

В. В. Тринчук,

*к. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7435-0159>

О. М. Полінкевич,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6924-7296>

В. А. Костюк,

*к. е. н., доцент, завідувачка кафедри банківської справи та страхування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7671-3603>

О. В. Файчук,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри банківської справи та страхування,
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4056-0849>

В. М. Рудой,

*к. е. н., доцент кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6104-0240>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.52

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ І КОМПЛАЄНС ЯК ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ СТРАХОВИКА

V. Trynchuk,

PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting
and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University

O. Polinkevych,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Logistics, Lutsk National Technical University

V. Kostiuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Banking
and Insurance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

O. Faichuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Banking and Insurance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

V. Rudoi,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting
and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University

RISK MANAGEMENT AND COMPLIANCE AS ELEMENTS OF AN INSURER'S INTERNAL CONTROL SYSTEM

У статті розглянуто зміст і взаємодію ризик-менеджменту та комплаєнсу як основних складових системи внутрішнього контролю страхової компанії. Показано, що в умовах зростання регуляторного тиску, воєнних викликів і цифрової трансформації саме їх узгоджене функціо-

нування забезпечує фінансову стійкість, прозорість управління та довіру до страхового сектору. Доведено, що ефективний внутрішній контроль повинен спиратися на принципи моделей COSO, "Трьох ліній" і Solvency II, які поєднують ризик-орієнтований підхід, управління ризик-апетитом та системне проведення стрес-тестування.

З'ясовано, що ризик-менеджмент виконує аналітичну й попереджувальну функцію? допомагає своєчасно виявляти й зменшувати вплив загроз, тоді як комплаєнс формує правові та етичні рамки діяльності страховика, підтримує довіру клієнтів і ділову репутацію компанії. На підставі аналізу досліджень, звітів міжнародних організацій (EIOPA, PwC, CRO Forum, BlackRock) та української практики встановлено, що більшість страхових компаній перебувають на етапі формування комплексних систем контролю. Визначено, що розвиток таких систем потребує переходу від формального виконання вимог до створення культури відповідальності, професійної доброчесності й відкритості. Зроблено висновок, що поєднання технічної точності управління з етичним лідерством і соціальною відповідальністю формує основу для розвитку стійкого та конкурентного страхового ринку України, здатного діяти в інтересах суспільства й економіки.

The article explores how risk management and compliance work together as essential parts of an insurer's internal control system. Their interaction is viewed not as a formal requirement but as a practical way to keep companies stable, transparent, and trustworthy. In the face of economic uncertainty, tighter regulation, and the pressures of war and digital change, insurers can no longer rely on outdated control models. Combining these two functions helps them anticipate risks, respond more effectively, and maintain confidence among clients and regulators. The study refers to the COSO model, the Three Lines model, and the Solvency II framework as tools that guide this integration through risk-based thinking, stress testing, and balanced risk appetite management.

Risk management in this context focuses on identifying and mitigating potential threats, while compliance ensures that every action of the company aligns with legal norms, ethical standards, and internal policies. Together, they form a living system that supports ethical behavior and accountability across all levels of the organization. The article draws on the experience of European and Ukrainian insurers, as well as reports by EIOPA, PwC, CRO Forum, and BlackRock. The findings show that most Ukrainian insurance companies are still developing integrated control systems and often separate audit, risk, and compliance functions, which limits their ability to respond to complex risks. The author calls for a shift from formal compliance to a culture of integrity, openness, and professional ethics, where control supports responsible management rather than merely checking compliance.

The conclusion emphasizes that humanizing internal control-adding ethical awareness, transparency, and social responsibility to technical systems-creates a stronger foundation for a resilient and credible insurance market. Such an approach helps companies withstand uncertainty, protect clients, and contribute to a more socially conscious and reliable financial environment in Ukraine.

Ключові слова: страхова організація, внутрішній контроль, ризик-менеджмент, комплаєнс, модель COSO, Модель "Трьох ліній", ризик-орієнтований підхід, ризик-апетит, стрес-тестування, Solvency II.

Key words: insurance organization, internal control, risk management, compliance, COSO model, Three Lines model, risk-oriented approach, risk appetite, stress testing, Solvency II.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Економічна нестабільність та глибока трансформація фінансового сектору призвели до змін у забезпе-

ченні соціально-економічної стійкості на фінансовому ринку. Страхові організації відіграють особливу роль у підтриманні довіри до нього. Вони не лише компенсують втрати, але й формують культуру управління ризиками в суспільстві. Проте нині страховий бізнес працює у середовищі, де зростає кількість регуляторних вимог,

посилюється конкуренція та змінюються очікування споживачів. У цих умовах питання ефективності системи внутрішнього контролю набуває першорядного значення, адже саме вона дозволяє компанії зберігати стабільність, забезпечувати прозорість діяльності та своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Ключовими складовими внутрішнього контролю сучасного страховика виступають ризик-менеджмент і комплаєнс. Вони формують фундамент управління довірою — як всередині організації, так і між компанією та її клієнтами, партнерами, регуляторами. Система ризик-менеджменту дозволяє передбачати потенційні загрози, оцінювати ризик-апетит і приймати виважені рішення щодо управління капіталом. Комплаєнс, у свою чергу, забезпечує дотримання законодавчих вимог, корпоративних політик і етичних стандартів, запобігаючи репутаційним та правовим ризикам. Їхня взаємодія створює єдиний контур довіри, який перетворює контроль не на формальність, а на частину культури управління.

Світовий досвід переконує, що ефективність системи внутрішнього контролю неможлива без інтеграції ризик-менеджменту й комплаєнсу в єдину модель, побудовану на принципах COSO, моделі "трьох ліній" та парадигми Solvency II. Попри наявність нормативних вимог, практика показує, що у більшості страхових компаній функції ризик-менеджменту та комплаєнсу все ще реалізуються паралельно, а не інтегровано. Це створює інформаційні розриви, дублювання процедур і знижує ефективність контролю. Тому дослідження взаємодії цих підсистем набуває не лише теоретичного, а й прикладного значення. Йдеться про необхідність побудови нової системи внутрішнього контролю — гнучкої, ризик-орієнтованої, заснованої на принципах партнерства між контролем, менеджментом і наглядом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження ризик-менеджменту та комплаєнсу як взаємопов'язаних елементів системи внутрішнього контролю страховика займалися багато дослідників.

Л.В. Попова зазначила, що внутрішній контроль страхової організації повинен поширюватися не тільки на страхову сферу, а й на сферу діяльності. Авторка відстоює тезу, що комплаєнс-контроль потрібно розглядати з трьох позицій: 1) як інструмент організації внутрішнього контролю страхових організацій; 2) як самостійний напрям в системі внутрішнього контролю страхової організації та 3) як метод боротьби з правопорушеннями в цілях забезпечення фінансової безпеки сфери страхування [1].

А.А. Ашіагбор (Albert Ayi Ashiagbor), А.Т. Аямга (A.T. Ayamga), С.К. Адзагбре (C.K. Adzagbre) дослідили, що механізми внутрішнього контролю мають позитивний внесок у пояснення фінансових результатів страховиків. Зокрема, використовуючи множинну регресію, було встановлено статистичну залежність між окремими компонентами системи контролю (за моделлю COSO) та показниками діяльності life-страховиків. Результати дослідники отримали при вивченні ганських страховиків життя. Основний висновок полягає щодо

середовища контролю, у якому страхові компанії повинні демонструвати відданість чесності та етичним цінностям; вони повинні здійснювати наглядові обов'язки, встановлювати структуру, повноваження та відповідальність, демонструвати відданість компетентності та забезпечувати підзвітність у всіх фірмах [2].

Кімберлі Фейт Дж. Веласко (Kimberly Faith J. Velasco), Клевер Ен А. Пілієн (Clever En A. Pilien), Тріша Мей Р. Думанлаг (Trisha Mae R. Dumanlag), Леа Мхай В. Тімбреза (Lea Mhay V. Timbreza), Грант Мервіллн Джо-зеф Б. Паронг (Grant Merwylln Joseph B. Parong), Джон Лінді Р. Соріано (John Lindy R. Soriano) опитали працівників life-страхових компаній, щоб виміряти ступінь впровадження елементів внутрішнього контролю (контрольне середовище, оцінка ризику, контрольні заходи, інформація та комунікація, моніторинг). Результати показали, що всі компоненти були впроваджені "на високому рівні". Проте лише компонент control activities виявився статистично значущим у зв'язку з показниками рентабельності та адекватності капіталу [3].

У звіті BlackRock 2024 року зазначається, що 68 % страхових компаній респондентів визнали регуляторні зміни одним із головних макроризиків, а 61 % — геополітичну напругу. Хоча це не пряма цифра про внутрішній контроль, вона свідчить про високий ступінь усвідомлення регуляторних ризиків, які мають контролюватися системами комплаєнсу та внутрішнього контролю [4].

У дослідженні CRO Forum щодо якості даних у страховому секторі було встановлено, що: лише 35 % компаній оцінюють ризик якості даних у грошовому виразі та встановлюють кількісні толеранси. Метрики якості даних рідко комунікуються на рівень топменеджменту чи наглядових органів. Це свідчить, що частина елементів внутрішнього контролю (зокрема контроль якості даних) часто лишається на операційному рівні, без системного підходу [5].

У глобальному дослідженні PwC 2023 року було опитано 4 680 керівників внутрішнього аудиту, членів правління, представників бізнесу та лідерів ризику/комплаєнсу з 81 країни. Це підкреслює важливість і поширеність ролі внутрішнього аудиту як елементу системи контролю у різних секторах, включно зі страховим [6].

Міністерство відновлення розвитку громад, територій та інфраструктури України розробило стратегію впровадження системи ризик-менеджменту, яка передбачає ідентифікацію, оцінку, управління та моніторинг ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей. Оцінка в Україні за ISO 31000 та COSO 28 компаній дозволила констатувати низький рівень зрілості систем ризик-менеджменту, тобто вона або відсутня, або перебуває на початковій стадії формування [7].

О.М. Кузьмак зазначила, що комплаєнс виступає як ефективний інструмент управління ризиками, що дає змогу забезпечити дотримання нормативних вимог, внутрішніх процедур і етичних стандартів у діяльності фінансових установ. Він допомагає забезпечити відповідність нормам ЄС (у процесі євроінтеграції) й мінімізувати штрафи, санкції чи втрати довіри. Комплаєнс повинен бути не ізольованим підрозділом, а інтегрованим у систему внутрішнього контролю й ризик-ме-

неджменту. Це означає спільні процеси, узгоджені комунікації, обмін інформацією і координований контроль. Саме така інтеграція підвищує ефективність контролю зменшення ризиків [8].

О. Полінкевич, В. Тринчук, В. Левченко, І. Зелениця зазначили, що ОВДП як елемент системи фінансової стабільності та соціального добробуту в умовах високої невизначеності й воєнного стану має безпосередній вплив на внутрішній контроль страховика. Він демонструє, як ризик-менеджмент і регуляторний комплаєнс можуть функціонувати в умовах підвищеної волатильності ринку. Використання ОВДП як безризикового активу розглядається як інструмент мінімізації інвестиційних і ліквідних ризиків для страхових компаній і недержавних пенсійних фондів, що формує важливу складову системи контролю за ризиками інвестування резервів. У роботі підтверджується необхідність інтеграції фінансового ризик-менеджменту у внутрішні процедури контролю страховика, включно з політикою управління активами, дотриманням нормативів Solvency II та забезпеченням стійкості до системних шоків [9].

О. Полінкевич, В. Тринчук, Ю.М. Клапків, Є.В. Чеботарьова, І.М. Зелениця зазначили, що механізми формування та функціонування системи страхування воєнних ризиків є актуальним напрямом розвитку ризик-менеджменту та внутрішнього контролю страхових компаній. Автори наголошують, що в умовах воєнного стану традиційні моделі оцінки ризику втрачають ефективність, тому страхові організації мають адаптувати свої системи управління ризиками, комплаєнсу та внутрішнього аудиту до надзвичайних обставин. Дана робота підсилює аргументацію про те, що ефективний ризик-менеджмент і комплаєнс-контроль є не лише умовою виживання страховика у кризових умовах, але й важливою складовою стратегії довгострокової стійкості та довіри до страхового ринку. [10].

І. Ховрак, О. Полінкевич, В. Тринчук наголошують, що в умовах турбулентності та суспільних ризиків саме КСВ формує середовище етичного управління, підзвітності та належного контролю. Ці положення мають безпосереднє відношення до побудови системи комплаєнсу та внутрішнього контролю страховика, оскільки підкреслюють роль етичних стандартів і соціальної відповідальності в системі управління ризиками. Дослідження демонструє, що ефективна модель управління ризиками у фінансових установах має ґрунтуватися не лише на формальних процедурах контролю, а й на ціннісних засадах корпоративної культури. Автори відзначають, що саме поєднання фінансового комплаєнсу з принципами соціальної відповідальності забезпечує підвищення довіри до страхових і банківських інституцій, а також створює основу для реалізації моделі стійкого розвитку (sustainable finance) [11].

М. Плонка, Т. Єдинак, В. Тринчук розкривають поведінковий вимір ризик-менеджменту. У роботі показано, як суб'єктивне сприйняття ризику, довіра до страхових механізмів і ставлення до відповідальності впливають на стабільність системи страхового захисту. Дослідження підтверджують, що внутрішній контроль і комплаєнс не можуть існувати ізольовано від зовнішнього контексту — вони залежать від рівня фінансо-

вої культури, прозорості та соціальної довіри. Побудова системи внутрішнього контролю у страхових компаніях демонструє потребу в інформаційній відкритості, освітніх програмах і комунікаційній політиці, які зміцнюють репутаційний капітал і мінімізують поведінкові ризики [12].

Узагальнюючи результати аналізу наукових і практичних досліджень, можна зробити висновок, що система внутрішнього контролю страхових компаній постає не лише як механізм фінансової перевірки чи відповідності законодавчим вимогам, а як цілісна філософія управління на засадах етичності, відповідальності й стійкості. Як зазначає Л.В. Попова, внутрішній контроль має виходити за межі страхових операцій, охоплюючи всі сфери діяльності компанії, а комплаєнс розглядати-ся водночас як інструмент, напрям і метод забезпечення фінансової безпеки. Зарубіжні дослідження (Ashiagbor, Ayamga, Adzagbre; Velasco et al.) підтверджують статистичну залежність між ефективністю елементів внутрішнього контролю за моделлю COSO та результативністю страховиків, наголошуючи на значенні чесності, прозорості й відповідальності управлінців. Глобальні аналітичні огляди (BlackRock, CRO Forum, PwC) свідчать про зростання ролі внутрішнього аудиту, контролю якості даних і регуляторного комплаєнсу в управлінні ризиками, що набуває особливої актуальності в умовах кібер— і макроризиків. В українських реаліях, за оцінкою Міністерства відновлення та науковців (Кузьмак, Полінкевич, Тринчук, Левченко, Зелениця), система ризик-менеджменту лише формується, але її розвиток є ключовим для фінансової стійкості страховиків, особливо під час війни. Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективність внутрішнього контролю ґрунтується не тільки на фінансових і правових інструментах, а й на культурі довіри, соціальній відповідальності (Khovrak, Polinkevych, Trynchuk) та поведінковій зрілості учасників ринку (Р?онка, Jedynak, Trynchuk). У сукупності ці підходи відображають гуманістичний вимір сучасного контролю — орієнтацію не лише на дотримання нормативів, а й на побудову етичного, стійкого та відповідального страхового бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розкриття сутності ризик-менеджменту та комплаєнсу як взаємопов'язаних елементів системи внутрішнього контролю страховика, визначення напрямів їх інтеграції відповідно до вимог Solvency II та формування пропозицій щодо удосконалення практики внутрішнього контролю для забезпечення фінансової стійкості страхових компаній України.

Завданнями дослідження є розроблення цілісної моделі інтеграції ризик-менеджменту та комплаєнсу в систему внутрішнього контролю страховика, що поєднує вимоги міжнародних стандартів (COSO, модель "Трьох ліній", Solvency II) з гуманістичними принципами корпоративної культури, етики, соціальної відповідальності та довіри — з метою підвищення фінансової стійкості, прозорості та репутаційної надійності страхових компаній України.

Для досягнення мети та виконання завдань у статті використано такі методи дослідження: аналізу та синтезу — для поглибленого розкриття сутності понять "внутрішній контроль", "ризик-менеджмент" і "комплаєнс", визначення їх взаємозв'язку в контексті фінансової стійкості страховика; порівняльний метод — для зіставлення міжнародних підходів до побудови систем внутрішнього контролю за моделями COSO, "Трьох ліній" та Solvency II з практиками українських страхових компаній; системно-структурний підхід — для виявлення логічних взаємозв'язків між підсистемами контролю, управління ризиками та комплаєнсу в межах єдиної управлінської архітектури; контент-аналіз — для опрацювання наукових праць, звітів EIOPA, PwC, CRO Forum, BlackRock, що відображають сучасні тенденції у сфері ризик-менеджменту, внутрішнього аудиту та комплаєнс-контролю; індукції та дедукції — для формування узагальнених висновків щодо інтеграції ризик-менеджменту і комплаєнсу в систему внутрішнього контролю; графоаналітичний метод — для візуалізації структури взаємодії основних елементів внутрішнього контролю та визначення напрямів його вдосконалення в страхових організаціях України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні страхові компанії функціонують у середовищі постійної невизначеності, де кожне управлінське рішення впливає не лише на фінансову стабільність, а й на довіру суспільства. У цьому контексті система внутрішнього контролю перестає бути технічною функцією перевірки — вона стає живим механізмом, який поєднує професійну відповідальність, етику та здатність передбачати ризики. Її сутність полягає у гармонійному поєднанні ризик-менеджменту та комплаєнсу, що забезпечують не лише фінансову надійність, а й людський вимір діяльності страховика — повагу до клієнта, чесність у діях, стабільність у виконанні зобов'язань. За даними IMF, страхові компанії, що представляють понад 50 % страхового ринку Європи, застосовують внутрішні моделі для розрахунку вимог до капіталу за Solvency II. Це свідчить, що на практиці значна частина страховиків покладається не лише на стандартні формули, а на внутрішні моделі контролю ризиків — що за своєю суттю стосується функцій внутрішнього контролю, ризик-менеджменту та аудиту [13].

Ризик-менеджмент у страхуванні є не просто інструментом кількісної оцінки загроз. Це — культура передбачення, що базується на усвідомленні взаємозв'язку між ризиками, стратегічними цілями компанії та очікуваннями зацікавлених сторін. Страхові компанії дедалі частіше впроваджують ризик-орієнтований підхід, який дозволяє узгоджувати рівень ризику з ризик-апетитом, розподіляти ресурси більш раціонально та уникати надмірної експозиції до окремих загроз. Практика застосування стрес-тестування стала важливим елементом цієї системи, адже допомагає оцінити здатність компанії залишатися платоспроможною навіть за умов макроекономічних шоків чи військових загроз. EIOPA проаналізувала внутрішні моделі 75 страховиків (31 страхова група) та виявила значні відмінності у вимірюванні ризиків та інтенсивності капіталу (capital intensity). Наприк-

лад, деякі учасники із меншою інтенсивністю капіталу спиралися на оцінки майбутніх прибутків для розрахунку премійного ризику, що показує варіативність і можливі слабкі місця в моделях контролю [14]. За даними Insurance Risk Dashboard від EIOPA (на основі даних Solvency II та ринкових показників), ризики сектора страхування ЄС перебувають на "середньому рівні стабільності", але з негативними прогнозами для деяких напрямів: кібер/цифрові ризики набирають значимість, виділяються макро — та ринкові ризики. Зокрема, cyber / digitalisation risks вже називають одним із зростаючих викликів для страховиків [15]. У четвертому кварталі 2024 року активи ризикових страховиків збільшилися на 3%, що відповідає річному приросту на 11%, активи страховиків життя зросли на 5% та на 14% [16]. У січні 2025 року кількість страховиків в Україні скоротилася до 65 компаній (протягом року з ринку вийшли 36 компаній, з яких 34 — ризикові). Це показує високий рівень конкуренції і ризик "вимивання" слабких учасників — що може бути аргументом на користь сильних систем внутрішнього контролю і управління ризиками [17].

Водночас комплаєнс виступає не лише як контроль за дотриманням норм, а як моральний компас у бізнесі. Він формує середовище прозорості, довіри й відповідальності, яке підтримує репутацію компанії та захищає її від правових і етичних ризиків. У сучасному світі, де швидкість змін у регуляторному полі надзвичайно висока, роль комплаєнс-офіцера виходить за межі формального нагляду — це партнер керівництва у прийнятті рішень, який допомагає балансувати між комерційними цілями й соціальною місією бізнесу. Саме інтеграція комплаєнсу з ризик-менеджментом перетворює систему внутрішнього контролю на єдиний контур довіри.

Міжнародна практика демонструє, що ефективні системи контролю ґрунтуються на принципах моделі COSO та моделі "Трьох ліній". Перша акцентує увагу на побудові середовища контролю, оцінці ризиків, контролюючих заходах, комунікації та моніторингу. Друга — визначає чітку межу відповідальності між управлінськими рівнями: менеджментом (перша лінія), функціями ризик-менеджменту та комплаєнсу (друга лінія), і незалежним аудитом (третья лінія). Ці моделі не обмежуються технічними процедурами — вони втілюють ідею довіри, взаємної поваги та підзвітності. Для українських страховиків їх адаптація означає не просто запровадження стандартів, а формування внутрішньої культури відповідального управління.

Підхід Solvency II, запроваджений у ЄС, підсилює цей процес, пропонуючи комплексне бачення фінансової стабільності через взаємозв'язок ризиків, капіталу та управлінських рішень. Його ключова ідея — що управління ризиками не є окремим від контролю процесом, а становить його серцевину. Українські страхові компанії, поступово інтегруючись у європейський ринок, мають адаптувати ці принципи, зберігаючи власну ідентичність та орієнтуючись на людський вимір — безпеку, довіру, етичність.

Результати аналізу досліджень свідчать, що більшість українських страхових компаній перебувають лише на етапі становлення зрілої системи ризик-менеджменту й комплаєнсу. Низький рівень інтегрованості між підрозділами, дублювання функцій та недостатня циф-

Таблиця 1. Порівняння внутрішнього контролю, ризик-менеджменту, комплаєнсу, моделі COSO, моделі "Трьох ліній", ризик-орієнтованого підходу, ризик-апетиту, стрес-тестування, Solvency II

Поняття	Спільні риси	Відмінні риси	Інструменти	Приклади в Україні	Приклади в ЄС
Внутрішній контроль	Орієнтація на забезпечення надійності, прозорості й підзвітності діяльності страхової компанії; взаємодія з ризик-менеджментом і комплаєнсом.	Ширша система, що охоплює всі бізнес-процеси, включно з аудитом, моніторингом і корпоративним управлінням.	Політики контролю, внутрішній аудит, контроль середовища, звітність, KPI та індикатори відхилень.	Впровадження систем внутрішнього контролю у страхових компаніях під наглядом НБУ (зокрема, ARX, УНІКА, PZU Україна).	Стандарти внутрішнього контролю згідно з директивами ЕІОРА; приклади — Allianz, AXA, Generali.
Ризик-менеджмент	Частина внутрішнього контролю, спрямована на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків.	Більш динамічний процес, що включає ризик-апетит, моніторинг, реагування, капітальне планування.	Реєстр ризиків, карти ризиків, heat maps, stress-тести, RCSA (Risk Control Self-Assessment).	Впровадження систем ризик-менеджменту за рекомендаціями ISO 31000 та COSO ERM у страхових компаніях: Княжа, INGO, TAS.	Вимоги Solvency II, система ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) у компаніях Zurich, Aviva, Munich Re.
Комплаєнс	Елемент системи контролю, що гарантує дотримання норм, політик і стандартів.	Орієнтується на попередження порушень, санкцій і репутаційних втрат; має етичний і правовий вимір.	Кодекси етики, процедури KYC/AML, антикорупційні політики, моніторинг регуляторних змін.	Запровадження комплаєнс-контролю відповідно до вимог НБУ; створення підрозділів у PZU, УНІКА, ARX.	Регуляторні стандарти ЕІОРА та GDPR; активні комплаєнс-програми у Lloyd's, AXA, Aegon.
Модель COSO	Концептуальна основа для побудови систем внутрішнього контролю.	Орієнтована на п'ять компонентів: середовище контролю, оцінку ризику, контрольні заходи, інформацію та моніторинг.	COSO Framework (2013), ERM Integrated Framework (2017).	Використання COSO при аудиті страхових компаній та банків (PwC Україна, Deloitte Україна).	Обов'язкове застосування COSO ERM у страхових компаніях ЄС при оцінці ефективності контролю (Solvency II).
Модель «Трьох ліній»	Підхід до розподілу відповідальності між рівнями контролю.	1-ша лінія — менеджмент; 2-га — ризик-менеджмент і комплаєнс; 3-тя — внутрішній аудит.	Організаційні матриці, регламенти повноважень, система звітності між лініями.	Впроваджується у великих страховиках: ARX, УНІКА, з методологією НБУ 2023 р.	Застосовується відповідно до стандартів ІА та рекомендацій ЕІОРА — Allianz, Generali, AXA.
Ризик-орієнтований підхід	Принцип побудови контролю та прийняття рішень з урахуванням рівня ризику.	Дає пріоритет ризикам із найбільшим впливом; базується на толерантності до ризику (risk appetite).	Risk Mapping, Scoring Models, Key Risk Indicators (KRI).	Застосовується у страховиках при формуванні політик внутрішнього аудиту (НБУ, 2024 р.).	Визначальний принцип Solvency II; ORSA-звіти та оцінка ризиків у компаніях Zurich, Aviva.
Ризик-апетит	Ключова категорія ризик-менеджменту, що відображає допустимий рівень ризику.	Визначає стратегічну межу між прибутковістю та стабільністю.	Risk Appetite Statement, Dashboard Metrics, KPI.	Затвердження політик ризик-апетиту страховиками (за вимогами НБУ 2023–2025 pp.).	Використовується у Solvency II для визначення вимог до капіталу; приклади — Aegon, Allianz.
Стрес-тестування	Інструмент оцінки стійкості компанії до несприятливих сценаріїв.	Є аналітичним елементом ризик-менеджменту, що моделює вплив криз.	Сценарний аналіз, VaR-метод, регресійне моделювання, Monte Carlo Simulation.	НБУ проводить щорічні стрес-тести страховиків для перевірки платоспроможності.	Обов'язкова практика в рамках ORSA (ЕІОРА); регулярні стрес-тести для страховиків ЄС.
Solvency II	Європейська нормативна система ризик-орієнтованого нагляду.	Регламентує вимоги до капіталу, управління ризиками, внутрішнього контролю та звітності.	Pillar 1 (капітал), Pillar 2 (управління ризиками), Pillar 3 (дисклозур).	Адаптація положень Solvency II у нормативних актах НБУ, зокрема для страхових резервів.	Уповноважена система управління страховими ризиками в ЄС; приклади — Allianz, AXA, Aviva.

Джерело: сформовано автором за літературними джерелами.

ровізація процесів створюють прогалини у контролі. Водночас спостерігається позитивна тенденція — поступове впровадження ризик-орієнтованих стратегій, розроблення політик комплаєнсу, підвищення ролі внутрішнього аудиту як незалежної функції.

У цьому контексті особливого значення набуває людський фактор — професійність і доброчесність працівників, їх готовність діяти відповідально, навіть коли немає зовнішнього нагляду. Саме людяність, довіра і внутрішня мотивація роблять систему контролю не формальною, а живою. Без цього жодна модель — ні COSO, ні Solvency II — не зможе забезпечити реальну стійкість компанії.

Таким чином, сучасна система внутрішнього контролю страховика має еволюціонувати від формальної структури до цілісної екосистеми управління довірою, де ризик-менеджмент і комплаєнс діють не паралельно, а разом, підтримуючи одне одного. Це не лише шлях до фінансової стабільності, а й крок до формування нової етики страхового бізнесу — етики відповідальності, прозорості та поваги до людини.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що ефективність діяльності страхової компанії сьогодні визначається не лише фінансовими показниками, а насамперед якістю її системи внутрішнього контролю. Ця система стає фундаментом довіри між компанією, клієнтами, державою та суспільством. Її серцевину становлять ризик-менеджмент і комплаєнс — взаємопов'язані елементи, які формують єдиний простір відповідальності, прозорості та етичності. Вони не лише запобігають збиткам і порушенням, а й підтримують стратегічну стабільність, сприяють формуванню корпоративної культури, де контроль не обмежується перевітками, а перетворюється на інструмент розвитку. Міжнародні стандарти COSO, модель "Трьох ліній" та Solvency II забезпечують методологічну основу для цього процесу, а адаптація їх до українських реалій є ключем до підвищення стійкості страхового ринку.

У сучасних умовах війни, цифрової трансформації та зростання соціальних ризиків українські страхові компанії мають будувати внутрішній контроль як живу систему, що поєднує технічну точність із людськістю й довірою. Гуманістичний підхід до управління ризиками передбачає не лише виконання нормативів, а й усвідомлення соціальної місії страховика — захищати життя, добробут і впевненість людей у завтрашньому дні. Тому майбутнє страхового сектору України — за інтегрованими, прозорими й ціннісно орієнтованими системами контролю, де кожен працівник, незалежно від посади, є носієм культури відповідальності, доброчесності та професійної гідності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблене вивчення практичних механізмів інтеграції ризик-менеджменту та комплаєнсу в систему внутрішнього контролю українських страхових компаній з урахуванням вимог Solvency II і міжнародних стандартів ESG. Важливо проаналізувати, як цифровізація, автоматизація контролю та використання аналітики даних (data

governance, AI-based compliance) можуть підвищити ефективність управління ризиками, зменшити операційні витрати та посилити довіру клієнтів.

Література:

1. Попова Л. В. Внутрішній контроль страхових компаній в сучасних умовах розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2021. Вип. (2). С. 77—84. <https://doi.org/10.54929/pmt-issue2-2021-11>
2. Ashiagbor A.A., Ayamga A.T., Adzagbre C.K. Internal Control Systems and Performance of Life Insurers: Ghanaian Case. Research Journal of Finance and Accounting. 2020. Vol. 11, No. 18. Pp/ 92-100. <https://doi.org/10.7176/RJFA/11-18-11>
3. Velasco Kimberly Faith J., Pilien Clever En A., Dumanlag Trisha Mae R., Timbreza Lea Mhay V., Parong Grant Merwyn Joseph B., Soriano John Lindy R. Implementation of Internal Control Systems and its Relationship on the Financial Performance of Life Insurance Companies. International Journal of Research and Scientific Innovation, International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI). 2024. Vol. 11 (3), pp. 295—328, March.
4. Global Insurance Report 2024. Resilience through change: Agility for success. URL: https://www.blackrock.com/institutions/en-axj/global-insurance-report-2024?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
5. Data quality in the insurance sector Stocktaking and proposed way forward. URL: https://www.thecroforum.org/wp-content/uploads/2020/09/Data-quality-in-the-insurance-sector.pdf?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
6. PwC Global Internal Audit Study 2023. Seeing through walls to find new horizons. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/internal-audit/global-internal-audit-study.html?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
7. Стратегія впровадження системи ризик-менеджменту у Міністерстві відновлення розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Risk-Management%20Strategy%20Presentation.pdf> (дата звернення: 25.09.2025).
8. Кузьмак О.М. Фінансовий комплаєнс як інструмент мінімізації ризиків у діяльності фінансових установ в умовах євроінтеграції (на прикладі України). Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2025. № 2, 42. С. 59—65. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-59-65>.
9. Полінкевич О, Тринчук В., Левченко В., Зелениця І. ОВДП як інструмент зниження інвестиційних ризиків і підтримки соціального добробуту та пенсійного страхування в умовах воєнного стану та підвищеної волатильності ринку. Економіка, фінанси, право. 2025. № 7. С. 108—113. <https://doi.org/10.37634/efp.2025.7.21>
10. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Клапків Ю.М., Чеботарьов Є.В., Зелениця І.М. Страхування воєнних ризиків в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 11. С. 44—51. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.44>
11. Khovrak I., Polinkevych O., Trynchuk V. Management of financial institutions on the basis of

corporate social responsibility as a driver of sustainable development. Conference Proceedings VIII International Scientific Conference Determinants of Regional Development, Pila 21—22 October 2021. n. 2. P. 246—264, dec. 2021. <https://doi.org/10.14595/CP/02/015>.

12. Plonka M, Jedynak T., Trynchuk V. Retirement behavior strategies: the attitudes of students from Poland and Ukraine towards the old-age risk. Problems and Perspectives in Management. 2020. Vol. 18 (2), pp. 350—365. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.29](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.29)

13. Euro Area: Publication of Financial Sector Assessment Program Documentation-Technical Note on Insurance Micro and Macroprudential Supervision. IMF Staff Country Reports 2025, 208. <https://doi.org/10.5089/9798229018074.002.A001>

14. EIOPA analyses internal models for non-life underwriting risk. URL: https://www.eiopa.europa.eu/eiopa-analyses-internal-models-non-life-underwriting-risk-2024-01-04_en?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).

15. Insurance Risk Dashboard. URL: https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/insurance-risk-dashboard_en?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).

16. Страховий ринок України — підсумки 2024: премії +15%, прибуток +31%, частка ТОП-10 страховиків зросла до 71%. URL: https://forinsurer.com/news/25/04/01/44775?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).

17. Кількість страховиків в Україні у січні 2025 року скоротилась до 65. URL: <https://forinsurer.com/news/25/01/10/44550> (дата звернення: 25.09.2025).

References:

1. Popova, L. V. (2021). "Internal control of insurance companies in the current conditions of development", Problems of modern transformations. Series: Economics and Management, vol. 2, pp. 77—84.

2. Ashiagbor, A.A., Ayamga, A.T. and Adzagbre, C.K. (2020). "Internal Control Systems and Performance of Life Insurers: Ghanaian Case", Research Journal of Finance and Accounting, vol. 11, vol. 18, pp. 92—100.

3. Velasco, Kimberly Faith J., Pilién, Clever En A., Dumanlag, Trisha Mae R., Timbreza, Lea Mhay V., Parong, Grant, Merwyn Joseph B. and Soriano, John Lindy R. (2024). "Implementation of Internal Control Systems and its Relationship on the Financial Performance of Life Insurance Companies". International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI), vol. 11 (3), pp. 295—328, March.

4. Blackrock (2024). "Global Insurance Report 2024. Resilience through change: Agility for success", available at: https://www.blackrock.com/institutions/en-axj/global-insurance-report-2024?utm_source (Accessed 25 September 2025)

5. Thecroforum (2020). "Data quality in the insurance sector Stocktaking and proposed way forward", available at: https://www.thecroforum.org/wp-content/uploads/2020/09/Data-quality-in-the-insurance-sector.pdf?utm_source (Accessed 25 September 2025).

6. PwC (2023). "PwC Global Internal Audit Study 2023. Seeing through walls to find new horizons", available at: [https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assuran-](https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assuran)

[ce/internal-audit/global-internal-audit-study.html?utm_source](https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/audit-assurance/global-internal-audit-study.html?utm_source) (Accessed 25 September 2025).

7. Ministry of Recovery, Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine (2025). "Strategy for implementing a risk management system in the Ministry of Recovery, Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine", available at: <https://mtu.gov.ua/files/Risk-Management%20Strategy%20Presentation.pdf> (Accessed 25 September 2025).

8. Kuzmak, O.M. (2025). "Financial compliance as a tool for minimizing risks in the activities of financial institutions in the context of European integration (based on the example of Ukraine)", Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University, vol. 2 (42), pp. 59—65.

9. Polinkevych, O., Trynchuk, V., Levchenko V. and Zelenitsa, I. (2025). "Government bonds as a tool for reducing investment risks and supporting social welfare and pension insurance in conditions of martial law and increased market volatility", Economics. Finances. Law, vol. 7, pp. 108—113.

10. Polinkevych, O.M., Trynchuk, V.V., Klavkiv, Y.M., Chebotarev, E.V. and Zelenitsa, I.M. (2024). "Insurance of military risks in Ukraine", Investments: practice and experience, vol. 11, pp. 44—51.

11. Khovrak, I., Polinkevych, O. and Trynchuk, V. (2021), "Management of financial institutions on the basis of corporate social responsibility as a driver of sustainable development", Conference Proceedings VIII International Scientific Conference Determinants of Regional Development, Pila 21-22 October 2021, vol. 2, pp. 246—264.

12. Plonka, M, Jedynak, T. and Trynchuk, V. (2020). "Retirement behavior strategies: the attitudes of students from Poland and Ukraine towards the old-age risk", Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (2), pp. 350—365.

13. Imf eLibrary (2025). "Euro Area: Publication of Financial Sector Assessment Program Documentation-Technical Note on Insurance Micro and Macroprudential Supervision", IMF Staff Country Reports 2025, 208, available at: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2025/208/article-A001-en.xml>

14. Eiopa.europa (2024). "EIOPA analyses internal models for non-life underwriting risk", available at: https://www.eiopa.europa.eu/eiopa-analyses-internal-models-non-life-underwriting-risk-2024-01-04_en?utm_source (Accessed 25 September 2025).

15. Eiopa.europa (2025). "Insurance Risk Dashboard", available at: https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/insurance-risk-dashboard_en?utm_source (Accessed 25 September 2025).

16. Forinsurer (2024). "Insurance market in Ukraine — results for 2024: premiums +15%, profit +31%, share of TOP-10 insurers increased to 71%", available at: https://forinsurer.com/news/25/04/01/44775?utm_source (Accessed 25 September 2025).

17. Forinsurer (2025). "The number of insurers in Ukraine decreased to 65 in January 2025", available at: <https://forinsurer.com/news/25/01/10/44550> (Accessed 25 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.10.2025 р.