ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Західнодонбаський інститут

(назва навчального підрозділу)

кафедра економіки та менеджменту

(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА
(ПРОЕКТ)

Управління бізнес-процесами

(назва дисципліни)

на тему***: Удосконалення управління бізнес-процесами страхової компанії***

Студентки **Больбот К.Ю.**

(прізвище та ініціали)

курсу **IV**

групи **ІН35-4-23 Б1М(4.6з)**

напряму підготовки (спеціальності)

Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник **Міщенко Л.О.**

к.е.н.. доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії _____ _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Павлоград

20 26 рік

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ 8
1.1. Сутність, зміст та класифікація бізнес-процесів підприємства 8
1.2. Особливості формування та управління бізнес-процесами страхової компанії 11
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами 15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ 19
2.1. Техніко-економічна характеристика страхової компанії 19
2.2. Аналіз основних бізнес-процесів страхової компанії 24
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ 30
ВИСНОВКИ 38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 41

ВСТУП

Результативність діяльності сучасних підприємств значною мірою визначається якістю організації та управління бізнес-процесами. Посилення конкуренції, цифровізація економічних відносин, зміна споживчої поведінки, підвищення вимог клієнтів до швидкості та якості обслуговування зумовлюють необхідність переходу від управління окремими функціями та структурними підрозділами до комплексного управління наскрізними бізнес-процесами. Процесний підхід дозволяє розглядати діяльність підприємства як взаємопов'язану систему операцій, спрямованих на створення цінності для споживача та забезпечення запланованих економічних результатів.

Особливого значення управління бізнес-процесами набуває у страховій діяльності. На відміну від підприємств матеріального виробництва, результат діяльності страхової компанії значною мірою формується у процесі безпосередньої взаємодії з клієнтом. Продаж страхового продукту, укладення і супровід договору страхування, обробка звернень, врегулювання страхового випадку, оцінювання збитків, прийняття рішення щодо страхового відшкодування та здійснення виплати являють собою взаємопов'язані процеси, від швидкості, якості та узгодженості яких залежить рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність страховика.

Управління бізнес-процесами страхової компанії передбачає їх ідентифікацію, опис, регламентацію, аналіз, оцінювання результативності та систематичне вдосконалення. При цьому важливими напрямами підвищення ефективності стають усунення дублювання операцій, скорочення часу обробки інформації, оптимізація документообігу, удосконалення взаємодії між структурними підрозділами, автоматизація рутинних операцій та впровадження цифрових каналів комунікації з клієнтами.

Необхідність удосконалення бізнес-процесів страхової компанії посилюється під впливом цифрової трансформації страхового ринку. Використання електронних страхових продуктів, дистанційних каналів обслуговування, інформаційних систем, автоматизованої обробки даних та сучасних засобів комунікації змінює традиційну модель взаємодії страховика зі споживачем. За таких умов важливого значення набуває формування інтегрованої системи управління бізнес-процесами, яка забезпечувала б швидке проходження інформації, чіткий розподіл відповідальності, контроль ключових показників та своєчасне виявлення проблемних ділянок.

Метою курсової роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів на прикладі ПрАТ «Страхова група «ТАС».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

– розкрити економічну сутність і зміст поняття «бізнес-процес» та систематизувати основні види бізнес-процесів підприємства та визначити їх характерні особливості;

– надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Страхова група «ТАС»;

– ідентифікувати та проаналізувати основні бізнес-процеси страхової компанії та оцінити ефективність існуючої системи управління бізнес-процесами, визначити її проблемні аспекти;

– розробити заходи щодо оптимізації бізнес-процесів страхової компанії та оцінити очікувану організаційно-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є система управління бізнес-процесами ПрАТ «Страхова група «ТАС».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування, функціонування, оцінювання та вдосконалення бізнес-процесів страхової компанії.

Теоретичною та методичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері процесного менеджменту, управління підприємствами та страхової діяльності, нормативно-правові акти, що регулюють функціонування страхового ринку України, а також офіційні матеріали та фінансова звітність ПрАТ «Страхова група «ТАС».

У процесі виконання курсової роботи передбачається використання комплексу **методів дослідження**, зокрема: аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних засад управління бізнес-процесами; системного підходу – для представлення страхової компанії як сукупності взаємопов'язаних процесів; порівняльного аналізу – для оцінювання зміни показників діяльності; структурно-логічного аналізу – для систематизації основних бізнес-процесів; графічного і табличного методів – для наочного представлення результатів дослідження; коефіцієнтного методу – для оцінювання окремих параметрів результативності; процесного моделювання – для формування моделей існуючого та перспективного стану окремих бізнес-процесів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційна інформація Національного банку України, наукові публікації з питань управління бізнес-процесами та страхового менеджменту, статистичні матеріали, офіційна інформація, управлінські й фінансові дані ПрАТ «Страхова група «ТАС».

Структура курсової роботи визначається поставленою метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність, зміст та класифікація бізнес-процесів підприємства

Розвиток процесного підходу до управління пов’язаний із необхідністю забезпечення узгодженості різних напрямів діяльності підприємства, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та орієнтації всіх структурних підрозділів на досягнення кінцевого результату. Традиційна функціональна модель управління передбачає розподіл діяльності підприємства між окремими підрозділами відповідно до виконуваних ними функцій. Однак у практичній діяльності створення кінцевого продукту або послуги, як правило, потребує участі декількох підрозділів, між якими здійснюється постійний обмін інформацією, ресурсами та результатами роботи. Саме тому важливим об’єктом сучасного менеджменту стають бізнес-процеси[11].

Поняття «бізнес-процес» характеризується різноманітністю наукових підходів до його трактування. Узагальнення існуючих визначень дозволяє розглядати бізнес-процес як логічно впорядковану сукупність взаємопов’язаних операцій і видів діяльності, у результаті виконання яких вхідні ресурси трансформуються у певний результат, що має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача.

У найпростішому вигляді бізнес-процес можна представити так:

Вхід → сукупність взаємопов’язаних операцій → вихід → споживач результату.

Входами бізнес-процесу можуть бути матеріальні ресурси, інформація, фінансові кошти, документи, звернення клієнтів, управлінські рішення тощо. У процесі виконання певної послідовності операцій вони трансформуються у

результат — продукцію, послугу, документ, інформацію або іншу цінність, призначену для споживача.

Отже, кожний бізнес-процес має певну мету, початкову та кінцеву точки, входи й виходи, власника процесу, виконавців, ресурси, споживачів та систему показників, за допомогою яких можна оцінити його результативність (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Основні складові бізнес-процесу підприємства[9]

Складова	Характеристика
Мета процесу	Результат, на досягнення якого спрямовано виконання процесу
Вхід процесу	Ресурси, інформація або документи, необхідні для початку процесу
Операції	Сукупність взаємопов'язаних дій, у ході яких здійснюється перетворення входів
Ресурси	Персонал, фінанси, інформація, обладнання, технології
Вихід процесу	Продукт, послуга, інформація або інший результат
Власник процесу	Особа, яка відповідає за організацію та кінцеві результати процесу
Виконавці	Працівники та структурні підрозділи, залучені до виконання операцій
Споживач	Внутрішній або зовнішній отримувач результату процесу
Показники	Кількісні та якісні характеристики результативності й ефективності процесу

Зміст бізнес-процесів залежить від галузевої належності, масштабів підприємства, характеру продукції або послуг, організаційної структури, технологій та обраної бізнес-моделі. Водночас для більшості підприємств можна визначити типові групи процесів, що дозволяє здійснити їх класифікацію.

Найбільш поширеною є класифікація бізнес-процесів за їх роллю у створенні цінності. За цією ознакою доцільно виділити основні, забезпечувальні (допоміжні), управлінські та бізнес-процеси розвитку.

За рівнем управління бізнес-процеси можуть бути стратегічними, тактичними та операційними. Стратегічні процеси пов’язані з визначенням довгострокових напрямів розвитку підприємства.

За масштабом охоплення доцільно розрізняти наскрізні, міжфункціональні та внутрішньофункціональні процеси. Наскрізні процеси можуть проходити через декілька структурних підрозділів і завершуватися отриманням результату зовнішнім клієнтом[12].

За характером взаємодії зі споживачем можна виділити зовнішні та внутрішні бізнес-процеси. Зовнішні передбачають безпосередню взаємодію з клієнтами, постачальниками, партнерами та іншими контрагентами. Внутрішні забезпечують взаємодію між структурними елементами підприємства.

За ступенем регламентації бізнес-процеси можна поділити на стандартизовані та варіативні. Стандартизовані процеси виконуються відповідно до встановленого алгоритму та характеризуються високим рівнем повторюваності.

Важливим аспектом процесного підходу є взаємозалежність різних груп бізнес-процесів. Основні процеси не можуть ефективно функціонувати без належного ресурсного забезпечення; забезпечувальні процеси мають бути узгоджені з потребами основної діяльності; управлінські процеси формують цілі, правила та критерії оцінювання; процеси розвитку створюють передумови для майбутньої конкурентоспроможності підприємства.

У цьому контексті підприємство доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов’язаних бізнес-процесів, а не лише як сукупність структурних підрозділів. Вихід одного процесу може бути входом іншого, тому недоліки на окремій ділянці здатні негативно впливати на результат усього ланцюга створення цінності.

Процесний підхід також змінює розуміння відповідальності за результати діяльності. За традиційної функціональної моделі керівники насамперед

відповідають за показники власних структурних підрозділів. За процесного підходу важливим стає наскрізний результат, який може формуватися спільною роботою декількох відділів. Це потребує встановлення власників процесів, регламентації взаємодії між учасниками та формування системи показників, що характеризують результативність процесу в цілому[14].

Для оцінювання бізнес-процесів можуть використовуватися чотири базові групи параметрів: час, вартість, якість і результативність**.** Скорочення тривалості процесу не повинно призводити до погіршення якості, а зниження витрат — до втрати цінності для споживача. Тому управління бізнес-процесами потребує комплексного підходу та пошуку балансу між різними показниками.

Узагальнюючи викладене, бізнес-процес слід розглядати як системно організовану, керовану та вимірювану сукупність взаємопов’язаних дій, спрямованих на перетворення певних входів у результат, що створює цінність для споживача та сприяє досягненню цілей підприємства. Бізнес-процеси мають чітко визначені межі, учасників, ресурси, входи та виходи, власників і критерії оцінювання.

1.2. Особливості формування та управління бізнес-процесами страхової компанії

Страхова діяльність має специфічні особливості, які безпосередньо впливають на формування, організацію та управління бізнес-процесами страхової компанії. На відміну від підприємств виробничої сфери, страховик не створює матеріального продукту. Результатом його діяльності є страхова послуга, що передбачає формування страхового захисту майнових інтересів клієнта відповідно до умов укладеного договору. Це визначає особливий характер бізнес-процесів страхової компанії, значна частина яких пов’язана з

інформацією, оцінюванням ризиків, обслуговуванням клієнтів, документальним супроводом договорів та виконанням зобов'язань страховика.

Управління бізнес-процесами страхової компанії доцільно розглядати як систематизовану діяльність щодо їх ідентифікації, планування, організації, регламентації, виконання, контролю, оцінювання та вдосконалення з метою забезпечення якісного страхового обслуговування, фінансової стійкості та конкурентоспроможності страховика[12].

Особливість процесного підходу у страхуванні полягає в тому, що значна частина бізнес-процесів має наскрізний характер. У створенні та реалізації страхової послуги беруть участь різні структурні підрозділи: відділи продажів, андеррайтингу, юридичного супроводу, фінансові служби, підрозділи врегулювання страхових випадків, бухгалтерія, інформаційно-технічні служби тощо. Тому ефективність діяльності страховика залежить не лише від результативності роботи кожного підрозділу, а й від якості їх взаємодії.

Формування системи бізнес-процесів страхової компанії має здійснюватися з урахуванням стратегічних цілей, видів страхування, страхових продуктів, клієнтських сегментів, каналів продажу, організаційної структури, масштабів діяльності та рівня цифровізації компанії.

Для систематизації бізнес-процесів страхової компанії доцільно поділяти їх на чотири основні групи: основні, управлінські, забезпечувальні та процеси розвитку (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Основні групи бізнес-процесів страхової компанії[11]

Група бізнес-процесів	Основні процеси	Очікуваний результат
Основні	розроблення та реалізація страхових продуктів; андеррайтинг; укладання та супровід договорів; перестрахування; врегулювання страхових випадків; страхові виплати	формування та надання страхової послуги

Продовження табл.1.2

Управлінські	стратегічне планування; бюджетування; управління фінансами; управління ризиками; внутрішній контроль; управління якістю	забезпечення керованості та фінансової стійкості
Забезпечувальні	кадрове забезпечення; бухгалтерський облік; юридичний супровід; IT-підтримка; документообіг; адміністративне забезпечення	створення умов для виконання основних процесів
Процеси розвитку	розроблення нових страхових продуктів; цифровізація; розвиток каналів продажу; маркетинг; розвиток партнерської мережі	підвищення конкурентоспроможності та адаптивності компанії

Наступним ключовим бізнес-процесом є продаж страхових продуктів. Він охоплює пошук потенційних клієнтів, визначення їхніх потреб, консультування, формування страхової пропозиції, погодження умов та подальше оформлення договору.

Страхові компанії можуть використовувати різні канали продажу: власні офіси, страхових агентів і посередників, партнерські мережі, банківські установи, корпоративні канали, вебсайти та інші дистанційні канали. Тому процес продажу потребує координації інформації про клієнтів, страхові продукти, тарифи та умови страхування.

Важливим елементом основної діяльності є бізнес-процес укладання та супроводу договору страхування. Він включає оформлення необхідної інформації, перевірку даних, погодження умов, формування договору, облік страхових платежів, внесення змін до договору, інформаційне обслуговування клієнта та контроль виконання договірних умовх[21].

Одним із найбільш відповідальних бізнес-процесів страхової компанії є врегулювання страхових випадків. Саме на цьому етапі клієнт фактично оцінює здатність страховика виконати взяті на себе зобов'язання.

Управління цим процесом повинно бути спрямоване на забезпечення його своєчасності, прозорості та відповідності умовам договору. Надмірна кількість погоджень, дублювання інформації, ручне перенесення даних між інформаційними системами або недостатньо чіткий розподіл відповідальності можуть збільшувати тривалість врегулювання та негативно впливати на якість клієнтського досвіду.

Крім основних процесів, важливу роль відіграють управлінські бізнес-процеси. До них належать стратегічне планування, фінансове планування, бюджетування, управління страховим портфелем, ризик-менеджмент, контроль, управлінський облік, внутрішній аудит та оцінювання результатів діяльності.

Важливою особливістю сучасного управління бізнес-процесами страховика є цифровізація. Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати стандартні операції, забезпечити швидкий обмін інформацією між підрозділами, зменшити кількість ручних операцій та підвищити доступність страхових послуг для клієнтів.

Для ефективного управління бізнес-процесами страхової компанії необхідно сформувати систему кількісних та якісних показників (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні показники оцінювання бізнес-процесів страхової компанії[17]

Напрям оцінювання	Приклади показників
Час	тривалість оформлення договору; час обробки звернення; тривалість врегулювання випадку
Вартість	витрати на виконання процесу; витрати на обслуговування одного договору
Продуктивність	кількість договорів на одного працівника; кількість опрацьованих звернень

Продовженняя табл.1.3

Якість	кількість помилок; частка повторного опрацювання; кількість обґрунтованих скарг
Клієнтська результативність	рівень задоволеності; частка повторних звернень; рівень утримання клієнтів
Цифровізація	частка автоматизованих операцій; частка дистанційно оформлених операцій
Загальна результативність	рівень виконання встановлених KPI процесу

Використання системи показників дає можливість виявляти проблемні ділянки, порівнювати фактичні результати із запланованими та визначати пріоритетні напрями вдосконалення.

Таким чином, управління бізнес-процесами страхової компанії має комплексний характер та охоплює весь цикл створення страхової послуги — від дослідження потреб клієнта і розроблення страхового продукту до виконання зобов'язань за договором та подальшої взаємодії зі страхувальником. Специфіка процесного управління страховика визначається нематеріальним характером страхового продукту, значним інформаційним навантаженням, необхідністю оцінювання ризиків, високою роллю довіри клієнтів та тісним взаємозв'язком основних, управлінських, забезпечувальних і розвиткових процесів.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами

Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами є важливою складовою процесного менеджменту, оскільки дозволяє визначити результативність окремих процесів, виявити проблемні ділянки та обґрунтувати напрями їх удосконалення. Таке оцінювання має здійснюватися систематично та

охоплювати не лише економічні результати, а й часові, якісні, організаційні та клієнтські характеристики процесів[14].

Під ефективністю бізнес-процесу доцільно розуміти співвідношення отриманого результату та ресурсів, витрачених на його досягнення. У загальному вигляді цей показник може бути представлений формулою:

$$E=R/C, \quad (1.1)$$

де E – ефективність бізнес-процесу;

R – результат виконання процесу;

C – витрати ресурсів на його здійснення.

Водночас поняття ефективності необхідно відрізняти від результативності. Результативність характеризує ступінь досягнення встановлених цілей процесу, а ефективність – раціональність використання ресурсів для отримання відповідного результату. Тому для комплексного аналізу бізнес-процесів доцільно одночасно оцінювати час, витрати, продуктивність, якість і ступінь досягнення запланованих результатів.

Основні напрями оцінювання ефективності бізнес-процесів представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні напрями оцінювання ефективності бізнес-процесів[14]

Напрям оцінювання	Основні показники
Час	тривалість процесу, час виконання окремих операцій, час очікування
Витрати	загальні витрати процесу, витрати на одну операцію
Продуктивність	кількість виконаних операцій на одного працівника
Якість	кількість помилок, повторних операцій, скарг
Результативність	рівень виконання встановлених планових показників
Клієнтська оцінка	задоволеність клієнтів, кількість звернень і скарг
Цифровізація	частка автоматизованих операцій

Одним із найбільш важливих параметрів є тривалість бізнес-процесу. Її скорочення дозволяє прискорити обслуговування клієнтів, зменшити непродуктивні витрати часу та підвищити пропускну спроможність процесу.

Для страхової компанії важливими часовими показниками є тривалість оформлення договору страхування, час обробки звернення клієнта, термін розгляду документів та врегулювання страхового випадку.

Другим напрямом є оцінювання витрат бізнес-процесу. Вони включають витрати на оплату праці персоналу, використання інформаційних систем, документообіг, комунікації та інші ресурси.

Важливе значення має також оцінювання якості бізнес-процесів. Якість може характеризуватися кількістю допущених помилок, часткою повторного опрацювання документів, кількістю скарг та рівнем дотримання встановлених строків.

Для систематичного контролю процесів доцільно застосовувати ключові показники ефективності (KPI). Вони дозволяють установити цільові параметри та контролювати ступінь їх досягнення. KPI повинні бути вимірюваними, пов’язаними з метою процесу та придатними для регулярного моніторингу.

Для комплексного дослідження доцільно використовувати порівняльний аналіз, який передбачає зіставлення показників у динаміці, порівняння фактичних і планових значень, а також оцінювання стану процесу до та після його вдосконалення[11].

Особливо корисним для дослідження бізнес-процесів є застосування моделей AS-IS та TO-BE. Модель AS-IS характеризує фактичний стан процесу та дозволяє визначити послідовність операцій, відповідальних осіб, інформаційні потоки і проблемні ділянки. На її основі формується модель TO-BE, яка відображає бажаний стан процесу після впровадження запропонованих змін.

Методика такого аналізу може бути представлена послідовністю:

AS-IS → визначення проблем і «вузьких місць» → розроблення заходів → TO-BE → оцінювання очікуваного результату.

Для узагальнення результатів аналізу може застосовуватися інтегральний показник ефективності бізнес-процесу:

До складу інтегрального показника можуть бути включені оцінки часу, витрат, якості, результативності, клієнтської задоволеності та рівня цифровізації. Перевагою такого підходу є можливість отримання узагальненої характеристики стану процесу та порівняння його ефективності в різні періоди[11].

Завершальним етапом оцінювання є визначення економічної ефективності заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів. Якщо оптимізація потребує певних інвестицій, доцільно визначати річний економічний ефект, строк окупності та 7рентабельність вкладень.

Таким чином, оцінювання ефективності управління бізнес-процесами повинно мати комплексний характер і поєднувати часові, вартісні, якісні, результативні та клієнтські показники. Для страхової компанії особливо важливими є швидкість обслуговування, тривалість врегулювання страхових випадків, якість опрацювання інформації, дотримання встановлених строків та рівень задоволеності клієнтів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Техніко-економічна характеристика страхової компанії

ПрАТ «Страхова група «ТАС» є страховою компанією, діяльність якої пов’язана з наданням широкого спектра страхових послуг фізичним та юридичним особам. Відповідно до матеріалів, що становлять інформаційну базу дослідження, компанія була заснована 19 жовтня 1998 року та в процесі свого розвитку поступово розширювала масштаби діяльності, асортимент страхових продуктів і регіональну присутність. У квітні 2005 року компанія увійшла до складу фінансової групи «ТАС» та змінила назву, під якою здійснювала діяльність раніше.

Входження до складу фінансової групи сприяло розширенню можливостей страхової компанії щодо комплексного обслуговування клієнтів та взаємодії з іншими фінансовими установами. Важливою особливістю діяльності СГ «ТАС» стала орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами та партнерами. Серед задекларованих у наданому матеріалі корпоративних цінностей виділяються персонал, клієнти й партнери, репутація компанії, постійний розвиток і вдосконалення, довгострокове взаємовигідне співробітництво та пріоритет стратегічних цілей над короткостроковим прибутком[28].

З позиції управління бізнес-процесами зазначені принципи мають важливе значення, оскільки орієнтація на клієнта потребує узгодженої роботи різних структурних підрозділів страхової компанії. Надання страхової послуги передбачає проходження клієнтом певного ланцюга взаємопов’язаних процесів: консультування, вибір страхового продукту, оцінювання ризику, укладання договору, його супровід, приймання та опрацювання звернень, а в разі настання

страхової події – врегулювання страхового випадку та здійснення страхової виплати.

Організаційний розвиток СГ «ТАС» супроводжувався формуванням територіально розгалуженої мережі. За матеріалами дослідження, в компанії спочатку працювало 274 особи, а її структура включала головний офіс, 6 регіональних дирекцій, 37 філій та 76 окремих робочих місць. У 2005 році було створено філію в м. Павлоград[27].

Подальше розширення мережі сформувало 32 філії, 7 регіональних дирекцій та близько 1000 страхових агентів. Така територіальна організація дозволяла забезпечувати представництво страховика в різних регіонах України та пропонувати клієнтам широкий спектр страхових продуктів.

Важливим ресурсом функціонування бізнес-процесів страхової компанії є персонал. Кадрова політика СГ «ТАС» у досліджуваний період була спрямована на приведення професійного потенціалу працівників у відповідність до цілей і стратегії розвитку компанії. Серед її принципів визначено орієнтацію на зміни, безперервне навчання персоналу, творчий підхід до виконання завдань та застосування гнучкої системи оплати праці, пов’язаної з кінцевими результатами.

На регіональному рівні використовувалася відносно компактна організаційна структура. Зокрема, Павлоградська філія включала директора, бухгалтера, начальника відділу та трьох спеціалістів; також у діяльності брали участь страхові агенти. Наведена схема організаційного підпорядкування демонструє достатньо просту вертикаль управління, що створювало передумови для оперативного проходження інформації та розподілу відповідальності між працівниками.

Однією з основних характеристик страхової компанії є структура її страхового портфеля та різноманітність страхових продуктів. СГ «ТАС» позиціонувалася як універсальна страхова компанія та пропонувала понад 50 комплексних і спеціалізованих програм добровільного й обов’язкового

страхування. До них належали майнове страхування, страхування транспортних засобів, вантажів, фінансових ризиків, особисте страхування, медичне страхування, різні види страхування відповідальності та обов'язкового страхування[28].

Значна диверсифікація страхових продуктів безпосередньо впливає на складність системи бізнес-процесів компанії. Різні види страхування потребують відмінних процедур оцінювання ризику, формування тарифів, оформлення документів, супроводу договорів та врегулювання страхових випадків. Відповідно, ефективність страхової компанії залежить від ступеня стандартизації типових операцій та одночасної можливості адаптувати процес до характеристик конкретного страхового продукту і клієнта.

Структура страхового портфеля компанії в досліджуваному періоді зазнавала істотних змін. У 2024 році 49 % портфеля припадало на страхування майна, 25 % – на страхування автотранспорту та 24 % – на обов'язкові види страхування. У 2025 році структура стала більш диверсифікованою: страхування автотранспорту становило 27 %, фінансових ризиків – 26 %, майна – 20 %, кредитів – 16 %, обов'язкових видів страхування – 8 %.

Таблиця 2.1

Зміна основних складових страхового портфеля СГ «ТАС»[27]

Вид страхування	2024 р., %	2025 р., %	Відхилення
Страхування майна	49	20	–29
Страхування автотранспорту	25	27	+2
Обов'язкові види страхування	24	8	–16
Страхування фінансових ризиків	–	26	+26
Страхування кредитів	–	16	+16

Дані табл. 2.1 свідчать про суттєву трансформацію страхового портфеля. Якщо у 2024 році домінуюче положення займало страхування майна, то у 2025

році структура стала більш рівномірною. Частка страхування автотранспорту збільшилася на 2 в.п. і досягла 27 %, водночас значними стали частки страхування фінансових ризиків та кредитів. Така зміна структури означає необхідність розвитку спеціалізованих бізнес-процесів андеррайтингу, оцінювання фінансових ризиків, супроводу договорів та контролю страхового портфеля.

Для характеристики масштабів діяльності важливими є показники страхових платежів. За дев'ять місяців 2025 року їх загальна сума становила 91 685,7 тис. грн, тоді як за аналогічний період 2024 року – 59 971,1 тис. грн. Темп зростання, наведений у вихідному документі, становив 152,88 %.

Абсолютний приріст страхових платежів становив:

$$91\,685{,}7 - 59\,971{,}1 = 31\,714{,}6 \text{ тис. грн.}$$

Отже, лише за відповідний порівнюваний період обсяг страхових платежів збільшився більш ніж на 31,7 млн грн, що характеризує суттєве розширення страхових операцій. З позицій процесного управління збільшення кількості договорів і фінансових потоків підвищує навантаження на процеси продажу, андеррайтингу, оформлення та супроводу договорів, обліку платежів і врегулювання страхових випадків.

Значна частина страхових платежів у 2025 році припадала на майнове страхування – 83 823,4 тис. грн із загальної суми 91 685,7 тис. грн. За обов'язковими видами страхування було отримано 5 882,6 тис. грн, за особистим страхуванням – 1 437,4 тис. грн, страхуванням відповідальності – 542,3 тис. грн.

Важливим показником фінансової спроможності страховика є величина страхових резервів. За даними матеріалів, страхові резерви СГ «ТАС» збільшилися з 38 894,8 тис. грн станом на 01.10.2025 р. до 58 116,4 тис. грн станом на 01.10.2026 р., а темп їх зростання становив 149,42 %. Рівень покриття страхових резервів інвестиційними активами та грошовими коштами становив 2,67, а забезпеченість власними коштами – 2,24.

Для узагальнення основних економічних характеристик СГ «ТАС» сформуємо табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності СГ «ТАС» за даними досліджуваного періоду

Показник	Значення
Активи станом на 1.01.2026 р., тис. грн	188 532,0
Власний капітал, тис. грн	130 038,6
Частка власного капіталу у валюті балансу, %	69,0
Темп зростання власного капіталу, %	138,2
Страхові резерви, тис. грн	58 116,4
Темп зростання страхових резервів, %	149,42
Страхові платежі за 2025 р., тис. грн	91 685,7
Страхові виплати за 2025 р., тис. грн	10 742,7

Дані табл. 2.2 характеризують достатньо значні для досліджуваного періоду масштаби діяльності страховика. Активи компанії становили 188,5 млн грн, а власний капітал – понад 130 млн грн. При цьому частка власного капіталу у валюті балансу дорівнювала 69 %, а темп його зростання – 138,2 %. Страхові резерви перевищували 58 млн грн, що відповідало масштабам прийнятих компанією страхових зобов’язань.

Окремим напрямом організації страхової діяльності є перестрахування, яке виступає складовою системи управління страховими ризиками. У 2025 році частина страхових платежів СГ «ТАС», що належала перестраховикам, становила 13 029,6 тис. грн, а участь перестрахування у страховій премії – 0,14. Співробітництво компанії з іноземними перестраховиками та брокерами забезпечувало додатковий механізм розподілу прийнятих страхових ризиків.

Дослідження організаційно-економічних характеристик СГ «ТАС» дозволяє виділити ключові групи бізнес-процесів, які забезпечують її функціонування. До них належать розроблення та просування страхових продуктів, залучення і консультування клієнтів, оцінювання страхового ризику, укладання та супровід договорів, адміністрування страхових платежів, перестрахування, врегулювання страхових випадків та здійснення страхових виплат. Їх виконання забезпечується кадровими, фінансовими, інформаційними, юридичними та іншими допоміжними процесами.

Отже, ПрАТ «Страхова група «ТАС» характеризується диверсифікованим страховим портфелем, широким спектром страхових продуктів, розгалуженою системою обслуговування клієнтів та значною кількістю взаємопов’язаних страхових операцій. В досліджуваному періоді компанія демонструвала зростання страхових платежів, власного капіталу та страхових резервів. Водночас масштабність діяльності та різноманітність страхових продуктів ускладнюють систему внутрішніх операцій і підвищують вимоги до координації структурних підрозділів.

2.2. Аналіз основних бізнес-процесів страхової компанії

Діяльність страхової компанії являє собою систему взаємопов’язаних бізнес-процесів, кінцевою метою яких є формування страхового захисту клієнта та забезпечення виконання зобов’язань страховика. На відміну від підприємств виробничої сфери, у страховій компанії переважна частина бізнес-процесів має інформаційний і сервісний характер. Їх виконання пов’язане з отриманням та обробленням інформації про клієнтів і об’єкти страхування, оцінюванням ризиків, оформленням договорів, рухом страхових платежів, супроводженням клієнтів та врегулюванням страхових випадків.

Організаційно-економічна характеристика СГ «ТАС» показала, що діяльність компанії характеризується значною різноманітністю страхових продуктів. Така продуктова диверсифікація зумовлює необхідність функціонування розгалуженої системи бізнес-процесів.

На основі характеру страхової діяльності СГ «ТАС» основні процеси компанії можна представити у вигляді послідовного ланцюга:

формування страхового продукту → залучення та консультування клієнта → оцінювання ризику → розрахунок умов страхування → укладання договору → отримання страхового платежу → супроводження договору → приймання повідомлення про страхову подію → врегулювання страхового випадку → страхова виплата → подальша взаємодія з клієнтом.

При цьому окремим процесом виступає перестрахування частини прийнятих ризиків. Фінансові, кадрові, інформаційні та юридичні процеси забезпечують виконання всього наведеного ланцюга.

Основні бізнес-процеси СГ «ТАС» систематизуємо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика основних бізнес-процесів СГ «ТАС»

Бізнес-процес	Основний зміст	Результат процесу
Формування страхових продуктів	визначення об’єкта, ризиків, умов і тарифів страхування	сформований страховий продукт
Залучення та консультування клієнтів	визначення потреб, підбір програми, надання інформації	сформована страхова пропозиція
Оцінювання ризику	аналіз об’єкта та рівня страхового ризику	рішення щодо прийняття ризику
Укладання договору	оформлення та погодження умов страхування	укладений договір
Адміністрування страхових платежів	приймання та облік платежів	сформована страхова премія
Супроводження договору	інформаційне та документальне обслуговування	належне виконання договору
Перестрахування	передавання частини прийнятого ризику	зменшення концентрації ризику

Продовження табл.2.3

Врегулювання страхових випадків	розгляд події, документів та визначення збитку	рішення про виплату
Страхова виплата	виконання зобов'язань перед страхувальником	виплачене страхове відшкодування

Початковим елементом основної діяльності страховика є формування страхового продукту. Його зміст визначається характером ризику, категорією страхувальників, об'єктом страхування, обсягом відповідальності страховика та умовами здійснення виплат.

Асортимент СГ «ТАС» охоплює добровільне майнове й особисте страхування, страхування відповідальності та обов'язкові види страхування. Зокрема, до майнового напряму належало страхування майна фізичних і юридичних осіб, наземного транспорту, вантажів і багажу, аграрних ризиків, будівельно-монтажних робіт, фінансових ризиків та інших об'єктів. Особисте страхування включало страхування від нещасних випадків, здоров'я та медичне страхування, а окремий блок становили різні види страхування відповідальності.

Різноманітність продуктів означає, що бізнес-процес їх реалізації не може бути абсолютно однаковим.

Таким чином, для управління даним процесом необхідно поєднувати стандартизацію типових операцій із можливістю індивідуального опрацювання складних страхових ризиків**.**

Наступним важливим процесом є залучення клієнтів та організація продажу страхових продуктів. Його вхідним елементом виступає потреба фізичної або юридичної особи у страховому захисті, а результатом – сформована страхова пропозиція та, за позитивного рішення клієнта, укладений договір.

Клієнтський процес можна представити таким чином:

звернення клієнта → визначення потреби → консультування → підбір страхового продукту → розрахунок умов → формування пропозиції → погодження з клієнтом.

Організація цього процесу пов’язана з регіональною структурою страхової компанії. Розвиток філіальної та агентської мережі СГ «ТАС» забезпечувало територіальну доступність страхових послуг.

З процесної точки зору розгалужена мережа має як переваги, так і потенційні управлінські складнощі. Перевагою є наближення страхових послуг до споживача. Водночас виникає необхідність забезпечення однакових стандартів обслуговування, швидкого обміну інформацією між регіональними підрозділами та головним офісом, єдиних правил оформлення документів і контролю якості.

Одним із центральних процесів страхової діяльності є оцінювання ризику, що передує прийняттю його на страхування. Його значення полягає у визначенні можливості прийняття конкретного ризику, встановленні відповідних умов страхового захисту та розміру страхового платежу.

Складність цього процесу залежить від конкретного виду страхування. Дані демонструють суттєві відмінності між страховими продуктами за страховими сумами, тарифами та умовами відшкодування.

Процес укладання договору потребує взаємодії декількох операцій: збору даних, перевірки документів, оцінювання ризику, визначення тарифу, погодження умов та документального оформлення. Зайві погодження або повторне введення одних і тих самих даних потенційно можуть збільшувати тривалість процесу, тому саме цей напрям є важливим об’єктом процесної оптимізації.

Після укладання договору важливого значення набуває процес отримання та обліку страхових платежів. Його результатом є формування фінансових

ресурсів, необхідних для виконання страхових зобов'язань і забезпечення діяльності компанії.

За 2025 рік обсяг страхових платежів СГ «ТАС» становив 91 685,7 тис. грн проти 59 971,1 тис. грн за аналогічний період попереднього року. Наведений темп зростання становив 152,88 %.

Зростання обсягів страхових платежів одночасно означає збільшення операційного навантаження: необхідно своєчасно ідентифікувати платежі, пов'язувати їх із відповідними договорами, вести облік та забезпечувати інформаційний обмін між підрозділами.

Для оцінювання цього процесу надалі можуть використовуватися такі показники, як частка своєчасно ідентифікованих платежів, кількість помилок при їх обліку, трудомісткість операцій та частка автоматизованого опрацювання.

Специфічним для страхового бізнесу процесом є перестрахування. Його призначення полягає у перерозподілі частини ризику, прийнятого страховою компанією, що сприяє обмеженню можливих фінансових втрат за значними страховими подіями.

За матеріалами дослідження частина страхових платежів СГ «ТАС», яка належала перестраховикам, становила 13 029,6 тис. грн, а показник участі перестрахування у страховій премії – 0,14.

У цьому процесі задіяно значне коло іноземних та українських перестрахових партнерів компанії. Це свідчить про необхідність ефективної організації інформаційних потоків, контролю документації та координації взаємодії із зовнішніми контрагентами.

Ключовим з позиції клієнтської цінності є бізнес-процес врегулювання страхового випадку**.** Якщо на етапі продажу страховик формує обіцянку страхового захисту, то саме під час врегулювання реалізується його основне зобов'язання перед клієнтом.

Отже, за наведеними даними страхові виплати становили близько 11,7 % обсягу отриманих страхових платежів за відповідний період. Цей розрахунок має використовуватися саме як характеристика співвідношення двох наведених у джерелі показників, а не як самодостатня оцінка ефективності бізнес-процесу врегулювання.

Особливе значення процесу врегулювання обумовлює необхідність його детального контролю. Для управління ним доцільно відстежувати тривалість врегулювання, частку справ, завершених у встановлені строки, кількість повторних запитів документів, кількість скарг, витрати на одну справу та рівень задоволеності клієнтів.

Проведений аналіз показує, що бізнес-процеси СГ «ТАС» не функціонують ізольовано. Результат одного процесу стає інформаційним або фінансовим входом для наступного.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що найбільш значущими з точки зору подальшого вдосконалення є ті бізнес-процеси, які передбачають безпосередню взаємодію з клієнтом та проходження інформації між декількома учасниками. До них передусім належать продаж страхового продукту, оцінювання ризику та укладання договору, супроводження договорів і врегулювання страхових випадків**.**

Отже, система основних бізнес-процесів СГ «ТАС» характеризується значною взаємозалежністю операцій, різноманітністю страхових продуктів та необхідністю координації клієнтських, фінансових і ризикових процесів.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Проведений аналіз показав, що діяльність страхової компанії ґрунтується на взаємодії значної кількості основних і забезпечувальних бізнес-процесів. Для СГ «ТАС» до ключових процесів належать формування та реалізація страхових продуктів, залучення клієнтів, оцінювання ризиків, укладання та супроводження договорів, адміністрування страхових платежів, перестрахування, врегулювання страхових випадків та здійснення страхових виплат. Значна продуктова диверсифікація компанії підвищує вимоги до координації цих процесів. Зокрема, компанія пропонувала понад 50 комплексних і спеціалізованих програм добровільного та обов'язкового страхування.

Удосконалення управління бізнес-процесами СГ «ТАС» має бути спрямоване не на окремі локальні зміни, а на формування узгодженої процесної моделі, у межах якої забезпечується швидке проходження інформації, чітко розподіляється відповідальність, мінімізуються операції, що не створюють додаткової цінності, та встановлюються вимірювані показники результативності.

На основі проведеного аналізу можна систематизувати основні напрями вдосконалення управління бізнес-процесами страхової компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення бізнес-процесів СГ «ТАС»

Проблемна зона	Запропонований захід	Очікуваний результат
Значна кількість операцій при оформленні договорів	стандартизація та автоматизація типових операцій	скорочення тривалості оформлення
Необхідність координації різних підрозділів	визначення власників наскрізних процесів	підвищення відповідальності та керованості

Продовження табл.3.1

Значні інформаційні потоки	створення єдиного інформаційного середовища	усунення дублювання даних
Складність процесу врегулювання страхових випадків	оптимізація процесу за моделлю AS-IS/TO-BE	скорочення часу врегулювання
Необхідність контролю строків	автоматичний моніторинг виконання операцій	зменшення кількості прострочених операцій
Недостатність процесних показників	запровадження системи KPI	постійний контроль результативності
Ручне виконання типових операцій	розширення автоматизації	зниження трудомісткості та кількості помилок

Одним із пріоритетних напрямів є оптимізація бізнес-процесу укладання договорів страхування. Його результативність має безпосередній вплив на швидкість обслуговування клієнтів та витрати компанії.

Виходячи з широкого спектра страхових продуктів СГ «ТАС», процедури укладання договорів можуть відрізнятися залежно від об'єкта страхування, страхового ризику, умов договору та категорії клієнта.

Тому доцільним є розмежування операцій на стандартні **та** індивідуальні. Типові договори з невисоким рівнем ризику доцільно максимально стандартизувати й автоматизувати. Натомість складні договори, які потребують

Принципово важливим є одноразове введення інформації**.** Дані, отримані на початку процесу, повинні автоматично використовуватися на наступних його етапах. Це зменшує трудомісткість, імовірність технічних помилок та потребу у повторному опрацюванні документів.

Центральним напрямом удосконалення пропонується визначити бізнес-процес врегулювання страхових випадків. Саме він безпосередньо пов'язаний із виконанням страховиком своїх зобов'язань перед клієнтом.

Фінансове значення цього процесу підтверджується даними вихідного матеріалу: за 2025 рік страхові виплати СГ «ТАС» становили 10 742,7 тис. грн, з яких 9 596,4 тис. грн припадало на майнове страхування.

Для вдосконалення цього процесу доцільно застосувати метод AS-IS/TO-BE**.** Модель AS-IS нижче має аналітичний характер і використовується для формування пропозицій, а не як опис затвердженого внутрішнього регламенту компанії.

Узагальнена модель AS-IS:

повідомлення клієнта → реєстрація події → подання документів → перевірка комплектності → передавання інформації відповідальному працівнику → оцінювання обставин і збитку → додаткові погодження → прийняття рішення → оформлення виплати → виплата → закриття справи.

Потенційними проблемними точками такої моделі є повторне передавання документів, очікування між окремими операціями, ручний контроль строків та необхідність додаткового інформування клієнта щодо стану його справи.

Пропонована модель TO-BE передбачає:

—електронне повідомлення про подію

—автоматична реєстрація

—електронне завантаження документів

—автоматична перевірка комплектності

—призначення відповідального працівника

—паралельне опрацювання необхідної інформації

—електронне погодження

—автоматичне формування рішення

—виплата

—електронне повідомлення клієнта

—закриття справи.

Основна відмінність TO-BE полягає не просто у переведенні документів в електронний формат, а у зміні самої логіки процесу: послідовні операції, які не залежать одна від одної, за можливості виконуються паралельно, а інформація автоматично передається між етапами(табл 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика моделей AS-IS та TO-BE процесу врегулювання

Параметр	AS-IS	TO-BE
Реєстрація звернення	окрема операція	автоматизована реєстрація
Подання документів	декілька етапів взаємодії	єдиний електронний пакет
Перевірка комплектності	переважно послідовна	автоматизована первинна перевірка
Передавання справи	між виконавцями	автоматичне призначення
Контроль строків	періодичний	автоматичний
Погодження	послідовне	електронне, частково паралельне
Інформування клієнта	за зверненням або на окремих етапах	автоматичне за статусом
Аналітика	за результатами періоду	оперативний процесний моніторинг

Важливим напрямом удосконалення є забезпечення інтегрованого інформаційного супроводу основних бізнес-процесів. Для страхової компанії інформація є одним із головних ресурсів, оскільки майже кожний процес передбачає отримання, перевірку, накопичення, передавання та використання значного обсягу даних.

Доцільно забезпечити інформаційний зв'язок між даними про клієнта, страховий продукт, договір, платежі та страхові випадки. У такій системі кожному договору має відповідати єдина електронна історія, доступна уповноваженим учасникам процесу відповідно до їх функцій.

Запровадження інтегрованої моделі дозволяє уникати ситуації, коли інформація про одного клієнта або договір знаходиться в декількох неузгоджених інформаційних масивах. Крім того, вона створює основу для автоматичного формування управлінської звітності.

Удосконалення процесів повинно супроводжуватися зміною підходів до контролю. Недостатньо оцінювати лише загальні фінансові результати страхової компанії. Необхідно контролювати параметри конкретних бізнес-процесів.

Для СГ «ТАС» пропонується сформувати систему процесних KPI, представлену в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Запропоновані KPI управління бізнес-процесами СГ «ТАС»

Показник	Метод оцінювання	Бажана тенденція
Середній час оформлення договору	час / кількість договорів	↓
Середній час врегулювання випадку	загальна тривалість / кількість справ	↓
Частка справ, завершених у встановлений строк	завершені в строк / загальна кількість × 100 %	↑
Частка повторного опрацювання	повторні операції / загальна кількість × 100 %	↓
Витрати на одну операцію	витрати процесу / кількість операцій	↓
Частка автоматизованих операцій	автоматизовані / загальна кількість × 100 %	↑
Кількість обґрунтованих скарг	кількість за період	↓
Рівень задоволеності клієнтів	за результатами опитування	↑

Такі показники доцільно включити до внутрішньої панелі процесного моніторингу. Для кожного KPI встановлюються планове значення, допустиме відхилення та критичний рівень. Якщо показник виходить за встановлені межі, відповідальний власник процесу повинен встановити причину та визначити коригувальні заходи.

Цифровізація сама по собі не забезпечить необхідного результату без відповідного організаційного забезпечення. Для кожного ключового наскрізного процесу доцільно визначити власника процесу, відповідального не за окрему операцію або роботу підрозділу, а за кінцевий результат усього процесу.

Доцільно також запровадити регулярний процесний аудит, у межах якого аналізуються причини затримок, повторного виконання операцій, скарг клієнтів і перевищення нормативних витрат.

Оскільки вихідні матеріали не містять фактичних даних про тривалість окремих операцій та їх собівартість, для оцінювання результатів удосконалення доцільно застосувати розрахунково-прогнозний сценарій**.** Наведені нижче значення є модельними і використовуються для обґрунтування пропозицій курсової роботи.

Таблиця 3.4

Прогнозна оцінка результатів удосконалення ключових бізнес-процесів

Показник	Умовний рівень AS-IS	Прогноз TO-BE	Зміна
Середній час оформлення стандартного договору, хв	35	20	–42,9 %
Частка ручних операцій, %	60	30	–30 в.п.
Частка повторного опрацювання документів, %	12	6	–6 в.п.
Частка операцій, виконаних у встановлений строк, %	82	94	+12 в.п.
Частка автоматизованих операцій, %	40	70	+30 в.п.
Умовний індекс задоволеності клієнтів, %	78	88	+10 в.п.

Запропонований сценарій свідчить, що найбільш відчутний організаційний ефект може бути отриманий завдяки скороченню ручних операцій та усуненню непродуктивного часу між окремими етапами. Середня тривалість оформлення стандартного договору за модельним сценарієм скорочується з 35 до 20 хвилин,

або на 42,9 %. Одночасно частка автоматизованих операцій зростає з 40 до 70 %, а частка повторного опрацювання документів скорочується удвічі.

Для визначення умовного економічного результату припустимо, що реалізація запропонованого комплексу заходів потребує 480 тис. грн одноразових витрат**,** пов'язаних із доопрацюванням інформаційної системи, інтеграцією процесів і навчанням персоналу. Очікувана річна економія робочого часу, скорочення адміністративних операцій та витрат на повторне опрацювання документів у модельному сценарії становитиме 690 тис. грн**.**

Тоді період окупності дорівнюватиме:

P=480/690=0,70 року

Отже, за прийнятих модельних умов початкові витрати можуть окупитися приблизно за 8,4 місяця**.**

Рентабельність вкладень становитиме:

$$ROI=690/480\times100=143,8\%.$$

Розрахунок демонструє потенційну економічну доцільність запропонованих змін, проте отримані значення мають прогнозний характер і в практичній діяльності повинні уточнюватися на основі фактичних даних страхової компанії про витрати, трудомісткість та обсяги виконання відповідних операцій.

Таким чином, удосконалення управління бізнес-процесами СГ «ТАС» доцільно здійснювати за декількома взаємопов'язаними напрямами: оптимізація процесів укладання і супроводження договорів, реорганізація процесу врегулювання страхових випадків, розширення автоматизації, формування єдиного інформаційного середовища, визначення власників наскрізних процесів та запровадження системи процесних KPI.

Найбільший практичний потенціал має вдосконалення процесу врегулювання страхових випадків на основі переходу від моделі AS-IS до TO-BE**.** Запропонований підхід передбачає скорочення кількості ручних і послідовних

операцій, електронний обмін документами, автоматичний контроль строків, оперативне інформування клієнта та постійний моніторинг результативності.

Реалізація запропонованих заходів створює передумови для скорочення тривалості бізнес-процесів, зниження їх трудомісткості, зменшення кількості помилок, підвищення прозорості управління та якості клієнтського обслуговування. При цьому конкретні параметри економічного ефекту мають визначатися на підставі фактичних операційних даних компанії. Саме поєднання процесної оптимізації, цифровізації та систематичного контролю KPI може забезпечити безперервне вдосконалення бізнес-процесів страхової компанії.

ВИСНОВКИ

У курсовій роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами страхової компанії та обґрунтовано напрями їх удосконалення. Проведене дослідження дозволило систематизувати сутність і класифікацію бізнес-процесів, визначити особливості процесного управління у страховій діяльності, проаналізувати основні бізнес-процеси страхової компанії та сформувати пропозиції щодо підвищення їх ефективності.

За результатами теоретичного дослідження встановлено, що бізнес-процес являє собою сукупність взаємопов’язаних і послідовних операцій, спрямованих на перетворення ресурсів та інформації на певний результат, який має цінність для споживача. Процесний підхід до управління дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему взаємопов’язаних процесів, а не лише як сукупність окремих структурних підрозділів і функцій.

Узагальнення класифікації бізнес-процесів дозволило встановити, що в діяльності підприємства доцільно виділяти основні, забезпечувальні, управлінські процеси та процеси розвитку. Їх взаємозв’язок формує єдину систему, результативність якої залежить від узгодженості дій усіх учасників, якості інформаційного обміну, раціонального використання ресурсів та чіткого розподілу відповідальності.

Бізнес-процеси страхової компанії мають низку специфічних характеристик, обумовлених особливостями страхової послуги. До них належать високий рівень інформаційної насиченості, необхідність оцінювання ризиків, значний обсяг документального супроводу, взаємодія різних функціональних підрозділів та безпосередня залежність результату від якості обслуговування клієнтів. У зв’язку з цим особливого значення набувають швидкість виконання операцій, достовірність інформації, дотримання встановлених процедур та своєчасність виконання зобов’язань перед страхувальниками.

Практичне дослідження проведено на матеріалах ПрАТ «Страхова група «ТАС». Аналіз організаційно-економічних характеристик показав, що діяльність страхової компанії пов’язана з реалізацією значної кількості страхових продуктів та необхідністю організації взаємодії між різними структурними елементами. Розгалуженість страхових операцій та різноманітність страхових продуктів обумовлюють складність внутрішніх інформаційних і управлінських зв’язків та підвищують значення процесного підходу до управління. Результати характеризують компанію як універсального страховика з широким спектром програм добровільного та обов’язкового страхування.

У процесі аналізу діяльності страхової компанії було виділено основні бізнес-процеси, серед яких формування та реалізація страхових продуктів, залучення і консультування клієнтів, оцінювання страхових ризиків, укладання та супроводження договорів, адміністрування страхових платежів, перестрахування, врегулювання страхових випадків та здійснення страхових виплат. Встановлено, що зазначені процеси тісно взаємопов’язані, а результат одного з них часто виступає інформаційною основою для виконання наступного.

Проведене дослідження дозволило визначити основні резерви вдосконалення управління бізнес-процесами страхової компанії. Вони пов’язані насамперед зі стандартизацією типових операцій, скороченням дублювання інформації, оптимізацією взаємодії між структурними підрозділами, розвитком електронного документообігу, автоматизацією операцій та вдосконаленням системи контролю за результативністю процесів.

Для підвищення ефективності управління запропоновано вдосконалити процес укладання та супроводження договорів страхування. Основою змін має стати одноразове введення інформації про клієнта, автоматизація типових перевірок, електронне формування документів та забезпечення оперативного інформаційного обміну між учасниками процесу. Це сприятиме спрощенню

виконання стандартних операцій та підвищенню якості клієнтського обслуговування.

Важливим напрямом удосконалення визначено оптимізацію процесу врегулювання страхових випадків на основі переходу від фактичної моделі AS-IS до перспективної моделі TO-BE. Запропонована модель передбачає розширення використання електронних каналів взаємодії з клієнтом, автоматизацію реєстрації та перевірки інформації, скорочення зайвих погоджень, автоматичний контроль строків та оперативне інформування клієнта про стан розгляду страхової справи.

Очікуваними результатами реалізації запропонованих заходів є скорочення тривалості виконання основних операцій, зменшення трудомісткості та кількості повторних процедур, підвищення рівня автоматизації, покращення координації між структурними підрозділами та підвищення якості обслуговування клієнтів. Водночас економічний результат процесних змін має проявлятися у більш раціональному використанні трудових та інформаційних ресурсів і скороченні непродуктивних операцій.

Результати дослідження свідчать, що підвищення ефективності процесного управління доцільно забезпечувати шляхом поєднання організаційної оптимізації, цифровізації, стандартизації операцій, розвитку клієнтоорієнтованого підходу та систематичного контролю результативності бізнес-процесів**.** Комплексне застосування зазначених заходів створює передумови для підвищення керованості страхової компанії, якості страхових послуг та ефективності її діяльності в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. Законодавство України / Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15

2. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Законодавство України / Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15

3. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. Законодавство України / Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20

4. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. Законодавство України / Верховна Рада України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text

5. Національний банк України. Біла книга «Майбутнє регулювання ринку страхування».Київ:НБУ, 2020. https://bank.gov.ua/ admin_uploads/article/ White_paper_insurance_pr_2020-04-30.pdf?v=6

6. Національний банк України. Нагляд за ринком небанківських фінансових послуг. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. https://bank.gov.ua/ua/supervision/nonbanks

7. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.

8. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. С. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. № 38. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-67.

9. Шарко В. В., Нікітішин А. О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного*

університету. Економічні науки. 2020. № 4. Т. 2. С. 268–273. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-46.

10. Ткачук Г. Ю., Біляк Т. О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. *Економіка та держава.* 2022. № 2. С. 125–128. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.125.

11. Філіна С. В., Крутько О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти процесного підходу до управління підприємством. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 3(50). С. 382–385. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-50-57.

12. Шульга О. А. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-148.

13. Урба С., Антонюк О. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств. *Економіка та суспільство.* 2026. № 85. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-85-117.

14. Бондаренко С. М., Корсуненко І. Г., Бондаренко Б. С. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-40.

15. Матвійчук Л. О. InsurTech в системі управління бізнес-процесами страхових компаній. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. DOI: 10.31891/mdes/2023-10-15.

16. Борисюк О. В., Ткачук Н. В. Моніторинг бізнес-процесів страховиків в умовах цифровізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 10. DOI: 10.37634/efp.2024.10.18.

17. Борисюк О. В., Дацюк-Томчук М. Б. Позитиви та проблеми впровадження цифрових технологій в страховій діяльності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-35.

18. Борисюк О. В., Петриняк А. Я. Платформатизація страхового бізнесу як інструмент удосконалення страхового менеджменту в Україні. *Економіка та суспільство.* 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-17.

19. Панченко О. І., Базілінська О. Я. Проблеми цифровізації страхового бізнесу в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 276–288. DOI: 10.25140/2410-9576-2023-2(27)-276-288.

20. Прокопчук О. Т., Уланич Ю. В., Мирошниченко М. М. Цифрова трансформація страхового ринку України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2022. Вип. 101. Ч. 2. С. 152–164. DOI: 10.32782/2415-8240-2022-101-2-152-164.

21. Чуницька І. І., Ясентюк А. С. Функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2021. № 23(51).

22. Горбачова О. М., Петрова А. Цифровізація страхового ринку України: основні проблеми та перспективи в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 53. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-53-4.

23. Зеліско І. М., Сосновська О. О., Олійник Л. А., Стефківський В. М., Манаєнко І. М. Company business processes optimization as an imperative of its economic security. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2021. № 1. С. 145–153.

24. Грицько О. М. Управління бізнес-процесами страхової компанії : магістерська дипломна робота : спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» / наук. кер. Т. В. Татаріна. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2024. 83 с.

25. Страхова група «ТАС». Офіційний вебсайт компанії. Розділ «Страхові продукти». https://sgtas.ua/

26. Страхова група «ТАС». Регулярна річна інформація та фінансова звітність. Офіційний вебсайт компанії. https://sgtas.ua/regulyarnaya-godovaya-informacziya/zvitnist_2025/

27. Страхова група «ТАС». Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. Офіційний вебсайт компанії. https://sgtas.ua/company/information-for-shareholders/

28. Страхова група «ТАС». Принципи (кодекс) корпоративного управління. Офіційний вебсайт компанії. https://arsenal-ic.ua/docs/shareholders/.pdf

29. Страхова група «ТАС». Матеріали щодо організаційної структури, страхових продуктів, страхових платежів, виплат, страхових резервів та перестрахування: інформаційно-аналітичні матеріали підприємства. https://sgtas.ua/