

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-18>

УДК 368:336.02

Нельга Станіслав Павлович

аспірант,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3876-7599>**Stanislav Nelga**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

СИСТЕМНІ БАР'ЄРИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

SYSTEMIC BARRIERS TO THE IMPLEMENTATION OF A MODERN INTERNAL CONTROL SYSTEM IN INSURANCE COMPANIES

Анотація. У статті досліджено ключові системні бар'єри, які ускладнюють імплементацію сучасної системи внутрішнього контролю в страхових організаціях України, попри наявність розвиненої методологічної бази та гармонізацію регуляторних вимог із міжнародними стандартами (COSO, Solvency II). Показано, що розрив між цільовою моделлю внутрішнього контролю і реальною практикою її впровадження має комплексний характер. Виокремлено три групи детермінант таких труднощів: фінансові, кадрові та культурно-управлінські бар'єри. Доведено, що подолання цих перешкод є критичною умовою переходу від формального комплаєнсу до дієвої системи управління ризиками. Запропоновано напрями підвищення ефективності імплементації, зокрема розвиток хмарних SaaS-рішень, посилення методичної підтримки НБУ щодо застосування принципу пропорційності та формування корпоративних програм розвитку компетенцій у сфері ризик-менеджменту.

Ключові слова: бар'єри імплементації, внутрішній контроль, кадри, комплаєнс, корпоративне управління, COSO, НБУ, регуляторні вимоги, ризик-апетит, Solvency II, страхова організація, управління ризиками.

Summary. The state plays a crucial role in the economic system of any country, with one of its key functions being the regulation of economic activities across all sectors. Accordingly, the successful development of any industry, including the insurance sector, largely depends on effective state regulation that reflects the specific features of insurance as an economic category. Establishing clear requirements for the insurer's management system is an important step toward ensuring proper oversight that encompasses not only financial stability but also the ethical and legal dimensions of corporate activity, thereby strengthening customer trust and supporting sustainable industry development. In this context, internal control within insurance companies becomes especially significant, as its purpose extends beyond compliance with regulatory requirements to the timely identification and management of emerging risks. Building an internal control system that aligns with modern regulatory and international standards is fundamental to preserving the financial resilience of an insurance company and its ability to meet obligations to policyholders. Ensuring an adequate level of internal control enables insurers not only to comply with national and global frameworks but also to mitigate operational, financial, and compliance risks that may arise in the course of business, reinforcing overall economic resilience. The article examines the key systemic barriers that impede the full implementation of a modern Internal Control System (ICS) in Ukrainian insurance companies. This is particularly relevant given the harmonization of national standards with the COSO concept and Solvency II principles. The study identifies a complex gap between the targeted ICS model and the actual practice of its implementation, isolating three core groups of difficulties: financial, human resource (HR), and cultural-managerial barriers. Financial barriers include the high cost of digital solutions for Governance, Risk, and Compliance (GRC), complex actuarial modeling, and essential IT infrastructure upgrades. HR barriers manifest in a severe deficit of qualified risk managers, compliance officers, and actuaries capable of applying quantitative methods and conducting stress testing. Furthermore, cultural-managerial barriers involve the fundamental underestimation of the ICS's strategic role by senior management and the presence of systemic conflicts of interest within companies. Overcoming these impediments is proven to be a critical condition for transitioning from formal compliance to a practical and effective risk management system. The study proposes key directions for enhancing implementation effectiveness, including the adoption of cloud-based SaaS solutions to mitigate cost burdens, strengthening methodological support from the National Bank of Ukraine (NBU)

regarding the principle of proportionality, and fostering the development of corporate competency programs to address the skills deficit. Ultimately, the successful implementation of the ICS requires its strategic integration into the overall corporate governance model of the insurer.

Keywords: insurance, state regulation, NBU, internal control, insurer/insurance company, significance criteria, corporate governance, compliance.

Постановка проблеми. У процесі трансформації страхового ринку України та гармонізації його регуляторних вимог з європейськими стандартами особливого значення набуває побудова ефективної системи внутрішнього контролю страховика. Незважаючи на чітке нормативне регулювання, включно з вимогами Національного банку України, значна частина страхових організацій стикається з системними труднощами, які ускладнюють імплементацію сучасних моделей контролю та ризик-менеджменту [1–3]. Проблема полягає у наявності фінансових, кадрових, організаційних і культурно-управлінських бар'єрів, що перешкоджають формуванню цілісної та дієвої системи внутрішнього контролю, здатної забезпечити прозорість, стійкість і відповідність страховика вимогам регулятора. У багатьох компаніях внутрішній контроль виконується формально, без інтеграції в ключові бізнес-процеси, що нівелює його роль як елементу корпоративного управління та системи управління ризиками.

Недостатня адаптація страховиків до нових регуляторних підходів, дефіцит кваліфікованих кадрів, високі витрати на технологічну модернізацію та опір змінам у корпоративній культурі формують розрив між нормативними вимогами й реальною практикою [4]. Це загрожує фінансовій стійкості страховика, знижує якість управлінських рішень та обмежує здатність сектору до розвитку. Отже, виникає потреба у ґрунтовному дослідженні системних бар'єрів, що стримують імплементацію сучасної системи внутрішнього контролю в українських страхових компаніях, та визначенні шляхів їх подолання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує зростання уваги дослідників до питань підвищення ефективності управління ризиками, удосконалення корпоративного управління та забезпечення відповідності страховиків оновленим регуляторним вимогам. Науковцями наголошується на необхідності переходу до ризик-орієнтованих моделей, цифровізації контрольних процесів та адаптації концепції «трьох ліній захисту» до специфіки страхового ринку.

У працях О. Колумбець [5], В. Царук [6], Г. Штерн [7] та А. Ягмуджи [8] підкреслюється важливість формування цілісної системи внутрішнього контролю, здатної забезпечити прозорість діяльності страховика та зміцнити його фінансову стійкість. Автори відзначають, що недостатня інтеграція контрольних функцій, слабка взаємодія між лініями захисту та обмежена незалежність контрольних підрозділів залишаються ключовими

бар'єрами розвитку СВК (системи внутрішнього контролю).

Попри наявність значного наукового доробку, питання комплексної інтеграції всіх елементів СВК у систему корпоративного управління страховика залишається недостатньо дослідженим, що обумовлює актуальність подальших розвідок у цьому напрямі.

Мета дослідження: проаналізувати та оцінити тенденції розвитку сучасної системи внутрішнього контролю страховиків, визначити чинники, що ускладнюють її ефективну імплементацію, та окреслити можливі напрями їх подолання. Для досягнення мети необхідно ідентифікувати системні бар'єри впровадження внутрішнього контролю та оцінити вплив регуляторних змін на результативність його функціонування у страховій організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Попри активний розвиток методологічної бази, гармонізацію регуляторних вимог із європейськими стандартами та наявність напрацьованих теоретичних моделей, імплементація сучасної системи внутрішнього контролю в українських страхових компаніях залишається складним і багатовимірним процесом. Дослідження, проведені у попередніх підрозділах, свідчать: побудова ефективної моделі внутрішнього контролю потребує не лише впровадження політик, процедур чи IT-рішень, а й трансформації управлінської логіки, корпоративної культури та стратегічних підходів до управління ризиками. Саме на цьому етапі виникають найбільші труднощі.

У міжнародній практиці внутрішній контроль функціонує як безперервний, інтегрований процес, що охоплює всі рівні управління, від стратегічного до операційного. В Україні ж такий підхід лише формується: значна частина страховиків продовжує сприймати контроль як окрему функцію або формальну регуляторну вимогу, а не як системоутворюючий елемент бізнес-моделі. Розрив між концептуальним баченням і реальною практикою створює ґрунт для накопичення бар'єрів, що унеможливають повноцінне функціонування системи внутрішнього контролю.

Проблематика ускладнюється тим, що внутрішній контроль лежить у площині трьох взаємопов'язаних вимірів – фінансового, кадрового та культурно-організаційного. Кожен із них генерує власні виклики, які в сукупності формують ефект «накладеної складності». Компанії одночасно мають адаптуватися до нових регуляторних вимог, розбудовувати технологічні

рішення, забезпечувати незалежність контрольних функцій і при цьому діяти в умовах обмежених ресурсів, кадрового дефіциту та інституційної інерції.

Наголошуючи на необхідності методичної підтримки НБУ щодо застосування принципу пропорційності, варто зазначити, що хоча регуляторні послаблення суттєво знижують фінансове навантаження на малі та середні компанії (наприклад, дозволяючи спрощені моделі актуарних розрахунків), вони не можуть повністю нівелювати дефіцит фахівців (кадровий бар'єр) та опір змінам (культурно-управлінський бар'єр), які є внутрішніми проблемами корпоративного управління страховика.

Особлива увага має бути приділена культурно-управлінським бар'єрам, адже вони є першопричиною формального комплаєнсу. Нерозуміння вищим керівництвом ролі СВК як інструменту стратегічного управління, а не лише як регуляторного тягаря, унеможливорює ефективне встановлення та контроль за ризик-апетитом компанії. Без чіткого «tone from the top» та відповідальності Наглядової ради, будь-які ІТ-рішення чи політики залишаються неефективними, перетворюючи контроль на формальність.

У результаті значна частина страховиків здатна забезпечити формальну відповідність нормативним вимогам, тоді як побудова інтегрованої, мисленнєво зрілої системи контролю залишається недосяжною. Це підвищує ризики операційних збоїв, фінансових втрат і репутаційних ушкоджень, що є особливо критичним у період воєнного стану та макроекономічної нестабільності.

Одним із ключових чинників є те, що система внутрішнього контролю нерідко демонструє низький рівень інтеграції з моделлю корпоративного управління. Функції ризик-менеджменту, комплаєнсу та внутрішнього аудиту працюють автономно, дублюючи окремі процеси, що призводить до розривів у контролі, втрати даних і відсутності єдиного погляду на ризиковий профіль. У таких умовах модель «трьох ліній захисту» не реалізується повною мірою.

Суттєвим системним бар'єром є дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері внутрішнього контролю. Нестача професійних ризик-менеджерів, актуаріїв та комплаєнс-офіцерів, а також відсутність системи безперервного професійного розвитку призводять до формалізації контрольних процедур. Часто контрольна функція концентрується в одній особі або поєднується з операційними обов'язками, що суперечить принципам незалежності та сегрегації ролей.

Не менш значущим є культурно-організаційний вимір. Частина страховиків демонструє «силосну» модель управління, коли інформаційні потоки фрагментовані, а взаємодія між підрозділами – слабка. Відсутність «tone from the top» щодо пріоритетності внутрішнього контролю, низький рівень культури доброчесності та опір змінам з боку менеджменту істотно послаблюють ефективність системи контролю.

Аналіз зібраних даних засвідчує, що подолання зазначених бар'єрів потребує стратегічної інтеграції системи внутрішнього контролю у загальну модель корпоративного управління страховика [5,6,7,8]. Це передбачає посилення ролі Наглядової ради у питаннях ризик-апетиту, підвищення незалежності контрольних функцій, розвиток цифрової інфраструктури, впровадження КРІ, орієнтованих на ризики та комплаєнс, а також формування корпоративної культури відповідальності та взаємодії.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що імплементація сучасної системи внутрішнього контролю страховиків в Україні має комплексний характер і значною мірою залежить від здатності компаній забезпечити інтеграцію контрольних процедур у загальну модель корпоративного управління. Встановлено, що найбільш суттєвими перешкодами є фінансово-ресурсні обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також культурно-організаційні дисфункції, які стримують розвиток ризик-орієнтованого підходу та знижують дієвість контрольних функцій.

Аналіз матеріалів показав, що попри гармонізацію нормативних вимог із міжнародними стандартами, а також запровадження принципу пропорційності регулятором, фактична практика більшості страхових компаній залишається фрагментарною та недостатньо інтегрованою. Контрольні функції часто виконуються формально, працюють автономно або не охоплюють повний цикл управління ризиками, що унеможливорює ефективне застосування моделі трьох ліній захисту.

У ході дослідження визначено, що підвищення ефективності внутрішнього контролю потребує посилення методичної підтримки з боку НБУ, зміцнення ролі Наглядової ради у питаннях ризик-апетиту, розвитку цифрової інфраструктури, забезпечення незалежності контрольних функцій та формування культури відповідальності на всіх рівнях управління. Саме ці напрями виступають ключовими для подолання системних бар'єрів та трансформації внутрішнього контролю на практично дієвий інструмент забезпечення фінансової стійкості й довіри до страховика.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про Національний банк України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 29.11.2025).
2. Закон України «Про страхування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 19.11.2025).
3. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 24.11.2025).
4. Закон України «Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.11.2025).
5. Колумбець О. В. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *Фінанси України*. 2019. № 3 (19). С. 15–27.
6. Царук В. Сутність корпоративного управління: облікові аспекти. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2018. Вип. 3–4 (18). С. 92–100. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/388> (дата звернення: 24.11.2025).
7. Штерн Г. Ю. Корпоративне управління: навч. посібник для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». Харків: Центр навчальної літератури, 2009. 278 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/10585/1/%D0%A3%D1%87%D0%9F%D0%BE%D1%8108.pdf> (дата звернення: 24.11.2025).
8. Ягмуджи А. В. Принципи корпоративного управління і забезпечення ефективного функціонування акціонерних товариств. *Вісник економічної науки України*. 2007. № 1 (07). С. 194–197.

References:

1. Zakon Ukrainy “Pro Natsional'nyi bank Ukrainy” [Law of Ukraine “On the National Bank of Ukraine”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (in Ukrainian)
2. Zakon Ukrainy “Pro strakhuvannya” [Law of Ukraine “On Insurance”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (in Ukrainian)
3. Zakon Ukrainy “Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii” [Law of Ukraine “On Financial Services and Financial Companies”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (in Ukrainian)
4. Zakon Ukrainy “Pro derzhavne rehuliuвання rynkiv kapitalu ta orhanizovanykh tovarnykh rynkiv” [Law of Ukraine “On State Regulation of Capital Markets and Organized Commodity Markets”]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukrainian)
5. Kolumbets O. V. (2019) Problemy ta perspektyvy rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini [Problems and Prospects for the Development of Corporate Governance in Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, vol. 3(19), pp. 15–27. (in Ukrainian)
6. Tsaruk V. (2018) Sutnist korporatyvnoho upravlinnia: oblikovi aspekty [The Essence of Corporate Governance: Accounting Aspects]. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii – Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Conditions*, vol. 3–4(18), pp. 92–100. Available at: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/388> (in Ukrainian)
7. Shtern H. Yu. (2009) Korporatyvne upravlinnia: navch. posibnyk dlia studentiv spetsialnosti “Menedzhment orhanizatsii” [Corporate Governance: A Textbook for Students Specializing in “Organization Management”]. Kharkiv: Tsentri navchalnoi literatury [Center for Educational Literature], 278 p. Available at: <https://eprints.kname.edu.ua/10585/1/%D0%A3%D1%87%D0%9F%D0%BE%D1%8108.pdf> (in Ukrainian)
8. Yahmudzhi A. V. (2007) Pryntsypy korporatyvnoho upravlinnia i zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia aktsionernykh tovarystv [Principles of Corporate Governance and Ensuring the Effective Functioning of Joint-Stock Companies]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, vol. 1(07), pp. 194–197. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 24.11.2025