

Маргарита А. Жолаева

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ В СТРАХОВЫХ КОМПАНИЯХ

В статье исследованы концептуальные подходы к формированию риск-ориентированного управленческого контроля, рассмотрены актуальные вопросы организации внутреннего контроля в страховых компаниях Республики Казахстан и их региональных филиалах, проанализирована роль внутреннего контроля в деятельности территориальных филиальных отделений страховых компаний РК.

Ключевые слова: внутренний контроль; риск-ориентированный подход; управление рисками; страховые компании.

Форм. 1. Рис. 3. Табл. 2. Лит. 13.

Маргарита А. Жолаєва

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ В СТРАХОВУ КОМПАНІЮ

У статті досліджено концептуальні підходи до формування ризик-орієнтованого управлінського контролю, розглянуто актуальні питання організації внутрішнього контролю в страхових компаніях Республіки Казахстан та їх регіональних філіях, проаналізовано роль внутрішнього контролю в діяльності територіальних філіальних відділень страхових компаній РК.

Ключові слова: внутрішній контроль; ризик-орієнтований підхід; управління ризиками; страхові компанії.

Margarita A. Zholayeva¹

CONCEPTUAL APPROACHES TO ORGANIZATION OF INTERNAL CONTROL IN INSURANCE COMPANIES

The article explores the approaches to risk-based internal control, describing the aspects of internal control organization in insurance companies in the Republic of Kazakhstan and their regional divisions. The role of internal control in the activities of territorial branches of Kazakhstani insurance companies is analyzed.

Keywords: internal control; risk-oriented approach; risk management; insurance company.

Постановка проблемы. Качественное управление, включающее в себя профессионализм, непредвзятость, ответственность, оперативность, инициативность, контроль — это стабилизирующий фундамент экономического развития, служащий суверенным интересам и защите безопасности любой страны [3].

Процесс управления страховой деятельностью представляет собой ряд общих и специфических функций управления. Среди совокупности функций управления ведущая роль отводится контролю.

В финансово-экономическом пространстве «контроль» определяют по-разному: как инструмент, фактор, форму, элемент, функцию, вид деятельности, доктрину, обратную связь, условие, регулятор, гарант, явление, институт, метод, правомочие, что не отражает стремления дать обобщающее понятие экономического контроля и является следствием подхода к рассмотрению его содержания с точки зрения интересов представителей различных наук: философии, теории, концепции управления, политики, права и др.

¹ Turar Ryskulov New Economic University, Almaty, Kazakhstan.

Анализ последних исследований и публикаций. В современной литературе управленческий контроль в основном раскрывается на примере производственных предприятий. Отдельные работы посвящены внутреннему контролю в страховом предпринимательстве. Согласно мнению Н.Н. Никулиной и С.В. Березиной [6], внутренний контроль обеспечивает оценку реальной ситуации и создает предпосылки для внесения изменений в запланированные показатели развития страхового предпринимательства. Он является одним из инструментов менеджмента по выработке управленческих решений, обеспечивающих бесперебойное функционирование страховщика. С помощью внутреннего контроля достигаются цели и задачи, как долгосрочные, так и оперативные.

Основоположник кибернетики Н. Винер [4] назвал контроль обратной связью (рис. 1), без которой между взаимодействующими элементами, частями и доктринами невозможна организация эффективного менеджмента. Управление состоит из подсистем, характеризующих его содержание: информационное обеспечение, принцип обратной связи, целенаправленность, кадровый потенциал (менеджмент), механизмы (формы и методы) управления. Эти особенности присущи лишь самоуправляемым системам, к которым относятся социальные, в т.ч. в сфере страхования [2].

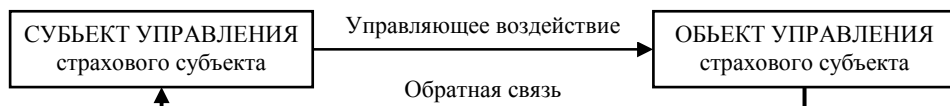


Рис. 1. Общая схема управления, построено по данным [4]

Согласно этой схеме, результативная деятельность страхового субъекта, повышения уровня кассовости, сохранение и приумножение его имущества определяется степенью создания конструкции управления страхового субъекта. Порядок управления страховым субъектом, как и любая другая доктрина управления, может быть представлен в виде совокупности субъекта управления, объекта управления и взаимосвязей между ними. Страховой субъект управления вырабатывает управляющее воздействие в виде команд, сигналов, которые передаются объекту управления. Объект управления воспринимает управляющее воздействие и действует в соответствии с переданным ему управляющим сообщением. О том, что объект принял управляющее воздействие и отреагировал на него, субъект управления узнает с помощью обратной связи [5].

Цель исследования. Внутриведомственный контроль является необходимым элементом любой организации с момента ее создания. Известно немало определений управленческого контроля, осуществляемого органами управления и персоналом самой страховой компании. Существующие трактовки во многом зависят от того, какие аспекты деятельности являются объектом управленческого контроля (синонимы – внутрисистемный, внутрихозяйственный, внутрифирменный).

Основные результаты исследования. Внутренний контроль в современном его понимании основывается на принципах Комитета спонсорских организа-

ций Комиссии Тредуэя (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO), опубликованных в США в 2006 г. в Интегрированной концепции внутреннего контроля (Internal Control Integrated Framework) [9]. Значимость этой концепции заключается в том, что в ней изложены основные понятия и ключевые элементы внутреннего контроля, сделан акцент на ответственности администраций организации за его состояние. Согласно модели COSO (рис. 2), *внутренний контроль* – это процесс, встроенный в текущую деятельность страховой компании, осуществляемый ее менеджерами и всеми персоналом для достижения триады целей: продуктивная и финансовая эффективность (операционные цели), достоверность финансовой и управленческих исходных данных (информационные цели), соблюдение установленных требований (цели соответствия).



Рис. 2. Модель COSO, составлено на основе [9]

COSO описаны 5 взаимосвязанных элементов внутреннего контроля: контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, коммуникация и информацией, мониторинг. При этом внутренний аудит включен в первый и пятый элементы управленческого контроля. Определена роль специального

структурного отделения – службы внутреннего аудита – органа, осуществляющего мониторинг реализации контрольных процедур, независимую оценку системы внутреннего контроля и выработку рекомендаций. Модель системы внутреннего контроля можно представить в виде следующей формулы:

$$СВК = \text{Среда} + \text{Средства} + \text{Процедура}. \quad (1)$$

Многие страховые компании взяли за основу Интегрированную концепцию внутреннего контроля. В частности, Лондонская и Нью-Йоркская фондовые биржи. Признание правил обязательными для значительного количества компаний, акции которых котируются на фондовых рынках этих стран, сыграло значительную роль в осознании важности управленческого контроля в страховых компаниях. Сходные требования установлены во многих развитых странах. Одним из наиболее последовательных институтов в применении концепции COSO стал Базельский комитет по страховому надзору (далее – Базельский комитет). В 1998 г. Базельский комитет издал документ «Система внутреннего контроля в финансовых организациях: основы организации» (Framework for internal control systems in finance organizations) [11], в котором подчеркивается, что система внутреннего контроля является необходимым условием надежного функционирования банков и обеспечения стабильности финансовой системы. Три главные цели, к достижению которых должна стремиться страховая компания при создании системы внутреннего контроля, совпадают с теми, что сформулированы в концепции COSO. Базельский комитет предложил 13 принципов, соблюдение которых необходимо для достижения надлежащего внутреннего контроля в финансовых организациях. Эти принципы сгруппированы в 5 разделах, совпадающих с предложенными COSO, и одной специфической категории – оценке состояния концепции внутреннего контроля органами страхового надзора. На этой основе в надзорной деятельности произошло смещение акцента с контроля за правильностью совершения страховых операций на оценку рисков, анализ качественных аспектов деятельности, финансового состояния и перспектив развития страховых компаний. В августе 2001 г. Базельским комитетом были подготовлены рекомендации «Внутренний аудит в финансовых компаниях и взаимоотношения регулирующих органов и аудиторов» (Internal audit in finance company and the supervisor's relationship with auditors). Во вступлении к этому документу подчеркивается, что надлежащий внутренний контроль в финансовых компаниях должен дополняться эффективной службой внутреннего аудита, независимым образом оценивающей контрольные системы в организации [11]. В 2004 г. в дополнение к принципам внутреннего контроля COSO издана Концепция управления рисками компаний (Enterprise Risk Management Framework – ERM) [8]. Согласно ERM, управление рисками – процесс, осуществляемый советом директоров, менеджеров и другими сотрудниками в контексте стратегии компании, направленный на выявление и оценку потенциальных угроз, которые могут иметь негативные последствия. Для результативного внутреннего контроля необходимо организовать процесс управления рисками в пределах уровня их допустимости, охватывающий внутренние и внешние риски, присущие деятельности страховой компании, таким образом,

чтобы обеспечить разумные гарантии достижения поставленных целей и задач.

Риск-ориентированный подход к внутреннему контролю получил широкое распространение. В частности, идеи ERM воплощены в документах Базельского комитета, посвященных управлению банковскими рисками, а также в международных стандартах Института внутренних аудитором. В Казахстане развитию управленческого контроля на основе общепризнанных принципов уделяется большое внимание. Однако зарубежные методологии содержат общие подходы без учета особенностей национальной экономики и менталитета. К тому же, их применение сильно зависит от качества перевода. В частности, трудности возникают при попытках наложения отечественного административно-ревизионного понятийного аппарата на международную терминологию. В этой связи актуальным направлением является формирование концепции управленческого контроля, адаптированной к условиям работы страховых компаний. Согласно стандартам аудиторской деятельности, управленческий контроль представляет собой процесс, организованный и осуществляемый представителями собственника, менеджером, а также другими сотрудниками аудируемого юридического лица, чтобы обеспечить достаточную уверенность в достижении целей с точки зрения надежности финансовой (бухгалтерской) отчетности, эффективности и результативности страховых операций и соответствия деятельности нормативно-правовым актам [8]. Это означает, что организация управленческого контроля и его функционирование направлены на устранение рисков хозяйственной деятельности, которые угрожают достижению любой из этих целей. Законодательством Республики Казахстан установлено требование о наличии у всех страховых организаций систем внутреннего контроля [1]. Рабочим документом является Положение № 4 от 1 февраля 2010 г., в котором под внутренним контролем подразумевается деятельность, осуществляемая советом директоров, правлением и другими сотрудниками страховой компаний, направленная на достижение целей по эффективности деятельности, надежности, полноты и своевременности финансовой и управленческой информации, соблюдение законодательства Республики Казахстан, совокупность контрольных процедур, мероприятий и методик, обеспечивающих надлежащее и эффективное ведение финансово-хозяйственной деятельности страховой компании [1]. В последние годы в страховых компаниях Республики Казахстан осуществляется комплекс работ по развитию концепции внутреннего контроля в собственной структуре. Данное направление совершенствования деятельности во многом созвучно с процессами, происходящими в органах государственного управления в финансовой сфере. Идея управленческого контроля не является абсолютно новой, заимствованной исключительно из международных рекомендаций и зарубежной практики. Управленческий контроль в страховых компаниях существовал всегда. Скажем, выполнение распоряжений менеджера, расходование денежных средств, кассовые операции постоянно находятся под пристальным вниманием. Актуальным является вопрос об адекватности управленческого контроля возникающим рискам и его эффективности с точки зрения достижения целей и выполнения функций страховых компа-

ний. Специфика страховых компаний РК заключается в том, что на первое место государством поставлены функции защиты и обеспечения устойчивости тенге, развития и укрепления национальной валютной системы, обеспечения эффективного и бесперебойного функционирования платежной системы. Получение прибыли не является целью деятельности страхового субъекта [10]. В этой связи критические последствия могут иметь не столько затраты и возможные убытки, сколько риск потери деловой репутации. Показателен опыт Европейской системы страховых компаний, включающей в себя главные страховые компании государств-членов ЕС. В узком смысле, данное институциональное образование совпадает с Евросистемой, осуществляющей денежно-финансовую политику зоны с единой валютой – евро. Евросистемой разработана обобщающая методология формализованной оценки рисков для целей внутреннего аудита [11]. В соответствии с данной методологией виды деятельности страховых компаний оцениваются по 12 взвешенным факторам, сгруппированным в 4 категории: 1) финансовые риски; 2) репутационные риски; 3) операционные риски; 4) качество управленческого контроля. Первые 3 относят к группе т.наз. предпринимательских или бизнес-рисков, которые в среднесрочной перспективе считаются неизменными, четвертая группа факторов связана с адекватностью внутреннего контроля и подлежит постоянной переоценке по результатам внутреннего аудита. Общая оценка рисков по виду деятельности рассчитывается путем перемножения итоговых значений оценок бизнес-рисков и качества административного контроля. Специальные группы по аудиту в Евросистеме составляют рейтинг рисков, сводный обзор передается на обсуждение и согласование Комитету внутренних аудитором. Главная задача – убедиться, что процессы менеджмента рисками правильно выстроены с концептуальной точки зрения, существуют на практике и эффективно функционируют.

Применение риск-ориентированной концепции позволяет лучше управлять ситуацией в условиях неопределенности, принимать более осознанные административные решения по вопросам управления рисками, обеспечивает разумные гарантии того, что Евросистема выполнит поставленные цели и задачи, защитит свою репутацию и финансовые активы, не выйдет за допустимые пределы по операционным рискам. Следует отметить, что в настоящее время в рамках программы сотрудничества Евросистемы с страховыми компаниями РК по страховому надзору и внутреннему аудиту реализуется совместный проект «Внутренний аудит». С учетом международных стандартов качества и аудита, принципов COSO, рекомендаций Базельского комитета и опыта финансовыми компаниями была разработана Концепция управления организационными рисками. В ней изложены методология идентификации и принципы управления организационными рисками, имеющими место во внутренней среде, реализация которых может привести к негативным последствиям для страховых компаний. Такие риски относятся к регулируемым, они могут быть однозначно идентифицированы и полностью устранены собственными силами. В концепции выделены 6 видов ресурсов (организационный, технологический, управленческий, имущественный, информационный и кадровый), оказывающих влияние на репутацию страховой компаний. Дана харак-

теристика организационных рисков по отношению к ресурсам, на которые они воздействуют. Сформулированы основные принципы управления рисками – осведомленность о риске, разделение полномочий, постоянный контроль, использование информационных технологий, сочетание централизованного и децентрализованного подходов, совершенствование методического и программно-технического инструментария. Предпочтение страховых компаний РК отдается активному управлению риском в целях устранения факторов риска, минимизации вероятности его возникновения и, как следствие, снижения уровня системных рисков. Важную роль в формировании современной контрольной среды в страховых компаниях РК играет Постановление № 4, которое вступило в силу с 1 февраля 2010 г. и установило общие требования к организации внутреннего контроля в страховых (перестраховочных) организациях [1]. В нем, в частности, определено, что внутренний контроль – это деятельность, осуществляемая страховой компанией для обеспечения достижения целей по следующим направлениям: выполнение функций страховых компаний РК, повышение эффективности деятельности, сохранность денежных средств и иных ценностей, функционирование системы бухгалтерского учета, удовлетворение потребностей пользователей в достоверной и своевременной исходной информацией, соблюдение нормативных правовых и иных регулирующих актов, предотвращение или своевременное устранение рисков. Внутренний контроль в страховых компаниях РК организуется в соответствии с принципами ответственности менеджеров, непрерывности, направленности на риски, адекватности, соразмерности и своевременности. Ключевым является принцип ответственности менеджеров, который подразумевает ответственность руководства страховых компаний РК и менеджеров отделений за организацию деятельности и внутреннего контроля, обеспечение его функционирования и осуществление мониторинга. Задача внутреннего контроля при построении системы управления рисками – внедрение в текущие процессы контрольных процедур, что позволяет минимизировать вероятность наступления рискового события или ситуации за счет вовлечения фактически всех сотрудников в процесс управления рисками. Следует отметить, что интересы поддержания репутации страховых компаний РК и обеспечения надлежащего выполнения его функций являются приоритетными по отношению к затратам на проведение внутреннего контроля [1]. Под концепцией внутреннего контроля в страховых компаниях РК понимается организованная совокупность, в которую включаются субъекты внутреннего контроля, направления внутреннего контроля, охватывающие вопросы организации деятельности подразделений страховых компаний, распределения полномочий и соблюдения ограничений, мониторинг внутреннего контроля, а также процедуры внутреннего контроля, осуществляемые субъектами внутреннего контроля в соответствии с их компетенцией. В страховых компаниях РК функционирует трехуровневая концепция внутреннего контроля (рис. 3).

Внутренний контроль:

- *первого (операционного) уровня* осуществляется непосредственно в отделении, выполняющем соответствующую операцию, менеджерами и персоналами этого отделения;

- *второй уровень* предусматривает проверки со стороны других отделений и курирующих лиц, к компетенции которых относятся вопросы деятельности указанного отделения;
- *третий уровень* предполагает проверки и независимую оценку концепции управленческого контроля службой главного аудитора страховой компании.

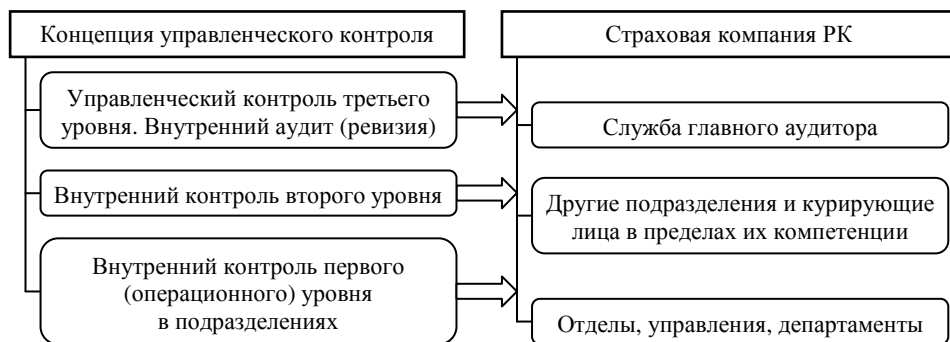


Рис. 3. Трехуровневая концепция управленческого контроля в страховых компаниях РК, авторская разработка

Сведения об итогах оценки состояния внутреннего контроля доводится службой главного аудитора до председателя страховой компаний и менеджеров отделений, в которых проводилась проверка (контроль). Учитывая, что единой концепции внутреннего контроля, которая подходила бы для всех отделений, не существует, в Постановлении правления Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций № 4 от 1 февраля 2010 г. [1] приведены методы и основные виды контрольных процедур, а также типовая структура, на основе которой региональные филиалы страховых компаний разрабатывают собственный порядок осуществления внутреннего контроля с учетом конкретных условий и специфики деятельности.

Интерес представляет передовой опыт, накопленный региональными филиалами страховых компаний, где начиналось пилотное внедрение концепции управленческого контроля. Скажем, в целях организационного обеспечения данного направления работы созданы специальное отделение и рабочая группа по проведению мероприятий, связанных с функционированием и мониторингом управленческого контроля. Значимым вкладом в обеспечение методологической и мотивационной готовности персонала стала Концепция управленческого контроля, разработанная в головном офисе страховой компании. В ней определены основополагающие принципы построения концепции управленческого контроля (табл. 1).

Одно из исходных положений концепции состоит в том, что разработку контрольных процедур необходимо начинать с идентификации и оценки рисков, чтобы система административного контроля могла своевременно реагировать на угрозы, а не превратилась в формальную (тотальную) проверку соблюдения установленных требований. В целях классификации и идентифи-

кации выделены 6 свойственных рисков (операционный, правовой, риск потери деловой репутации, кредитный, рыночный, управленческий риск) и 5 видов ресурсов (технологический, управленческий, имущественный, информационный и кадровый). Анализ показал, что примерно 70–75% внутренних рисков составляют операционные риски, большая часть которых связана с человеческим фактором либо проблемами с имущественными доходами. На практике всеми структурными отделениями разрабатываются внутренние документы, устанавливающие порядок управления рисками, обусловленными не только внутриорганизационными причинами, но и внешними факторами. Составляются классификаторы рисков, в которых определяются возможные риски по каждому направлению страховой деятельности, выявляются факторы и возможные последствия их реализации, разрабатываются соответствующие контрольные процедуры. На структурные отделения возложена обязанность по поддержанию классификаторов рисков в актуальном состоянии.

Таблица 1. Правила построения концепции управленческого контроля, авторская разработка

ПРАВИЛА	<i>закрепление</i>	закрепление ответственности за производственные процессы и свойственные им риски за менеджерами структурных отделений
	<i>вовлечение</i>	вовлечение всех сотрудников в рамках должностных обязанностей в процесс управления рисками, включая их идентификацию, выявление, оценку, мониторинг и регулирование
	<i>осуществление</i>	осуществление независимой оценки внутреннего контроля и системы управления рисками специально выделенным внутренним отделением

В качестве универсального инструмента мониторинга используется аналитическая база данных, в которой все структурные отделения на постоянной основе фиксируют сведения о возникающих рисках и предпринятых мерах. Причем контрольные процедуры включают не только мероприятия по выявлению рисков и устранению их последствий, но и по их предотвращению в будущем (разработка правил, инструкций, дополнительных мероприятий; назначение ответственных лиц, повышение квалификации персонала и др.). По результатам проведения универсального мониторинга все структурные отделения на ежеквартальной основе проводят самооценку и формируют отчеты о состоянии систем управленческого контроля, на основе которых специально выделенное отделение анализирует и обобщает ситуацию, разрабатывая соответствующие внутренние документы и рекомендации. Такой подход направлен на совершенствование порядка управления рисками, позволяет отслеживать полноту управленческих процедур и настраивать управленческий контроль на решение новых задач, возникающих в результате изменения внутренних и внешних условий функционирования. Формирование концепции управленческого контроля в региональных филиалах страховых компании показано в табл. 2.

Результаты проведенной работы могут заслушиваться на совете директоров страховой компании, а успешный опыт распространяться на филиалы страховых компаний РК. Необходимо подчеркнуть, что разделение аудита на внешний и внутренний – исторически важный этап в развитии страховых

компаний. При этом важно, что продолжая аудит, следует также организовать структурные отделения для управленческого контроля. В противном случае внешний аудит не будет выполняться достаточно эффективно. В этой связи целесообразно внести изменение в типовую организационную структуру региональных филиалов, включив в нее отдел (департамент) административного контроля.

Таблица 2. Формирование концептуальной основы управленческого контроля в страховых компаниях, авторская разработка

1.	Выделение, в зависимости от объемов и сложности работ, выполняемых в региональных филиалах страховых компании, отделения или уполномоченного лица, подчиненного первому менеджеру, на которых возлагаются полномочия, связанные с внедрением и общим функционированием управленческого контроля.
2.	Создание рабочей комиссии (группы), которая вместе с сектором (отделом) административного контроля оказывает методологическую и организационную помощь структурным отделениям, осуществляет мониторинг управленческого контроля и оперативно реагирует на риски, возникающие в структурных отделениях, исключая их повторение
3.	Периодические проверки самооценки и постановки управленческого контроля в структурных отделениях в целях более углубленного и концептуального подхода к организации управленческого контроля

На основе вышеизложенных материалов мы приходим к следующим **выводам**. Одним из ключевых факторов надлежащего управленческого контроля является мотивация. Ее суть заключается в стимулировании персонала к деятельности, направленной на достижение целей организации через органичное включение в нее элементов внутреннего контроля. В центре управления любой социальной структурой находятся люди, от которых зависит продуктивное выполнение принятых решений и намеченных работ. В США наибольшее признание получают компании, известные не только своей финансово-экономической стабильностью, но и четкой ориентацией на запросы и интересы своих сотрудников, потребителей, общества [13]. Другой широко известный факт – в основе успешного функционирования японских компаний лежит хорошо налаженная работа с персоналом. Следует признать, что отдельные сотрудники, особенно на начальном этапе, воспринимают работу по созданию и усилению управленческого контроля как формальную, усложняющую деятельность, отвлекающую от основной работы. Само слово «контроль» вызывает у многих отрицательные эмоции, ассоциируясь с ограничениями, принуждением, отсутствием самостоятельности, дисциплиной и субординацией. Излишне жесткие либо неудачно спроектированные концепции могут привести к тому, что персонал будет стремиться лишь к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. В этой связи особое значение имеет формирование контрольной среды. Администрации необходимо способствовать осознанию каждым сотрудником стратегии и методологии управленческого контроля, постоянно поддерживать принципы корпоративной этики (компетентность, добросовестность, конфиденциальность). Мотивирующими факторами при этом являются:

- возможности профессионального роста;
- систематическое повышение квалификации и обмен опытом;
- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе.

Методы материального поощрения целесообразно использовать в зависимости от полученных результатов и продвижения к поставленным целям. Такая работа должна способствовать наиболее полному использованию кадрового потенциала для выполнения задач, стоящих перед страховой компанией и ее региональными филиалами.

1. Об утверждении Инструкции о требованиях по наличию систем управления рисками и внутреннего контроля в страховых (перестраховочных) организациях: Постановление Правления Агентства Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций от 1.02.2010 №4 // www.kklife.kz.

2. *Баймуратов У.* Деньги и финансы: нелинейная система: Науч.-попул. издание. – Алматы: Экономика, 2005. – Т. 1. – 320 с.

3. *Баймуратов У.* Финансы Казахстана. – Алматы: БИС, 2005. – Том 2. Избранные научные труды. – 320 с.

4. *Винер Н.* Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. – М.: Наука, 1983. – 344 с.

5. *Жолаева М.А.* Роль внутреннего контроля в системе управления деятельностью страхового субъекта // Вестник КазНУ. – Серия экономическая. – 2014. – №4. – С. 155–163.

6. *Никулина Н.Н., Березина С.В.* Внутренний контроль в страховом предпринимательстве // Страховые организации: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2009. – №5. – С. 13–19.

7. *Colpert, J.L., Bowen, P.L.* (2002). Compramision of Internal Controls: COB IT, SAC, COSO and SAS 55/78. Audit and control journal, IV: 26–35.

8. COSO (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework, September 2004 // www.macs.hw.ac.uk.

9. COSO (2006). Internal Control – Integrated Framework. Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. New York. 115 p.

10. *Dale, M., Waleed, S., Muhanna, A.* (2011). IT internal control weaknesses and firm performance: An organizational liability lens. International Journal of Accounting Information Systems, 12(4): 280–304.

11. Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations, 1998 // www.bis.org.

12. *Green, S.* (2004). Manager's Guide to the Sarbanes-Oxley Act: Improving Internal Controls to Prevent Fraud Hardcover. February 26, 2004.

13. *Sharma, P.* (2002). The London Working Groups report on prudential Supervision of Insurance Undertakings. Conference of Insurance Supervisory Services of the Member States of the European Union 2002.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2015.