабільність і відповідність нормам, адаптуватися до змін на ринку та потреб клієнтів, підвищити ефективність управління в умовах обмежених ресурсів.

Питання особливо актуальне для компаній, які прагнуть успішно конкурувати, інвестують в інновації, що потребує чіткого контролю за їхньою реалізацією.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРЕДУМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

В умовах цифрової трансформації бізнесу впровадження інноваційних методів та інструментів контролю є фактором підвищення ефективності управління організацією. Необхідність модернізації традиційних підходів до контролю та впровадження сучасних технологічних рішень відповідає вимогам цифрової економіки. Реалізація потенціалу впровадження інноваційних методів контролю дозволяє організаціям оптимізувати управлінські процеси та підвищити конкурентоспроможність [59].

У діяльності страхових компаній розвиток інноваційних методів контролю спирається на використання передових інформаційних технологій, зокрема штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних. Такі інструменти дозволяють автоматизувати процеси збору й обробки інформації про страхові ризики, клієнтські портфелі та фінансові показники, забезпечуючи швидку й точну оцінку діяльності компанії. Наприклад, аналіз великих даних може допомагати виявляти закономірності у страхових випадках чи прогнозувати ймовірність збитків, що критично важливо для страховика.

Системи бізнес-аналітики [20] стають невід'ємною частиною сучасного контролю в страховій сфері, надаючи змогу в реальному часі відстежувати ключові показники, такі як обсяг премій, рівень виплат чи рентабельність продуктів. Завдяки візуалізації даних ці системи дозволяють оперативно виявляти відхилення, аналізувати тенденції та будувати прогнози, підвищуючи якість управлінських рішень.

Хмарні технології відіграють важливу роль у контролі діяльності страхових компаній, забезпечуючи доступність даних для всіх рівнів управління, віддалений моніторинг і швидке реагування на зміни. Вони сприяють прозорості

процесів, адже інформація оновлюється в реальному часі, а інтеграція з ERP- чи CRM-системами дозволяє комплексно управляти клієнтськими даними, договорами та резервами. Високий рівень безпеки хмарних платформ захищає конфіденційну інформацію клієнтів і мінімізує кіберризики, що є особливо актуальним для страховика.

Мобільні додатки для контролю дають змогу керівникам і працівникам страхової компанії відстежувати показники, такі як статус договорів чи виплат, у будь-який час і з будь-якого місця. Зазначене підвищує оперативність реакції на страхові події та забезпечує безперервний нагляд за виконанням завдань. Інтеграція таких додатків із цифровими системами спрощує обмін даними, що сприяє ефективному управлінню ризиками.

Використання IoT-пристроїв у страховій сфері дозволяє автоматично збирати дані, наприклад, про поведінку водіїв у рамках автострахування чи стан майна в майновому страхуванні. Така інновація забезпечує точний моніторинг у реальному часі, знижує вплив людського фактору та допомагає оперативно реагувати на відхилення від норм, підвищуючи ефективність оцінки ризиків [54].

Технологія блокчейн у страховій діяльності гарантує прозорість і надійність контролю, зокрема в управлінні договорами та виплатами. Незмінність записів захищає від шахрайства, а смарт-контракти автоматизують процеси, такі як виплати за страховими випадками, зменшуючи витрати часу й ресурсів. Децентралізований підхід блокчейну також зміцнює довіру клієнтів і партнерів, полегшуючи аудит.

Автоматизований документообіг та електронний підпис спрощують контроль у страхових компаніях, прискорюючи обробку договорів і знижуючи ризик втрати чи підробки документів. Соціальні технології та платформи для колаборації покращують комунікацію всередині компанії, дозволяючи швидко вирішувати проблеми й координувати дії.

Кібербезпека є критично важливою для страхових компаній, які оперують великими обсягами чутливих даних. Шифрування, багатфакторна автентифікація та моніторинг загроз у реальному часі захищають систему

контролю від витоків інформації, підвищуючи довіру клієнтів [44]. Доповнена реальність (AR) може застосовуватися для контролю якості оцінки збитків чи технічного стану об’єктів страхування, наприклад, у майнових чи транспортних полісах.

Для успішного впровадження цих інновацій страхова компанія має інвестувати в підготовку персоналу, розвиваючи їхні цифрові навички. Економічна вигода досягається завдяки оптимізації витрат, підвищенню точності контролю та зниженню ризиків, таких як шахрайство чи несвоєчасні виплати. Інтеграція нових інструментів із існуючими системами управління, а також поступове вдосконалення контролю за допомогою машинного навчання, забезпечують страховій компанії конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки.

Розглянемо ще один блок інноваційних методів та інструментів контролю, що можуть значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність страхової компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика інноваційних методів та інструментів контролю, що обумовлюють ефективність і конкурентоспроможність страхової компанії

Інструмент/Метод	Опис	Переваги для страховика	Приклад застосування
1	2	3	4
Прогнозна аналітика поведінковим аналізом	Використання машинного навчання для оцінки страхових подій, поведінки клієнтів і шахрайства	Точніше формування резервів, оптимізація цін, запобігання збиткам	Прогноз звернень за медичним страхуванням за демографією
Геопросторові технології (GIS)	Аналіз ризиків за розташуванням об’єктів (зони повеней, землетрусів, техногенні загрози)	Покращення оцінки ризиків, уникнення концентрації полісів у небезпечних зонах	Карта ризиків нерухомості з урахуванням воєнних зон

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Розпізнавання зображень і комп'ютерний зір	Автоматичний аналіз фото/відео збитків (пошкодження авто, майна)	Прискорення обробки заяв, зменшення фізичних оглядів, виявлення шахрайства	Оцінка збитків від ДТП через фото у мобільному додатку
Гейміфікація процесів контролю	Ігрові елементи для працівників і клієнтів (бонуси, знижки)	Підвищення мотивації персоналу, зниження ризиків клієнтів, зменшення страхових випадків	Знижки за тренінги з безпечного водіння
Обробка природної мови (NLP)	Аналіз текстів договорів, скарг, відгуків для виявлення проблем і шахрайства	Автоматизація аналізу скарг, вдосконалення продуктів, підтримка репутації	Виявлення репутаційних ризиків зі звернень клієнтів
Безперервний аудит у реальному часі	Постійний моніторинг операцій, резервів і відповідності вимогам замість періодичних перевірок	Миттєве виявлення порушень, зниження витрат на аудит, відповідність НБУ	Порівняння премій і виплат із сигналом про відхилення
Телематика та носимі пристрої	Дані з авто чи фітнес-браслетів для персоналізації ризиків	Коригування премій за реальними даними, зниження збитковості	Знижки на медстрахування за фізичну активність
Симуляційні моделі та стрес-тестування	Цифрові симуляції для тестування стійкості до криз (економічних, природних, кібератак)	Підготовка до криз, оптимізація резервів, відповідність регуляторним вимогам	Симуляція впливу інфляції на ліквідність компанії

Продовження табл. 3.1			
1	2	3	4
Crowdsourcing для оцінки ризиків	Залучення клієнтів/експертів для перевірки даних (стану майна) через платформи	Зниження витрат на оцінку, підвищення точності, залучення спільноти	Підтвердження фото майна іншими користувачами
Етичний контроль на базі AI	Моніторинг справедливості процесів (ціноутворення, уникнення дискримінації) за допомогою AI	Зміцнення репутації, відповідність ESG, зниження регуляторних ризиків	Перевірка завищення премій для груп клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі [21, 56, 57, 58].

Одним із перспективних напрямів є прогнозна аналітика з елементами поведінкового аналізу, яка використовує машинне навчання для оцінки ймовірності страхових подій і виявлення шахрайства. Аналізуючи дані про поведінку клієнтів, історію страхових випадків чи навіть стиль водіння, такі моделі дозволяють точніше формувати резерви, оптимізувати ціни полісів і запобігати збиткам. Наприклад, система може прогнозувати звернення за медичним страхуванням на основі сезонних чи демографічних факторів, що допомагає краще планувати ресурси.

Ще одним цінним інструментом є геопросторові технології (GIS), які дають змогу аналізувати ризики залежно від розташування застрахованих об'єктів. Оцінюючи зони підвищеного ризику - повені, землетруси чи техногенні загрози, - страхова компанія може уникати концентрації полісів у небезпечних регіонах і оптимізувати перестраховування. У контексті України це може бути карта ризиків для майнового страхування з урахуванням воєнних чи екологічних факторів, що підвищує точність оцінки й управління активами.

Технології розпізнавання зображень і комп'ютерного зору також відкривають нові можливості для страховиків. Автоматичний аналіз фото чи відео збитків - наприклад, пошкоджень автомобілів після ДТП чи майна —

прискорює обробку заяв, зменшує потребу в фізичних оглядах і допомагає виявляти підозрілі випадки, як-от відредаговані зображення. Мобільний додаток, де клієнт завантажує фото аварії, а система миттєво оцінює збитки й пропонує виплату, може стати конкурентною перевагою.

Гейміфікація процесів контролю додає нестандартний підхід до управління. Впровадження ігрових елементів - бонусів для співробітників за точність оцінки ризиків чи знижок для клієнтів за безаварійне водіння - підвищує мотивацію персоналу й стимулює клієнтів знижувати ризики. Наприклад, програма лояльності з тренінгами з безпечного водіння може не лише покращити внутрішній контроль, а й зменшити кількість страхових випадків.

Обробка природної мови (NLP) дозволяє автоматизувати аналіз текстів - договорів, скарг чи відгуків у соціальних мережах. Зазначене допомагає швидко виявляти проблемні зони в обслуговуванні, вдосконалювати продукти та розпізнавати шахрайство в описах страхових подій. Система, яка аналізує звернення клієнтів і сигналізує про репутаційні ризики, може стати важливим інструментом для підтримки довіри.

Системи безперервного аудиту в реальному часі замінюють традиційні періодичні перевірки, постійно відстежуючи фінансові операції, резерви та відповідність вимогам НБУ. Такий підхід миттєво виявляє порушення, знижує витрати на аудит і забезпечує високу регуляторну дисципліну. Наприклад, програмне забезпечення, яке порівнює премії з виплатами й сигналізує про відхилення, може значно покращити контроль.

Телематика та носимі пристрої пропонують персоналізований підхід до оцінки ризиків. Дані з автомобільних телематичних систем чи фітнес-браслетів дозволяють коригувати премії залежно від реальної поведінки клієнтів - агресивності водіння чи рівня фізичної активності. Знижки на медичне страхування для тих, хто регулярно займається спортом, можуть стати привабливою пропозицією.

Симуляційні моделі та стрес-тестування допомагають готуватися до криз - економічних спадів, природних катастроф чи кібератак. Цифрові симуляції

тестують стійкість системи контролю, дозволяючи оптимізувати резерви й відповідати регуляторним вимогам. Модель, яка оцінює вплив інфляції на ліквідність компанії, може бути особливо актуальною в умовах України.

Crowdsourcing для оцінки ризиків залучає клієнтів чи зовнішніх експертів до перевірки даних, наприклад, стану майна. Платформа, де користувачі підтверджують достовірність фото, знижує витрати на оцінку збитків і підвищує точність інформації. Такий інструмент також сприяє залученню спільноти до співпраці.

Етичний контроль на базі штучного інтелекту забезпечує справедливість процесів, наприклад, у ціноутворенні чи уникненні дискримінації. AI-система, яка перевіряє, чи не завищені премії для певних груп клієнтів, зміцнює репутацію компанії й відповідає стандартам ESG, знижуючи регуляторні ризики.

Для впровадження цих інновацій страховій компанії варто почати з інструментів, які швидко окупаються, як-от розпізнавання зображень чи телематика, інтегруючи їх із наявними системами CRM і ERP. Інвестиції в навчання персоналу та пілотні проєкти на окремих продуктах, таких як КАСКО чи медичне страхування, допоможуть оцінити ефективність перед масштабуванням. Зазначені методи можуть стати основою іноваційного розвитку системи управління та контролю.

Для оцінки економічної ефективності розвитку системи безперервного аудиту в реальному часі (СБА) для страхової компанії буде визначено ряд ключових показників: період окупності, чиста теперішня вартість (NPV), рентабельність інвестицій (ROI) та внутрішня норма дохідності (IRR).

Традиційний аудит проводиться двічі на рік, його вартість залежить від обсягу операцій. Для компанії з преміями близько 2,7 млрд грн. річні витрати на аудит оцінюються в 0,05–0,1% від премій (типова практика для страхових компаній з аналогічними річними показниками масштабу діяльності). Для розрахунку буде використано 0,07%:

$$R_{\text{ауд річ}} = 2687950 \text{ тис. грн} * 0,0007 = 1900 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на впровадження системи безперервного аудиту в реальному часі:

- початкові інвестиції (програмне забезпечення, інтеграція, навчання): 4 млн грн.;

- щорічні витрати на підтримку: 800 тис. грн.

Економічний ефект складається з таких елементів:

- скорочення витрат на аудит: 1900 тис. грн щорічно (100% заміна традиційного аудиту);

- зменшення фінансових втрат від виявлення порушень:

витрати складають 0,1% від виплат

$$1232\ 107\ \text{тис. грн} \times 0,001 = 1\ 232\ \text{тис. грн.}$$

СБА скорочує витрати на 80%, а саме на 986 тис. грн щорічно;

- вартість уникнення штрафів НБУ оцінено у 700 тис. грн щорічно;

Загальна щорічна вигода складає

$$1\ 900 + 986 + 700\ \text{тис. грн} = 3\ 586\ \text{тис. грн}$$

Розрахунковий період складає 5 років. Дисконтна ставка: 15% (враховує інфляцію та ризики в Україні станом на 2025 рік).

Розрахунок показників економічної ефективності впровадження системи безперервного аудиту в реальному часі:

1. Розрахунок суми грошових потоків представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Сума грошових потоків заходу з розвитку системи безперервного аудиту в

реальному часі, тис. грн

Рік	0 (рік впровадження)	1 -й рік	2-й рік	3-й рік	4 -рік
Інвестиції	-4 000	0	0	0	0
Витрати	-800	-800	-800	-800	-800
Вигоди	0	3 586	3 586	3 586	3 586
Чистий потік	-4 800	2 786	2 786	2 786	2 786

Джерело: розраховано автором

2. Показники економічної ефективності:

- період окупності:

$$T_{ок} = 4\,800 \div 2\,786 - 1,72 \text{ роки.}$$

Система окупиться менш ніж за 2 роки, що є швидким результатом для страхової компанії.

- Чиста теперішня вартість (NPV):

$$NPV = \sum (\text{Чистий потік} / (1 + r)^t), \quad (3.1)$$

де r - 15%;

t - рік.

$$NPV_0 = -4800 / (1 + 0,15)^0 = -4800 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_1 = 2786 / (1 + 0,15)^1 = 2422 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_2 = 2786 / (1 + 0,15)^2 = 2106 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_3 = 2786 / (1 + 0,15)^3 = 1831 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_4 = 2786 / (1 + 0,15)^4 = 1592 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Загальний NPV} = -4800 + 2422 + 2106 + 1831 + 1592 = 3151 \text{ тис. грн}$$

Позитивне значення NPV свідчить про економічну вигоду заходу.

- рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = (\text{Загальна вигода} - \text{Загальні витрати}) / \text{Загальні витрати} \times 100\% \quad (3.2)$$

Загальна сума вигоди за 5 років:

$$B = 3\,586 \times 4 = 14\,344 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати:

$$R = 4\,000 + 800 \times 5 = 8\,000 \text{ тис. грн.}$$

$$ROI = (14\,344 - 8\,000) / 8\,000 \times 100\% = 79,3\%.$$

Кожна вкладена гривня приносить 0,79 грн прибутку.

- Внутрішня норма дохідності (IRR) - це ставка, при якій $NPV = 0$. За допомогою інтерполяції:

$$\text{при } r = 45\%: NPV \approx +330 \text{ тис. грн.}$$

$r = 50\%$: $NPV \approx -150$ тис. грн.;

$IRR \approx 47\%$.

IRR значно перевищує дисконтну ставку 15%, що підтверджує високу дохідність.

Розвиток системи безперервного аудиту в реальному часі для страхової демонструє високу економічну ефективність. Період окупності становить 1,72 роки, що є швидким поверненням інвестицій з урахуванням масштабу компанії. Чиста теперішня вартість заходу досягає 3,15 млн грн, створюючи значну додану вартість, а рентабельність інвестицій на рівні 79,3% є прийнятним показником для страхової сфери. Внутрішня норма дохідності у 47% підкреслює привабливість заходу, значно перевищуючи типові ставки в умовах України.

Висновки до розділу 3

У системі управління страховою компанією, впровадження інноваційних методів і інструментів контролю може значно підвищити її ефективність і конкурентоспроможність.

Розвиток системи безперервного аудиту в реальному часі може замінити традиційний аудит та зменшити інші операційні витрати, які можуть включати втрати від порушень. Система здатна щорічно додавати до чистого прибутку суму, що еквівалентна приросту на 2,34%. Волатильність резервів, відображена у змінах відповідних статей звітності, також може бути стабілізована завдяки точнішому контролю, який забезпечує система.

Рекомендовано розвивати систему безперервного аудиту в реальному часі з акцентом на моніторинг виплат і резервів, що є ключовими напрямками діяльності. Проведення пілотного проєкту дозволить уточнити реальні втрати від порушень і штрафів, підвищивши точність оцінки вигод. Фінансування інвестицій пропонується частково забезпечити за рахунок інших фінансових доходів, що оптимізує використання наявних ресурсів.

ВИСНОВКИ

Контроль є ключовою функцією управління, що забезпечує досягнення цілей організації через систематичний моніторинг і коригування діяльності. У сучасному світі, де конкуренція зростає, бізнес-середовище швидко змінюється через глобалізацію, діджиталізацію та підвищені вимоги до якості управління, ефективна система контролю стає критичною для отримання успіху. Вона охоплює від операційного до стратегічного рівнів, дозволяючи оцінювати відповідність результатів планам, запобігати неефективним операціям, виявляти відхилення та систематизувати кращі практики. Контроль передбачає кількісну й якісну оцінку результатів, їх порівняння з планами та коригування, тісно пов'язуючись зі стратегічним плануванням. Його багатогранність проявляється у функціях, таких як інформаційна, превентивна, діагностична, захисна, які варіюються та сприяють управлінню ризиками й підвищенню рівня конкурентоспроможності.

Види і форми контролю дозволяють адаптувати систему до потреб організації. Інформаційні технології удосконалюють контроль, автоматизуючи процеси, підвищуючи точність і знижуючи витрати. Проте їх впровадження потребує значних ресурсів і підготовки персоналу, а надмірний контроль може демотивувати працівників, що вимагає балансу. Контроль інтегрується з плануванням, організацією та мотивацією, забезпечуючи зворотний зв'язок для коригування рішень і формуючи цілісну систему управління.

Побудова ефективної системи контролю вимагає чітких цілей, стандартів, підготовки персоналу, економічної доцільності та адаптивності. Вона повинна бути гнучкою, реагувати на зміни середовища, захищати дані й мотивувати працівників через матеріальні та нематеріальні стимули. Контроль повинен не лише запобігати ризикам, а й підтримувати стабільний розвиток організації.

Комплексний підхід, що враховує формальні і неформальні аспекти, забезпечує його ефективність.

Дослідження вдосконалення системи контролю на прикладі страхової компанії підкреслює її важливість у сучасних умовах страхового ринку України. Контроль є ключовим для управління фінансовими ризиками, обробки великих обсягів даних і взаємодії з клієнтами та регуляторами, забезпечуючи стабільність компанії. Суворі вимоги Національного банку України до звітності та капіталу роблять ефективний контроль необхідним для відповідності нормам. Конкуренція з fintech-стартапами та міжнародними гравцями змушує вдосконалювати якість послуг і швидкість реакції, адже від цього залежить репутація та довіра клієнтів. Зовнішні фактори, такі як війна, економічна нестабільність і перехід до онлайн-сервісів, вимагають адаптації контролю до нових ризиків, кібербезпеки та фінансових потоків.

Для страхової компанії, яка є лідером ринку з 19-річним досвідом, широкою мережею та клієнтоорієнтованістю, контроль відіграє стратегічну роль. Він забезпечує моніторинг премій і виплат, підтримує фінансову стабільність для клієнтів, нагляд за якістю обслуговування через цифрові рішення. Участь акціонерів в управлінні посилює стратегічний нагляд, сприяючи розвитку продуктів і впровадженню інновацій. Фінансовий аналіз показав значне позитивне зростання результатів операційної діяльності. Система контролю страхової компанії підтримує стабільність і зростання, але потребує вдосконалення для управління витратами, адаптації до зовнішніх викликів і впровадження технологій, щоб зберегти конкурентні позиції.

У контексті цифрової трансформації впровадження інноваційних методів та інструментів контролю стає ключовим фактором підвищення ефективності управління страхової компанії. Сучасні технології, зокрема штучний інтелект, машинне навчання та аналітика великих даних, дозволяють автоматизувати аналіз ризиків, клієнтських даних і фінансових показників, забезпечуючи точність і швидкість рішень. Системи бізнес-аналітики надають реальний моніторинг премій, виплат і рентабельності, сприяючи оперативному виявленню

відхилень і прогнозуванню тенденцій. Хмарні технології забезпечують прозорість і доступність даних, інтегруючись із CRM та ERP, а мобільні додатки підвищують оперативність нагляду за договорами та подіями. IoT-пристрої, зокрема телематика, удосконалюють оцінку ризиків у реальному часі, знижуючи людський фактор, блокчейн гарантує прозорість договорів і виплат, мінімізуючи шахрайство. Автоматизований документообіг і кібербезпека захищають процеси та дані, а доповнена реальність може покращити оцінку збитків.

Інновації, зокрема безперервний аудит чи прогнозна аналітика, можуть оптимізувати витрати та резерви, підвищивши стабільність. Для реалізації цих методів потрібні інвестиції в цифрові навички персоналу та поступова інтеграція інструментів, що забезпечить компанії конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки та українського ринку.

Розвиток системи безперервного аудиту в реальному часі для страхової компанії за прогнозами буде мати високу економічну ефективність. Розрахунки показали швидке повернення інвестицій, що є значним плюсом для страхової компанії певного масштабу діяльності. Проєкт створює суттєву додану вартість, а рентабельність перебуває на прийнятному рівні для страхової сфери. Внутрішня норма дохідності значно перевищує типові ставки, роблячи ініціативу привабливою. Удосконалена система дозволить замінити традиційний аудит, скоротить операційні витрати, пов'язані з порушеннями, обумовивши отримання приросту прибутку. Стабілізація резервів через точний контроль також є перевагою. Визначено, що доцільно зосередитись на моніторингу виплат і резервів, провести пілотний проєкт для уточнення вигод і використати частину фінансових доходів для інвестицій.

Таким чином, контроль є невід'ємним елементом сучасного менеджменту, що гарантує досягнення цілей і конкурентоспроможність, зокрема організацій в сфері страхового бізнесу, у динамічному ринковому середовищі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація управлінського обліку: переваги, етапи та інструменти.
URL: <https://sabik.group/articles/avtomatizaciya-upravlinskogo-obliku-perevagi-etapi-ta-instrumenti>.
2. Акентьєва О. Б. Сучасні тенденції побудови та розвитку системи внутрішнього контролю промислових підприємств в Україні. *Схід*. 2005. № 4 (70). С. 11-15.
3. Актиціонерне товариство «Альфатранс». URL: <https://clarity-project.info/edr/31428526/finances>
4. Артюх О.В., Чернишова Л.В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1443/1388/>
5. Ащаулов В.В. Інформаційні технології в системі моніторингу галузей національного господарства. *Ефективна економіка*. № 3, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5165>
6. Баркова К.О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства. Дис. на здоб. канд. ступ. доктора філософії. 2020. URL: <https://www.lneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Barkova-K.O.-Dysertatsiya-Vchenna-rada-DF-64.055.016-2021.pdf>
7. Берчук В.В., Ющишина Л.О. Оптимізації витрат підприємства на основі впровадження цифрових рішень. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18-20 жовтня 2024 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. 333 с.
8. Болквадзе Н.І., Братко О.С., Мигаль О.Ф. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58.

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3348/3275/>

9. Борисенко М. В. Організація і методика внутрішнього контролю на підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.09 / КНТЕ. Київ, 2008. 21 с.

10. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 24–29.

11. Воронко Р.М., Марценюк Р.А., Чік М.Ю. Сутність внутрішнього контролю та питання його організації на підприємствах з прокату майна. *Економіка та суспільство*. 2024. № 6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4251/4176/>

12. Громова О. В., Глушенко Т. М. Менеджмент і адміністрування. Блок «Менеджмент»: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 69 с.

13. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібн. Харків: ХНАМГ, 2012. 468 с.

14. Дикань Н.В., Борпченко І.І. Менеджмент. Формальні та неформальні групи в організаціях. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/43799-97-formaln-ta-neformaln-grupi-v-organizatsyah.html>

15. Доманчук А. І. Методичний підхід до прийняття управлінських рішень страховими компаніями в умовах невизначеності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1. 83–92. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/254542>

16. Експерт з внутрішнього контролю. URL: https://robota.ua/company831473/vacancy10295736?ref=company&cre=company_profile&pos=dkp_company

17. Жовновач Р.І., Чередніченко М.Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201>

18. Заволока Ю. М., Єфременко А. Г., Малащенко Ю. А. Особливості функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 102–106

19. Задорожний З.-М. В., Муравський В. В., Семанюк В. З., Омецінська І. Я. *Управлінський облік: навч. посібн.* Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2023. 293 с.

20. Замлинський В.А., Щуровська А.Ю., Замлинська О.В. Особливості та характеристики BUSINESS INTELLIGENCE (BI) - систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023 рік. Том 8. № 1. С. 53-61.

21. *Zвіт про вплив Deloitte Ukraine 2023–2024.*
URL:<https://www.deloitte.com/ua/uk.html>,

22. Каменська Т.О., Редько О.Ю. *Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посібн*Наук. шк. аудиту, Нац. центр обліку та аудиту. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 375 с.

23. Карпенко М. Ю. Конспект лекцій з курсу «Інформаційні системи і технології в управлінні організацією. Частина 1» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальностей 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організації і адміністрування (за видами економічної діяльності)» та 6 курсу заочної форми навчання спеціальності 7.03060101 «Менеджмент організації і адміністрування (за видами економічної діяльності)») / М. Ю. Карпенко, В. Б. Уфимцева. Харків: ХНАМГ, 2012. 96 с.

24. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н. *Стратегічний менеджмент. Антикризове управління: практикум* [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 106 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28717.>]

25. Ковбасюк Ю.В. *Державне управління: навч. посібн.* Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. 564 с.

26. Комарницький Б.М. Системи контролю виробничих процесів в ринкових умовах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 1. С. 153-158.

27. Культенко Я.О. Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства в галузі. Вип. кваліф. робота за ОС «магістр». URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44100/1/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%95%D0%A3%D0%9F_-21_original_31012022_111128.pdf].

28. Лекція 11. Контроль у системі менеджменту. URL: https://e-tk.lntu.edu.ua/pluginfile.php/26519/mod_resource/content

29. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 472 с.].

30. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку. Київ: АВРІО, 2005. 264 с.

31. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

32. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67 с.

33. Міняйло В.П., Мисюк В.О., Левченко Ю.А. Організаційні та методичні аспекти контролю фінансової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1638/1575>

34. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 560 с.

35. Найкраще програмне забезпечення для автоматизації робочих процесів у 2024 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/best-workflow-automation-software-2024.html>

36. Орел В.М. Сутність і роль контролю як функції управління. *Ефективна економіка*. 2013. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3763>

37. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

38. ПрАТ «СК «Арсенал страхування». URL:<https://arsenal-ic.ua/about>

39. Розуміння компонентів системи внутрішнього контролю суб'єкта господарювання. URL: https://www.apu.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/11.12.2024-%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E.pdf?utm_source=chatgpt.com.

40. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312.

41. Саченко С.І, Мех Я.В. Фінансово-господарський контроль: навч. посібн. з дисципліни (для студентів всіх форм навчання). Тернопіль. ТНЕУ, 2010. 212 с.

42. СК «Арсенал страхування». URL: <https://clarity-project.info/edr/33908322/finances>

43. Стефанік І.Б. Мета і завдання державного фінансового контролю підприємницької діяльності. *Фінанси України*. 2002. № 4 С. 133-137

44. Сучасні інформаційні технології в кібербезпеці: монографія / А.С. Довбиш, В.К. Ободяк, І.В. Шелехов та ін.; за ред. В.К. Ободяка, І.В. Шелехова. Суми: Сумський державний університет, 2021. 348 с.

45. Тема 5. Стратегічний контроль та оцінка реалізації стратегій. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/320616/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%205.%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%99%20%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A2%D0%A0%D0%9E%D0%9B%D0%AC%20%D0%A2%D0%90%20%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%9D%D0%9A%D0%90%20%D0%A0%D0%95%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%87%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%99.pdf

46. Тема 6. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства. URL: https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/832190/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.pdf

47. Типи і рівні контролю. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%3A_%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/15%3A_%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E/15.4%3A_%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D0%B8_%D1%96_%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E\].](https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%3A_%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F/15%3A_%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E/15.4%3A_%D0%A2%D0%B8%D0%BF%D0%B8_%D1%96_%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E].)

48. Ткачук Н.О. Організація системи контролю на підприємстві. Магістерська робота, 2021. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44059/1/%D0%9E%D0%9F%D0%97%D0%BC%D0%BD%D0%B2->

21%20%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9D.%
D0%9E.%20%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%
D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf

49. Фурман В. М. Стратегічне управління страховою компанією: монографія. Кнів: КНЕУ, 2008. 440 с.

50. Хрипченко В. О. Контроль у системі мотивації персоналу організації на прикладі «Ресторан Прага»: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 051 «Економіка» / наук. керівник Ю. В. Калюжна. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 98 с.

51. Цепенда В.М. Класифікація видів державного контролю. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/81.pdf

52. Шипілова І. Методи та прийоми контролю рівня володіння іноземною мовою. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2001>

53. Що таке хмарні сервіси. URL: <https://gigacloud.ua/articles/shho-take-hmarni-servisy-ta-yak-vony-dopomagayut-biznesu/>

54. Що таке IoT технологія та як вона впливає на різні галузі? URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-iot-tehnologiya-ta-yak-vona-vplyvaye-na-rizni-galuzi>

55. Ясінська А.І. Етапи впровадження автоматизованої системи управлінського обліку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 152-159.

56. Big Data in Insurance: Turning Insights into Action. PwC Report. URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html>,

57. Insurance. URL: <https://www.capgemini.com/industries/insurance/>

58. Reinventing enterprise models in the age of generative AI. URL: <https://www.accenture.com/ae-en>

59. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I. and Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*. 2023. 68(01s). P. 107-114. (Scopus) <https://www.proquest.com/>