

DOI: <http://doi.org/10.32750/2026-0118>

УДК 336.02:658.5

JEL Classification: G32, M10, G22

Обушний Сергій Миколайович

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри фінансів

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0001-6936-955X

e-mail: s.obushnyi@kubg.edu.ua

Яковенко Ігор Валентинович

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0003-2560-9034

e-mail: i.yakovenko@kubg.edu.ua

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ

Анотація. У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування системи стратегічного контролю у фінансових установах в умовах зростання ринкової нестабільності, посилення регуляторного впливу та необхідності адаптації фінансового сектору України до стандартів Європейського Союзу. Актуальність теми зумовлена тим, що наявні механізми внутрішнього контролю часто мають фрагментарний характер і фокусуються на операційних процесах, залишаючи поза увагою моніторинг досягнення довгострокових стратегічних цілей. Метою роботи є обґрунтування концептуальних підходів до стратегічного контролю та розробка прикладних інструментів його реалізації у страхових компаніях. Методологічну основу дослідження склали методи системного аналізу (для розробки матриці стратегічного контролю), порівняння (для зіставлення планових і фактичних показників) та кейс-стаді. У роботі доведено, що стратегічний контроль, на відміну від операційного, має фокусуватися на зовнішньому середовищі, довгострокових трендах (мінімум 3–5 років) та своєчасному коригуванні стратегії, а не лише на виявленні порушень. Наукова новизна дослідження полягає у розробці уніфікованої матриці стратегічного контролю, яка структурує контрольні процедури за сімома ключовими напрямками: обсяги продажів, розвиток мережі, фінансова стійкість, ризик-менеджмент, клієнтський сервіс, комплаєнс та стратегічний маркетинг. Запропонований підхід дозволяє комплексно оцінювати ефективність управлінських рішень. Практичну апробацію інструментів здійснено на прикладі страхової компанії ПрАТ «УПСК». Аналіз виконання стратегічного плану за 2024 рік за допомогою розробленої матриці дозволив виявити 17 відхилень, серед яких: невиконання плану відкриття нових підрозділів, 44 скарги від клієнтів та випадки невідповідності внутрішніх документів нормативним вимогам. Виявлені відхилення стали підґрунтям не для адміністративних покарань, а для перегляду стратегічних цілей та оптимізації бізнес-процесів. Результати дослідження підтверджують, що ефективна система стратегічного контролю є критичним фактором забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку фінансових установ у динамічному середовищі.

Ключові слова: стратегічний контроль; страхова компанія; фінансовий менеджмент; ефективність; ризик-менеджмент; інвестиції; стратегічне планування; сталий розвиток.

ВСТУП

Постановка проблеми. Процеси трансформації фінансового сектору України, зумовлені поглибленням євроінтеграційного курсу та необхідністю адаптації до нормативних і інституційних вимог Європейського Союзу, актуалізують завдання формування ефективної системи внутрішнього та стратегічного контролю у фінансових установах. В умовах посилення регуляторного нагляду, підвищення вимог до прозорості

діяльності, управління ризиками та фінансової стійкості, система контролю стає ключовим інструментом забезпечення стабільного функціонування фінансових ринків [1].

Сучасний стан розвитку фінансових ринків України, зокрема страхового сектору, характеризується наявністю низки структурних та організаційних обмежень. Наявні контрольні механізми переважно мають фрагментарний характер, орієнтовані на дотримання формальних регуляторних вимог і не забезпечують належного моніторингу реалізації стратегічних цілей та довгострокових планів розвитку фінансових установ [2].

Особливої уваги потребує проблема стратегічного контролю, який має забезпечувати узгодженість між стратегічними пріоритетами фінансової установи, її ресурсним потенціалом та фактичними результатами діяльності. Відсутність системного підходу до контролю виконання стратегічних завдань знижує ефективність управлінських рішень, обмежує можливості своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та створює додаткові ризики для сталого розвитку фінансових установ [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування ефективних систем внутрішнього та стратегічного контролю у фінансових установах належить до пріоритетних напрямів сучасних досліджень у сфері фінансового менеджменту.

У науковій літературі стратегічний контроль розглядається як інструмент забезпечення узгодженості між довгостроковими цілями та результатами діяльності. Так, М. Берест та Н. Сабліна (2024) акцентують увагу на відмінностях між тактичним та стратегічним контролінгом, підкреслюючи роль останнього в оцінці ефективності довгострокових фінансових стратегій [5]. Водночас, І. Ахмад (2024) досліджує роль стратегічного фінансового менеджменту в умовах цифрової економіки, вказуючи на необхідність інтеграції контрольних процедур з інноваційними процесами [6]. Зміни динаміки між плануванням та контролем, де стратегічний контроль виступає механізмом адаптації до невизначеності, детально проаналізовано у працях М. Корнбергера та співавт. (2025) [7].

Окремий напрям досліджень присвячено специфіці страхового сектору. Р. Скотт та колеги (2024) зазначають, що ефективний стратегічний ризик-менеджмент є фундаментом для дотримання регуляторних вимог та забезпечення фінансової стійкості [8]. Однак, попри значний теоретичний доробок, у дослідженнях простежується низка прогалин. Зокрема, обмежено представлено прикладні рішення щодо формалізації відхилень у вигляді уніфікованих матриць стратегічного контролю, які б були сумісними з європейськими стандартами нагляду, зокрема тими, що висуваються Міжнародною асоціацією страхових наглядових органів (IAIS) [9]. Недостатньо розробленими залишаються практичні інструменти, що забезпечують безпосередню «прив'язку» контрольних процедур до стратегічних планів у розрізі функціональних напрямів.

Мета статті полягає в обґрунтуванні підходів до формування системи стратегічного контролю у фінансових установах та розробці прикладних інструментів (матриць стратегічного контролю), які забезпечують моніторинг виконання стратегічних завдань, своєчасне виявлення відхилень та підвищення ефективності управлінських рішень.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виклад основного матеріалу дослідження. Система стратегічного контролю суб'єкта господарювання покликана здійснювати оцінку реалізації наміченої стратегії та виконання стратегічних планів. На відміну від внутрішнього поточного контролю, який регламентується нормативними документами Національного банку України та фокусується на операційній діяльності й дотриманні ліцензійних умов [10], система стратегічного контролю потребує специфічної внутрішньої регламентації, що враховує динаміку ринку.

Можна виокремити такі специфічні риси стратегічного контролю, що відрізняють його від операційного:

1. Безпосередній зв'язок зі стратегією. Стратегічний контроль має бути інтегрований із прийнятою в компанії стратегією розвитку. Як зазначають експерти у сфері збалансованих систем показників (BSC), стратегія страхової компанії має каскадуватися у чіткі індикатори (KPIs) для кожного підрозділу, що дозволяє оцінювати не процес, а результат досягнення стратегічних цілей [11]. Він не повинен зміщувати фокус на моніторинг виконання короткострокових (місячних чи квартальних) завдань, якщо вони не є критичними для стратегії.

2. Фокус на зовнішньому середовищі. На відміну від операційного контролю, спрямованого на внутрішні процеси, стратегічний контроль повинен постійно моніторити зміни регуляторного поля, ринкової кон'юнктури та технологічні тренди. Наприклад, впровадження нових регуляторних вимог або зміна споживчих настроїв вимагає миттєвої реакції на рівні стратегії [12]. Проблеми зовнішнього походження часто неможливо вирішити оперативними заходами — вони потребують стратегічного перегляду.

3. Часовий горизонт. Контрольні заходи мають проводитись із урахуванням довгострокових тенденцій (мінімум 3–5 років). Оцінка виконання таких завдань, як, наприклад, збереження платоспроможності, вимагає аналізу макроекономічних трендів, коливань облікових ставок та вартості активів у довгостроковій перспективі.

4. Рівень відповідальності. Відповідальність за проведення стратегічного контролю покладається не на окремий підрозділ внутрішнього аудиту, а безпосередньо на правління або спеціально створені комітети (наприклад, стратегічний комітет). Це відповідає принципам корпоративного управління OECD, де наголошується на провідній ролі наглядових органів у стратегічному нагляді [13].

Окрім вищезазначених рис, важливим аспектом є масштабність проведення заходів стратегічного контролю. Якщо в операційному менеджменті об'єктом уваги зазвичай є локальні бізнес-процеси, то стратегічний контроль вимагає крос-функціонального аналізу. У стратегічній перспективі неможливо розглядати окремо види страхування, цінову політику, капіталізацію та розвиток мережі — ці елементи є взаємозалежними.

В процесі проведення стратегічного моніторингу керівництво фінансової установи має отримати відповіді на ряд критичних питань, які виходять за межі стандартного аудиту:

- Чи забезпечується виконання наміченої динаміки стратегічних показників, а саме темпів зростання активів та частки ринку?
- Чи узгоджуються оперативні бюджети, що приймаються на поточні періоди, із довгостроковими стратегічними планами?
- Які є відхилення фактичних результатів від планових завдань та чим обумовлені ці відхилення (системні фактори чи ситуативні)?
- Чи проводяться основні заходи, що були намічені в стратегічних планах (реалізація інвестиційних проєктів, вихід на нові ринки, цифровізація), і якщо є відставання від графіку, то в чому його корінні причини?
- Які зміни доцільно провести в організаційній структурі компанії з метою ліквідації виявлених «вузьких місць»?

Відповіді на ці питання дозволяють не просто констатувати факт невиконання плану, а й виявити його першопричини — від недоопрацювання нормативної бази до необґрунтованих рішень вищих інстанцій.

Для страхової компанії нами запропоновано матричний підхід до стратегічного контролю, де контрольні точки чітко прив'язані до ключових позицій стратегічного плану. Такий підхід дозволяє уникнути розмитості оцінок і забезпечує наскрізний контроль за всіма функціональними напрямками (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця стратегічного контролю для страхової компанії

№ з/п	Позиції стратегічного плану	Напрями здійснення стратегічного контролю
1	Намічені обсяги укладання договорів страхування	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз дотримання допущених рівнів ризикованості • Дотримання прийнятої тарифної політики • Відповідність страхових сум та термінів оплати • Правильність розрахунків з агентами
2	Розвиток мережі компанії	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість новостворених підрозділів (селища — малі — великі міста) • Середні показники продажів на один підрозділ (вкл. ФОП) • Розширення та доукомплектування діючих підрозділів
3	Зміцнення платоспроможності компанії	<ul style="list-style-type: none"> • Дотримання нормативного співвідношення між активами • Збільшення частки найбільш ліквідних активів • Контроль збитковості страхового портфелю • Контроль рентабельності підрозділів
4	Завдання щодо політики ризик-менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> • Дотримання нормативів ризик-менеджменту • Вибіркові перевірки роботи андеррайтерів • Контроль за забезпеченням перестраховального захисту
5	Покращення клієнтського обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> • Системне вивчення зворотного зв'язку • Контроль темпів автоматизації врегулювання • Досягнення повноцінної обробки скарг (зменшення невдоволених до 0%) • Перевірка строків виплат відшкодування
6	Виконання вимог комплаєнс-політики	<ul style="list-style-type: none"> • Перевірка дотримання фінмоніторингу • Запобігання шахрайству та витоку інформації • Аудит обігу бланкової продукції
7	Прийняття стратегічних управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль оновлення сайту та маркетингових заходів • Сегментація клієнтської бази • Оцінка ефективності організаційної структури

Джерело: розроблено авторами

Варто наголосити, що сама по собі ідентифікація проблем не гарантує ефективності контролю без належного організаційного забезпечення. Нами запропоновано алгоритм інституціоналізації стратегічного контролю, який передбачає створення цільової робочої групи (стратегічного комітету). До складу такої групи, на відміну від стандартних ревізійних комісій, мають входити не лише внутрішні аудитори, а й представники підрозділів ризик-менеджменту, комплаєнсу та департаменту розвитку мережі. Це дозволяє уникнути «тунельного бачення», коли фінансові показники аналізуються у відриві від ринкових реалій.

Процес впровадження системи стратегічного контролю має проходити через «методичний етап», що включає:

1. *Розробку інструктивної бази*, яка регламентує порядок звітування не за фактом порушення, а за фактом виявлення негативної тенденції.
2. *Встановлення стандартів допустимих відхилень (risk appetite)*, перевищення яких запускає механізм перегляду стратегії.
3. *Формування системи зворотного зв'язку*, де результати контролю стають основою не для дисциплінарних стягнень, а для актуалізації стратегічного

плану. Саме такий підхід дозволяє виокремити фактори впливу на невиконання планів: від недоопрацювання нормативної бази до необґрунтованих рішень вищих інстанцій.

Практична апробація запропонованого інструментарію була здійснена на базі ПрАТ «УПСК». За допомогою розробленої матриці було проведено моніторинг виконання стратегічного плану за 2024 рік. Це дозволило ідентифікувати низку відхилень, які мають як операційний, так і системний характер (табл. 2).

Таблиця 2

Порушення показників стратегічного плану ПрАТ «УПСК» за 2024 рік

№ з/п	Види порушень / Відхилень	Фактичні показники (2024)		
1	Порушення вимог законодавства та/або недотримання затверджених в Товаристві положень	3 випадки		
2	Невиконання плану щодо відкриття нових підрозділів: План Факт (відставання 35%)	17 11		
3	Невідповідність внутрішніх документів нормативним вимогам (виявлено аудитом чи НБУ)	11 випадків		
4	Розголошення конфіденційної інформації, таємниці страхування та персональних даних (далі – інформації з обмеженим доступом) та витік такої інформації	-		
5	Подання недостовірної фінансової, статистичної та управлінської звітності або порушення строків подання звітності	1 випадок (ініційовано повторне подання)		
6	Невиконання плану по обсягам отримання страхових платежів			
		План 2024 (тис. грн.)	Факт 2024 (тис. грн.)	
	1 квартал	105 605,0	94 996,6	1
	2 квартал	120 398,0	132 851,8	-
	3 квартал	153 363,0	169 230,5	-
	4 квартал	135 279,0	161 864,5	-
7	Недотримання / невиконання рішень Наглядової ради, Правління, комітетів	-		
8	Скарги / звернення / повідомлення від клієнтів / контрагентів на дії Компанії, всього, в т.ч.	44		
	в НБУ	30		
	в МТСБУ	13		
	уповноваженій особі з прав людини	1		
9	Перевищення встановлених розмірів збитковості страхового портфелю	-		
10	Порушення правильності розрахунків з посередниками (агентами)	8		
11	Виявлення реальних фактів корупції та/або порушення норм щодо боротьби з корупцією	-		
12	Факти використання послуг страхування у схемах легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, а також не виявлення порогових або підозрілих фінансових операцій	-		

Джерело: розроблено авторами на основі внутрішніх даних ПрАТ «УПСК»

Детальний аналіз даних табл. 2 свідчить про наявність кількох критичних зон, що потребують стратегічного реагування:

Проблеми масштабування. Відставання у відкритті нових підрозділів (11 замість 17) вказує на необхідність перегляду моделі експансії або критеріїв відбору регіональних менеджерів.

Клієнтський сервіс. Значна кількість скарг (44 випадки), зокрема до регулятора (НБУ), сигналізує про системні прогалини у процесах врегулювання збитків або комунікації зі споживачами. В умовах цифровізації ринку це створює репутаційні ризики, які можуть призвести до відтоку клієнтів [14].

Комплаєнс-ризик. Виявлення 11 випадків невідповідності внутрішніх нормативних документів (ВНД) чинним законодавчим вимогам є тривожним сигналом. В умовах постійного оновлення регуляторної бази НБУ (зокрема щодо вимог до структури власності та платоспроможності), така інертність внутрішньої методології створює загрозу ліцензійних санкцій. Стратегічний контроль у цьому випадку виявив, що проблема полягає не у виконавцях, а у відсутності процедури автоматичного перегляду ВНД після змін у законодавстві.

Фінансова дисципліна. Аналіз виконання плану по страхових платежах (пункт 6 табл. 2) демонструє цікаву динаміку: при невиконанні плану в 1-му кварталі, компанія суттєво надолужила у 2-му та 3-му кварталах. Це свідчить про ефективність оперативних коригувальних заходів, проте ставить питання про якість планування на початку року. Завданням стратегічного контролю тут є перевірка, чи не було це зростання досягнуто за рахунок прийняття надмірних ризиків (демпінгу), що у довгостроковій перспективі може погіршити збитковість портфелю.

Ключовим завданням аналізу було не просто фіксація порушень, а структуризація факторів впливу. Нами було здійснено розподіл відхилень на системні (що вимагають корегування стратегії) та випадкові. Наприклад, невиконання плану відкриття підрозділів було кваліфіковано як системну проблему (неефективність моделі мотивації), тоді як порушення строків подання звітності (1 випадок) — як технічний збій. Така класифікація дозволила ПрАТ «УПСК» сфокусувати ресурси на вирішенні кореневих проблем, а не на боротьбі з наслідками. Важливим є дослідження прояву цих тенденцій у динаміці за останні 3–5 років, що дозволяє відсіяти форс-мажорні ситуації (як-от вплив воєнного стану) від управлінських прорахунків.

Варто відзначити, що стратегічний контроль не обмежився констатацією фактів. Виявлені відхилення стали підґрунтям для прийняття управлінських рішень: було ініційовано перегляд планів регіонального розвитку та модернізацію процедур розгляду звернень клієнтів. Як зауважують фахівці галузі, сучасна парадигма контролю передбачає перехід від функції нагляду до активної участі у формуванні стратегії [15].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичний інструментарій формування системи стратегічного контролю у фінансових установах. Основні висновки роботи полягають у наступному:

Концептуалізація стратегічного контролю. Доведено, що стратегічний контроль не є тотожним внутрішньому операційному контролю. Його ключовими відмінностями є фокус на зовнішньому середовищі, довгостроковий горизонт планування (3–5 років) та інтеграція з процесами управління ризиками. Ефективна система стратегічного контролю виступає механізмом раннього попередження, що дозволяє фінансовій установі адаптувати стратегію до змін регуляторного поля та ринкової кон'юнктури.

Інструментальне забезпечення. Розроблено уніфіковану матрицю стратегічного контролю для страхових компаній, яка структурує контрольні процедури за сімома ключовими напрямками: обсяги продажів, розвиток мережі, фінансова стійкість, ризик-менеджмент, клієнтський сервіс, комплаєнс та стратегічний маркетинг. Запропонований підхід дозволяє трансформувати абстрактні стратегічні цілі у вимірювані показники контролю.

Практична апробація. Апробація розроблених інструментів на прикладі ПрАТ «УПСК» довела їхню ефективність. За результатами моніторингу виконання стратегічного плану за 2024 рік було ідентифіковано 17 відхилень, зокрема суттєве відставання у темпах розширення мережі та зростання кількості клієнтських скарг. Це стало підставою для перегляду стратегічних пріоритетів компанії в частині регіонального розвитку та стандартів обслуговування.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методології автоматизації стратегічного контролю з використанням інструментів Big Data та штучного інтелекту, що дозволить здійснювати моніторинг стратегічних ризиків у режимі реального часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rekunenko I., Hrytsenko L., Boiarko I., Kostyrko R. The impact of financial regulation on financial control efficiency: A comparative analysis of economies. *Banks and Bank Systems*. 2025. Vol. 20, Iss. 1. P. 12–24. DOI: [https://doi.org/10.21511/bbs.20\(1\).2025.02](https://doi.org/10.21511/bbs.20(1).2025.02)
2. Стратегія розвитку фінансового сектору України. Національний банк України : офіційне інтернет-представництво. 2023. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 04.02.2026). [in Ukrainian]
3. Strategic Plan 2025–2029. International Association of Insurance Supervisors (IAIS). 2025. URL: <https://www.iais.org> (дата звернення: 04.02.2026).
4. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II). *Official Journal of the European Union*. 2009. L 335. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/138/oj> (дата звернення: 04.02.2026).
5. Berest M., Sablina N. Evaluation of the effectiveness of strategic and tactical controlling based on the analysis of the company's financial reports. *Development Management*. 2024. Vol. 23, No. 1. P. 8–18. DOI: <https://doi.org/10.57111/devt/1.2024.08>
6. Ahmad I. The Role of Strategic Financial Management in Enhancing Corporate Value and Competitiveness in the Digital Economy. *Innovation Economics Frontiers*. 2024. Vol. 27, No. 1. P. 1–8.
7. Kornberger M., Justesen L., Madsen C. Modes of strategic control: shifting dynamics between planning and control tools in strategy implementation. *Public Management Review*. 2025. Vol. 27, No. 2. P. 215–238. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2205030>
8. Scott R. Strategic risk management in financial institutions: Ensuring robust regulatory compliance. *Journal of Financial Regulation and Compliance*. 2024. Vol. 32, No. 4. P. 410–428.
9. Insurance Core Principles (ICPs). Basel : IAIS, 2019. URL: <https://www.iais.org/icps/> (дата звернення: 04.02.2026).
10. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20> (дата звернення: 04.02.2026). [in Ukrainian]
11. Implementing Strategy of Insurance Company: Cascading into Scorecards and KPIs. *BSC Designer*. 2024. URL: <https://bscdesigner.com/strategy-insurance-company.htm> (дата звернення: 04.02.2026).
12. 2024 Insurance Outlook: Global insurance industry trends. *Deloitte Insights*, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/insurance/insurance-industry-outlook.html> (дата звернення: 04.02.2026).
13. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
14. Ризик-менеджмент та управління активами страхових компаній. *Forinsurer* : журнал про страхування. 2025. URL: <https://forinsurer.com/theme/27> (дата звернення: 04.02.2026). [in Ukrainian]
15. У страхових компаніях ризик-менеджери переходять від контролю до стратегій. *Insurance Business Review*. 2025. URL: <https://insurancebiz.org> (дата звернення: 04.02.2026). [in Ukrainian]
16. Яковенко І., Обушний С., Сахар І. Розробка стратегії розвитку фінансової установи: практичні аспекти для страхового сектору. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 4, № 18. С. 13–23. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0402> [in Ukrainian]

Sergiy Obushnyi

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Finance
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-6936-955X
e-mail: s.obushnyi@kubg.edu.ua

Ihor Yakovenko

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-2560-9034
e-mail: i.yakovenko@kubg.edu.ua

FORMATION OF A STRATEGIC CONTROL SYSTEM IN FINANCIAL INSTITUTIONS

Abstract. The article examines the theoretical and applied aspects of forming a strategic control system in financial institutions under conditions of increasing market instability, intensified regulatory pressure, and the need to adapt Ukraine's financial sector to European Union standards. The relevance of the topic is driven by the fact that existing internal control mechanisms are often fragmented and focused on operational processes, neglecting the monitoring of long-term strategic goal achievement. The aim of the work is to substantiate conceptual approaches to strategic control and develop applied tools for its implementation in insurance companies. The methodological basis of the study includes methods of system analysis (for developing the strategic control matrix), comparison (for comparing planned and actual indicators), and case study. The paper proves that strategic control, unlike operational control, should focus on the external environment, long-term trends (minimum 3–5 years), and timely strategy adjustment, rather than solely on identifying violations. The scientific novelty of the research lies in the development of a unified strategic control matrix, which structures control procedures across seven key areas: sales volumes, network development, financial stability, risk management, client service, compliance, and strategic marketing. The proposed approach allows for a comprehensive assessment of management decision efficiency. Practical testing of the tools was carried out using the example of the insurance company PrJSC "UPSK". The analysis of the 2024 strategic plan implementation using the developed matrix revealed 17 deviations, including: failure to meet the plan for opening new branches, 44 client complaints, and cases of internal documents non-compliance with regulatory requirements. The identified deviations served as a basis not for administrative penalties, but for revising strategic goals and optimizing business processes. The research results confirm that an effective strategic control system is a critical factor in ensuring financial stability, competitiveness, and sustainable development of financial institutions in a dynamic environment.

Keywords: strategic control; insurance company; financial management; control matrix; efficiency; risk management; compliance; strategic planning; sustainable development.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Rekunenko, I., Hrytsenko, L., Boiarko, I., & Kostyrko, R. (2025). The impact of financial regulation on financial control efficiency: A comparative analysis of economies. *Banks and Bank Systems*, 20(1), 12–24 [in English].
2. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2023). *Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy* [Strategy of development of the financial sector of Ukraine]. Ofitsiine internet-predstavnytstvo. <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].
3. IAIS. (2025). *Strategic Plan 2025–2029*. International Association of Insurance Supervisors. <https://www.iais.org> [in English].
4. Official Journal of the European Union. (2009). Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) [in English].
5. Berest, M., & Sablina, N. (2024). Evaluation of the effectiveness of strategic and tactical controlling based on the analysis of the company's financial reports. *Development Management*, 23(1), 8–18. <https://doi.org/10.57111/devt/1.2024.08> [in English].
6. Ahmad, I. (2024). The Role of Strategic Financial Management in Enhancing Corporate Value and Competitiveness in the Digital Economy. *Innovation Economics Frontiers*, 27(1), 1–8 [in English].

7. Kornberger, M., Justesen, L., & Madsen, C. (2025). Modes of strategic control: shifting dynamics between planning and control tools in strategy implementation. *Public Management Review*, 27(2), 215–238 [in English].
8. Scott, R., & Partners. (2024). Strategic risk management in financial institutions: Ensuring robust regulatory compliance. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 32(4), 410–428 [in English].
9. International Association of Insurance Supervisors (IAIS). (2019). *Insurance Core Principles (ICPs)*. Basel: IAIS [in English].
10. Verkhovna Rada Ukrainy. (2021). *Pro strakhuvannia (Zakon Ukrainy No 1909-IX vid 18.11.2021)* [On insurance (Law of Ukraine No 1909-IX of November 18, 2021)]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (in Ukrainian).
11. BSC Designer. (2024). *Implementing Strategy of Insurance Company: Cascading into Scorecards and KPIs*. <https://bscdesigner.com/strategy-insurance-company.htm> [in English].
12. Deloitte. (2024). *2024 Insurance Outlook: Global insurance industry trends*. Deloitte Insights [in English].
13. OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en> [in English].
14. Forinsurer. (2025). *Ryzik-menedzhment ta upravlinnia aktyvamy strakhovykh kompanii* [Risk management and asset management of insurance companies]. Zhurnal pro strakhuvannia. <https://forinsurer.com/theme/27> [in Ukrainian].
15. InsuranceBiz. (2025). *U strakhovykh kompaniiakh ryzik-menedzhery perekhodiat vid kontroliu do stratehii* [In insurance companies, risk managers are moving from control to strategies]. Insurance Business Review. <https://insurancebiz.org> [in Ukrainian].
16. Yakovenko, I., Obushnyi, S., & Sakhar, I. (2025). *Rozrobka stratehii rozvytku finansovoi ustanovy: praktichni aspekty dlia strakhovoho sektoru* [Development of a financial institution development strategy: practical aspects for the insurance sector]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 4(18), 13–23. <https://doi.org/10.32750/2025-0402> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.01.26

Рецензовано 23.01.26

Опубліковано 06.02.2026 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.