

Отримано: 22 листопада 2025 р.

Прорецензовано: 30 листопада 2025 р.

Прийнято до друку: 03 грудня 2025 р.

email: stanislavnlh@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0007-3876-7599>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39\(67\)-151-155](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39(67)-151-155)

Нельга С. П. Концептуальні засади внутрішнього контролю в структурі корпоративного управління страховою компанією. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*: серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2025. № 39(67). С. 151–155.

УДК: 368:336.02

JEL-класифікація: G22 G18 L51

Нельга Станіслав Павлович,

аспірант кафедри банківської справи та страхування

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В СТРУКТУРІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ

У статті досліджено особливості інтеграції системи внутрішнього контролю (СВК) у корпоративне управління страховою компанією. Розглянуто конфлікт інтересів між акціонерами та страховальниками як ключовий виклик для корпоративного управління в страхуванні; проаналізовано роль органів управління (Наглядова рада, Правління) у побудові архітектури контролю; описано модель «трьох ліній захисту» та її адаптацію до страхової специфіки. Виокремлено проблеми практичної імплементації (силосна ментальність, недостатність ресурсів та авторитету контрольних підрозділів, дублювання функцій) та визначено три ключові умови успішної інтеграції: *Tone from the Top*, адаптація системи мотивації (KPI) і розвиток корпоративної культури співпраці. Запропоновано інтегровану архітектурну модель, яка поєднує стратегічний і операційний рівні управління. Практична значущість роботи полягає в удосконаленні організаційно-функціональної структури СВК страховика з урахуванням регуляторних вимог.

Доведено, що ефективна взаємодія між органами управління, ризик-менеджментом, комплаєнсом та внутрішнім аудитом є запорукою підвищення стійкості страховика, своєчасного реагування на порушення та формування культури доброчесності. Показано, що системний внутрішній контроль сприяє зміцненню довіри клієнтів, мінімізації операційних і комплаєнс-ризиків, а також підвищенню інвестиційної привабливості страхового ринку загалом.

Ключові слова: страхування, внутрішній контроль, корпоративне управління, страхова компанія, три лінії захисту, комплаєнс.

Stanislav Nelga,PhD Student, Department of Banking and Insurance,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF INTERNAL CONTROL IN THE STRUCTURE OF CORPORATE GOVERNANCE OF AN INSURANCE COMPANY

This article examines the conceptual foundations of integrating internal control systems into the corporate governance frameworks of insurance companies. Effective governance necessitates a structured, transparent, and risk-oriented control environment to ensure informational reliability, regulatory adherence, and ethical conduct. Within the insurance sector, internal control is vital for mitigating potential conflicts of interest between shareholders, policyholders, and management. By aligning with international principles and supervisory expectations, insurers can identify systemic violations at an early stage, ensuring business continuity and maintaining stakeholder trust. Particular attention is paid to the role of governing bodies, such as the Supervisory and Management Boards, in shaping control architecture and ensuring accountability across all organizational levels.

The research highlights the "three lines of defense" model as a fundamental methodological basis for distributing control functions and preventing gaps in responsibility. It identifies practical implementation challenges, including silo mentalities, resource limitations, and the absence of a unified risk culture. The study emphasizes that successful functioning requires three critical conditions: a strong "Tone from the Top," the integration of control objectives into performance metrics (KPIs), and a cooperative corporate culture. An integrated architectural model is proposed, combining strategic and operational elements to optimize governance and improve interactions between risk management, compliance, and internal audit.

Ultimately, the study contributes to enhancing the organizational and functional structures of insurers in accordance with modern supervisory requirements. Strengthening these mechanisms reduces operational and reputational risks, thereby increasing the overall stability of the insurance market.

Keywords: insurance, internal control, corporate governance, insurance company, three lines of defense, compliance.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації системи корпоративного управління та зростання вимог до прозорості діяльності фінансових установ особливого значення набуває належна організація внутрішнього контролю в страхових компаніях. Страховий ринок функціонує в середовищі

підвищених ризиків, де конфлікт інтересів між акціонерами, топменеджментом і страхувальниками може призводити до управлінських помилок, зловживань і втрати довіри клієнтів. Внутрішній контроль, будучи невід'ємним елементом корпоративного управління, має забезпечувати прозорість процесів, відповідальність органів управління та своєчасне реагування на ризики. Проте на практиці його роль часто зводиться до формального виконання регуляторних вимог, що нівелює його потенціал як стратегічного інструмента управління. Актуальною проблемою є фрагментарність контрольних функцій, слабка інтеграція моделі «трьох ліній захисту» та недостатня взаємодія між органами управління, ризикменеджментом, комплаєнсом і внутрішнім аудитом. Це знижує якість управлінських рішень і ставить під загрозу стійкість страхової компанії, що зумовлює потребу у вдосконаленні підходів до побудови системи внутрішнього контролю в межах корпоративного управління страховика.

Аналіз останніх досліджень та публікацій У наукових дослідженнях з питань функціонування страхових компаній дедалі більше уваги приділяється проблематиці корпоративного управління та побудови ефективної системи внутрішнього контролю. У працях вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема А. Баранова, О. Баранової, О. Кнейслер, О. Колумбець, О. Мурашко, В. Тринчук, В. Царук, Г. Штерн, акцентується увага на необхідності підвищення прозорості діяльності страховиків, удосконалення організаційних структур управління та зміцнення контрольного середовища. Дослідники підкреслюють, що внутрішній контроль є інструментом запобігання зловживанням, мінімізації ризиків і підвищення довіри споживачів страхових послуг.

У публікаціях окремих науковців наголошується на важливості впровадження сучасних моделей контролю, зокрема концепції «трьох ліній захисту», яка широко застосовується в міжнародній практиці, а також на необхідності посилення ролі наглядових органів страхових компаній у побудові контрольної архітектури. Значна увага дослідників також зосереджена на питаннях відповідності внутрішнього контролю вимогам регулятора. Окремі автори відзначають зростаючий вплив стандартів **COSO**, **OECD** та **Solvency II**, які визначають сучасні підходи до управління ризиками та організації контролю в страховій сфері.

Водночас, незважаючи на наявність ґрунтовних напрацювань, питання інтеграції системи внутрішнього контролю в корпоративне управління страхової організації залишаються недостатньо розкритими. Потребують подальшого вивчення такі аспекти, як розмежування повноважень між контрольними функціями, практична імплементація моделі «трьох ліній захисту», формування ефективних механізмів взаємодії між органами управління, ризик-менеджментом, комплаєнсом і внутрішнім аудитом, а також адаптація внутрішнього контролю до європейських стандартів і регуляторних вимог. Саме ці прогалини формують науково-практичну нішу, в межах якої здійснено дане дослідження

Мета і завдання дослідження: проаналізувати та поглибити теоретико-методичні засади функціонування системи внутрішнього контролю страхової компанії шляхом обґрунтування ролі ризик-апетиту, аналізу кореляційних взаємозв'язків між ключовими ризиками та удосконалення інструментів контролю відповідно до вимог законодавства й міжнародних стандартів, з метою підвищення ефективності, надійності та стійкості корпоративного управління діяльністю страховика.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах трансформації фінансового сектору України, система внутрішнього контролю страхової компанії формується під вирішальним впливом державного регулювання, посилення вимог до корпоративного управління та переходу до ризик-орієнтованої моделі нагляду. Ключовим регулятором ринку є Національний банк України, який відповідно до законодавства здійснює нагляд за страховиками, визначає обов'язкові критерії їх функціонування, встановлює вимоги до систем управління та контролю, а також впроваджує стандарти, гармонізовані з європейськими підходами Solvency II.

Регуляторна політика НБУ спрямована на підвищення фінансової стійкості страховиків, прозорості їх діяльності, а також на зміцнення корпоративного управління як базового механізму запобігання ризикам і конфліктам інтересів. Важливим елементом цього підходу є виокремлення категорії «**значимих страховиків**», до яких встановлюються посилені вимоги щодо організації системи управління, ефективності внутрішнього контролю, звітності, роботи ключових функцій та побудови ризик-менеджменту. Така диференціація, з одного боку, сприяє підвищенню дисципліни на ринку, а з іншого – стимулює страхові компанії до інституційного та управлінського розвитку.

Формування системи внутрішнього контролю в страховій компанії неможливе без якісної корпоративної архітектури управління. Корпоративне управління виступає не лише організаційним каркасом, але й середовищем, у межах якого внутрішній контроль виконує свої завдання – від забезпечення достовірності звітності та дотримання регуляторних норм до моніторингу ризиків і запобігання шахрайству. Центральним елементом корпоративної парадигми у страхуванні є баланс інтересів стейкхолдерів – власників,

органів управління, працівників, контрагентів та страхувальників. Оскільки страхування за своєю природою пов'язане з перерозподілом ризиків та управлінням довірою, внутрішній контроль покликаний підтримувати цей баланс через прозорість процесів, відповідальність управлінських рішень і контрольно-ваність операційних процедур.

Визначальним методологічним підходом до побудови сучасної системи внутрішнього контролю в страховика є **модель трьох ліній захисту**, що відображає розмежування функцій контролю між бізнес-процесами, ризик-менеджментом та внутрішнім аудитом. Така модель забезпечує незалежність контролюючих функцій, унеможливує концентрацію повноважень і підсилює роль наглядових органів у системі корпоративного управління. Її реалізація є вимогою як міжнародних стандартів, так і регулятора, що ще раз підкреслює нерозривний зв'язок між регуляторною моделлю і внутрішнім контролем страховика.

Таким чином, нормативна база, регуляторні орієнтири НБУ та міжнародні підходи визначають концептуальні вимоги до побудови внутрішнього контролю, а корпоративне управління стає фундаментом, який забезпечує організаційні, функціональні та процесні умови для його ефективного функціонування. Подальший розвиток системи внутрішнього контролю страхової компанії полягає у переході від формального дотримання вимог до інтегрованої моделі, у якій контроль є невід'ємним елементом стратегічного управління, ризик-культури та відповідального корпоративного середовища.

З метою систематизації ключових регуляторних вимог, що формують підходи до організації системи внутрішнього контролю страховика, узагальнимо їх у табл. 1.

Таблиця 1

Ключові регуляторні вимоги НБУ до системи управління та внутрішнього контролю страховика

Напрямок регулювання	Зміст вимог НБУ	Очікуваний результат
Система управління	наявність політик, процедур, розподілу повноважень, відповідальності та звітності	прозорість управлінських рішень
Внутрішній контроль	модель трьох ліній захисту, незалежність контрольних функцій, внутрішні документи	запобігання порушенням і помилкам
Управління ризиками	ідентифікація, оцінка, моніторинг, звітування; ORSA	зниження рівня ризиків
Ключові функції	комплаєнс, внутрішній аудит, актуарна та ризик-менеджмент	контроль на всіх рівнях
Звітність та нагляд	звіти, аудит, супровідні документи, регулярний моніторинг	підзвітність і дисципліна

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 2; 5].

Важливим елементом побудови ефективної системи внутрішнього контролю у страховій організації є чіткий розподіл повноважень та відповідальності між органами корпоративного управління. Рольова архітектура контролю формується відповідно до **моделі трьох ліній захисту** (Three Lines of Defense, 3LoD), рекомендованої міжнародними стандартами внутрішнього контролю та адаптованої до специфіки страхового бізнесу. Зазначена модель забезпечує розмежування функцій управління, контролю та незалежної оцінки, що унеможливує концентрацію повноважень і знижує ризик зловживань.

Перша лінія захисту охоплює виконавчі підрозділи та бізнес-функції страховика, які безпосередньо приймають ризики у процесі операційної діяльності та відповідають за їх первинне управління. Саме на цьому рівні здійснюється ідентифікація ризиків, їх оцінка, застосування контрольних процедур та ведення базової управлінської звітності. **Друга лінія захисту** включає підрозділи контролю ризиків, комплаєнс-контроль та інші контрольні функції, які здійснюють нагляд за ефективністю політик, процедур і лімітів, затверджених органами управління. Ця лінія забезпечує методологічну підтримку, моніторинг виконання вимог НБУ та внутрішніх регламентів, а також своєчасне виявлення конфліктів інтересів. **Третя лінія захисту** представлена внутрішнім аудитом, який надає незалежну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю та корпоративного управління в цілому. Внутрішній аудит формує рекомендації щодо усунення недоліків системи, звітує Наглядовій раді та забезпечує об'єктивність аналізу.

Таким чином, модифікована модель Three Lines of Defense (3LoD), що застосовується страховими компаніями, не лише забезпечує чіткий розподіл контрольних ролей, а й формує їх узгоджену взаємодію в єдиному управлінському циклі. Відповідно до оновлених міжнародних підходів до моделі 3LoD (ПА, 2020), її результативність значною мірою визначається Tone from the Top, належним функціонуванням системи мотивації (KPI) та зрілою культурою контролю, що підтримується Наглядовою радою та Правлінням. Національні вимоги до організації системи внутрішнього контролю та корпоративного управління в страховика також узгоджуються з цими підходами, що закріплено у чинному законодавстві, зокрема у Законі України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [2]. З метою наочного відображення взаємозв'язків між елементами внутрішнього контролю та органами корпоративного управління зазначені положення доцільно узагальнити у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 1).



Рис. 1. Місце внутрішнього контролю в системі управління страховика

Джерело: систематизовано автором на основі [2].

Представлена структурно-логічна схема відображає місце внутрішнього контролю в системі управління страховою компанією та демонструє його інтегрованість у корпоративну архітектуру страховика. Внутрішній контроль, будучи складовою ефективного корпоративного управління, забезпечує узгодженість дій органів управління, дотримання встановлених політик, процедур і нормативних вимог, а також впливає на якість прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Його функціонування спрямоване на своєчасне виявлення та оцінювання ризиків, запобігання їх негативним наслідкам, підвищення прозорості діяльності страхової компанії та рівня довіри з боку стейкхолдерів. Така модель дозволяє сформувати цілісну систему контролю, у межах якої кожен елемент управлінської структури виконує чітко визначені функції, що є основою для підтримання фінансової стійкості та безперервності діяльності страховика.

Висновки. У статті досліджено особливості інтеграції системи внутрішнього контролю у корпоративне управління страховою компанією та обґрунтовано необхідність посилення її ролі в умовах трансформації регуляторного середовища. Проаналізовано вимоги Національного банку України, принципи корпоративного управління та підходи, що відображають європейські стандарти (зокрема, Solvency II). Встановлено, що внутрішній контроль у страховика повинен забезпечувати не лише дотримання нормативних вимог, а й підвищення якості управлінських рішень, своєчасну ідентифікацію ризиків та запобігання порушенням.

Розкрито конфлікт інтересів між акціонерами, менеджментом і страхувальниками як ключовий виклик для корпоративного управління в страхуванні та визначено, що його нейтралізація неможлива без ефектної архітектури контролю. Доведено роль Наглядової ради, її комітетів та Правління у формуванні контрольного середовища й встановлено, що модель «трьох ліній захисту» є базовою організаційною платформою для розмежування повноважень, відповідальності та гарантування незалежності контрольних функцій.

Запропонована структурно-логічна модель (рис. 1) відображає місце внутрішнього контролю в загальній системі корпоративного управління та демонструє, що ефективність контролю формується на стратегічному, тактичному й операційному рівнях. Визначено ключові умови успішної інтеграції системи внутрішнього контролю: послідовний Tone from the Top, узгодженість системи мотивації з ризик-апетитом компанії, розвиток культури доброчесності та співпраці між лініями захисту.

Досягнуто поставленої мети дослідження: проаналізовано сучасні підходи, розкрито сутність корпоративної моделі управління, визначено роль внутрішнього контролю та сформовано практичні рекомендації, орієнтовані на підвищення стійкості й прозорості діяльності страхової компанії. Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані підходи можуть бути використані страховиками для вдосконалення СВК з урахуванням вимог регулятора, підвищення довіри клієнтів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Водночас низка аспектів залишається недостатньо дослідженою, зокрема, кількісна оцінка впливу конфлікту інтересів на ефективність СВК та роль нефінансових КРІ у контролі. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення індикаторів раннього виявлення дисфункцій у моделі трьох ліній захисту, що посилить практичну реалізацію запропонованих підходів.

Література:

1. Закон України «Про страхування» 2021 (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>> (2025, Вересень, 19).
- Zakon Ukrainy «Pro strakhuvannya» 2021 (Verkhovna Rada Ukrainy). [Law of Ukraine «On Insurance» 2021 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>> [in Ukrainian]. (2025, September, 19).
2. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» 2021 (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>> (2025, серпень, 16).
- Zakon Ukrainy «Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii» 2021 (Verkhovna Rada Ukrainy). [Law of Ukraine «On Financial Services and Financial Companies» 2021 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>> [in Ukrainian]. (2025, August, 16).
3. Колумбець, О.В. (2019) Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *Фінанси України*, 3 (19), 15–27.
- Kolumbets, O.V. (2019). Problemy ta perspektyvy rozvytku korporatyvnoho upravlinnya v Ukraini [Problems and Prospects for the Development of Corporate Governance in Ukraine]. *Finansy Ukrainy* [Finance of Ukraine], 3 (19), 15–27. [in Ukrainian].
4. Царук, В. (2018). Сутність корпоративного управління: облікові аспекти. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, 3–4 (18), 92–100.
- Tsarak, V. (2018). Sutnist' korporatyvnoho upravlinnya: oblikovi aspekty [The Essence of Corporate Governance: Accounting Aspects]. *Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsiyi* [Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Conditions], 3–4 (18), 92–100. [in Ukrainian].
5. Штерн, Г.Ю. (2009). *Корпоративне управління: навч. посібник для студентів спеціальності «Менеджмент організації»*. Харків: Центр навчальної літератури, 278.
- Shtern, H. Yu. (2009). *Korporatyvne upravlinnya: navch. posibnyk dlya studentiv spetsial'nosti «Menedzhment orhanizatsiy»*. [Corporate Governance: A Textbook for Students Specializing in «Organization Management»]. KHARKIV: Center for Educational Literature, 278 [in Ukrainian].
6. Ягмуджи, А.В. (2007). Принципи корпоративного управління і забезпечення ефективного функціонування акціонерних товариств. *Вісник економічної науки України*, 1 (07), 194–197.
- Yahmudzhi, A.V. (2007). Pryntsypy korporatyvnoho upravlinnya i zabezpechennya efektyvnoho funktsionuvannya aktsionernykh tovarystv [Principles of Corporate Governance and Ensuring the Effective Functioning of Joint-Stock Companies]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy* [Bulletin of Economic Science of Ukraine], 1 (07), 194–197. [in Ukrainian].
7. Нельга, С.П. (2025). Три лінії захисту як основа внутрішнього контролю страховика. *Зб. наук. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., «Новітні тренди розвитку страхового ринку: синергія інновацій та фінансової безпеки» (КНЕУ ім. В. Гетьмана, м. Київ, 15 травня 2025 р.)*, 109–110.
- Nelha, S. P. (2025). Try liniyi zakhystu yak osnova vnutrishn'oho kontrolyu strakhovyka [Three Lines of Defense as the Basis of the Insurer's Internal Control]. *Zb. nauk. materialiv VII Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., «Novitni trendy rozvytku strakhovoho rynku: synerhiya innovatsiy ta finansovoyi bezpeky» (KNEU im. V. Het'mana, m. Kyiv, 15 travnya 2025 r.)* [Collection of scientific materials of the VII International Scientific-Practical Internet Conference, «Latest trends in the development of the insurance market: synergy of innovations and financial security» (KNEU named after V. Hetman, Kyiv, May 15, 2025)], 109–110. [in Ukrainian].