

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:

на тему:

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Анастасії АБРАМОВОЇ

Науковий керівник:

д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Рецензент

д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ___ » _____ 2026 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д.е.н., професор

_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів – 2026

АНОТАЦІЯ

Абрамова А. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2026.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних основ управління бізнес-процесами на підприємстві. У другому розділі роботи проаналізовано ситуацію у галузі страхування в Україні, вивчено результати діяльності Страхова компанія «ІНГО». У третьому розділі запропоновано шляхи підвищення ефективності процесу управління бізнес-процесами у СК ІНГО.

У результаті здійсненого теоретично-аналітичного дослідження зроблені висновки і надано управлінські пропозиції.

Ключові слова: страхова компанія, управління підприємствами, бізнес-процеси, операційна діяльність, конкурентоспроможність, потенціал підприємства, економічна безпека

ANNOTATION

Abramova A. Business process management at the enterprise. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the specialty 073 "Management". Lviv, 2026.

The first section of the work studies the theoretical foundations of business process management at the enterprise. The second section of the work analyzes the situation in the insurance industry in Ukraine, studies the results of the activities of the Insurance Company "INGO". The third section suggests ways to improve the efficiency of the business process management process at the INGO Insurance Company.

As a result of the theoretical and analytical research, conclusions are drawn and management proposals are provided.

Keywords: insurance company, enterprise management, business processes, operational activities, competitiveness, enterprise potential, economic security

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 1.1 Сутність процесу управління бізнес-процесами
- 1.2 Управління бізнес процесами як складова процесного підходу до управління підприємствами

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СК «ІНГО»

- 2.1 Стан ринку страхових послуг в Україні в умовах війни
- 2.2 Аналіз діяльності страхової компанії «ІНГО»

Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СК «ІНГО»

Висновки до третього розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах стрімкої цифровізації, глобалізації ринків та посилення конкуренції ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим фактором виживання й розвитку підприємств. Переходячи від функціонального до процесного підходу, організації здобувають можливість підвищити продуктивність, скоротити витрати, зменшити тривалість циклів виконання задач, підвищити якість продукції та послуг, а також посилити орієнтацію на клієнта. Це особливо важливо для вітчизняних підприємств, що перебувають в умовах економічної нестабільності, трансформації постачальницьких ланцюгів та імплементації європейських стандартів ведення бізнесу.

Сучасні технологічні рішення – BPM-системи, process mining, роботизація (RPA), аналітика великих даних та елементи штучного інтелекту — створюють нові можливості для автоматизації та оптимізації процесів. Разом із тим, впровадження таких інструментів вимагає науково обґрунтованих підходів до моделювання, стандартизації, управління змінами та оцінки результативності. Недостатня увага до процесного менеджменту призводить до дублювання функцій, непрозорих витрат, погіршення корпоративної культури та зниження гнучкості організації у відповідь на зовнішні шоки.

Крім операційної ефективності, управління бізнес-процесами має важливе значення для забезпечення економічної безпеки підприємства, дотримання вимог сталого розвитку (ESG), гендерної рівності та інклюзивності в організаційних практиках. Процесний підхід дозволяє інтегрувати екологічні та соціальні критерії у щоденну діяльність, підвищуючи довіру стейкхолдерів та інвестиційну привабливість.

Наукова актуальність теми обумовлена необхідністю розробити адаптивні методики для моделювання, оцінки та оптимізації бізнес-процесів з урахуванням локальних особливостей підприємств, обмежень ресурсів та ризиків зовнішнього середовища. Практична значущість полягає в тому, що

результати дослідження можуть бути використані для побудови систем управління, які підвищують конкурентоспроможність підприємств, сприяють ефективному впровадженню цифрових технологій та забезпечують стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, дослідження з управління бізнес-процесами є своєчасним і необхідним – воно сприятиме напрацюванню теоретичних підходів і практичних інструментів, які допоможуть підприємствам адаптуватися до викликів сучасної економіки та реалізувати стратегічні цілі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління бізнес-процесами на підприємстві вивчали та обґрунтовували відомі науковці. Серед українських авторів вагомий внесок зробили М. Месарош, О. Кузьмін, Н. Гавкалова, І. Лаврів, Л. Фединак, Т. Васильців, В. Бондар, М. Копитко та інші, які розглядали методологію моделювання бізнес-процесів, їх оптимізацію, реінжиніринг та підвищення ефективності управлінських рішень. Серед іноземних науковців фундаментальні підходи сформував М. Хаммер, Дж. Чампі, Т. Давенпорт, Р. Каплан, Д. Нортон, Р. Шерер, Дж. Харрінгтон, які досліджували концепцію реінжинірингу, процесного управління, системи збалансованих показників та цифрову трансформацію процесів. Їхні роботи створили теоретичну та методичну основу для сучасних моделей управління бізнес-процесами та впровадження процесно-орієнтованих систем управління на підприємствах.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз та дослідження особливостей процесу управління бізнес-процесами на підприємстві.

У ході написання кваліфікаційної роботи були поставлені та досягнуті наступні завдання:

- проаналізувати сутність процесу управління бізнес-процесами на підприємстві;
- дослідити особливості управління бізнес процесами як складової процесного підходу до управління підприємствами;

- обґрунтувати зміни, які відбуваються на страховому ринку України під впливом війни;
- проаналізувати результати діяльності, управлінських процесів та процесу управління бізнес-процесами у СК ІНГО;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управління бізнес-процесами у СК ІНГО.

Об'єкт дослідження – система управління бізнес-процесами у страховій компанії

Предмет роботи – методи та технології управління бізнес-процесами у страховій компанії.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу використано для узагальнення теоретичних підходів до управління бізнес-процесами. Порівняльний метод дозволив зіставити сучасні моделі й інструменти процесного управління. Методи економічного та статистичного аналізу застосовано для оцінювання стану бізнес-процесів та результатів діяльності підприємства. Графічний метод використано для наочної інтерпретації отриманих результатів. Системний підхід дав змогу розглядати бізнес-процеси як взаємопов'язану сукупність елементів. Методи узагальнення та прогнозування застосовано під час формування рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складається трьох розділів, у яких розкрито сутність процесу управління бізнес-процесами на підприємстві, особливості управління бізнес процесами як складової процесного підходу до управління підприємствами, обґрунтовані зміни, які відбуваються на страховому ринку України під впливом війни, проаналізовані результати діяльності, управлінських процесів та процесу управління бізнес-процесами у СК ІНГО, запропоновані шляхи удосконалення процесу управління бізнес-процесами у СК ІНГО.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність процесу управління бізнес-процесами

Управління процесами – це практичний прояв впровадження процесного підходу в організації. У [1] автор визначає управління процесами у двох перспективах: широкій та вузькій.

За його словами, управління процесами:

- у широкому сенсі це означає комплексне, безперервне та систематичне застосування відповідних концепцій, методів та інструментів для впливу на процеси, що відбуваються в організації, з метою повного досягнення цілей організації та задоволення потреб її зовнішніх та внутрішніх клієнтів.

- у вузькому сенсі, управління процесами означає планування змін для покращення процесів, що відбуваються в організації, та моніторинг ступеня їх впровадження. У праці [2] представлені три рівні розуміння управління процесами, що зустрічаються в літературі:

- як набір методів, інструментів та технологій для проектування, аналізу та контролю процесів;

- як підхід до підвищення продуктивності, що поєднує інформаційні технології з методологіями процесів, такими як бізнес-цілі, стратегії та ланцюги створення вартості;

- як структурований підхід до розуміння, аналізу, підтримки та постійного вдосконалення фундаментальних процесів, таких як виробництво, маркетинг, комунікації та інші ключові елементи діяльності компанії.

За даними [3], управління процесами – це управлінська дисципліна, що підтримується інформаційними технологіями, яка розглядає процеси як активи, які необхідно розробляти, вдосконалювати та оцінювати на предмет цінності. Управління процесами охоплює здатність виявляти, проектувати,

впроваджувати, виконувати, взаємодіяти, керувати, оптимізувати та аналізувати бізнес-процеси не лише на рівні бізнес-проектування (моделювання, проектування, симуляція та перепроєктування бізнес-процесів), але й на рівні технічної реалізації. На їхню думку, управління процесами можна визначити як стратегію та пов'язану з нею технологію для управління та вдосконалення функціонування підприємства або ланцюга створення вартості шляхом постійного моніторингу та оптимізації бізнес-процесів у замкнутому циклі моделювання, впровадження та вимірювання.

У праці [4] наголошується, що управління процесами – це пошук структури компонентів процесу, яка максимально зосереджена на створенні доданої цінності для всієї організаційної системи. Автор підсумовуючи, стверджує, що управління процесами – це реалізація управлінських функцій для процесів, визначених в організації. На його думку, критично важливо пов'язати процеси зі стратегією організації, а на операційному рівні використовувати відповідні методи та інструменти. Управління процесами має бути систематичним та безперервним, всебічно охоплюючи всі процеси в організації, включаючи їхні зв'язки (інтерфейси) з навколишнім середовищем, а також процеси, передані на аутсорсинг зовнішнім організаціям.

Тому загалом можна припустити, що управління процесами передбачає вплив на систему взаємопов'язаних процесів в організації для досягнення цілей та задоволення потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Стандарт PN-EN ISO 9000 наголошує на тому, що організації повинні управляти не лише процесами, але й їхніми взаємозв'язками. Ці взаємозв'язки виникають через те, що виходи одних процесів одночасно є входами інших процесів, і тому вплив одного процесу впливає на вплив пов'язаного з ним процесу. Основною метою управління процесами є досягнення запланованих результатів, які відповідають вимогам клієнта та інших зацікавлених сторін. Також визначає додаткові цілі управління процесами:

- скорочення часу процесу,
- зменшення витрат на процес,

- підвищення якості процесів та кінцевої продукції,
- підвищення продуктивності праці працівників,
- посилення конкурентних переваг.

Для досягнення цих цілей необхідно впровадити функції управління процесами. У праці [5] стверджує, що найчастіше цитованими функціями управління процесами в літературі є: ідентифікація, моделювання, впровадження, моніторинг та вдосконалення процесів.

Автори [6] синтетично характеризує ці функції наступним чином:

- Ідентифікація процесів – це початковий етап, призначений для відповіді на питання, які процеси необхідні в даній організації,
- Моделювання процесів – визначення архітектури процесів, визначення того, як повинні виглядати процеси для досягнення передбачуваних цілей,
- Впровадження процесів – забезпечення умов для ефективного впровадження та функціонування процесів,
- Контроль процесів – постійний моніторинг та вдосконалення процесів.

У [6] називають ці функції фазою відкриття (розуміння), моделюванням, впровадженням та фазою вдосконалення. Автор цього розділу використовує більш детальну концепцію. На його думку, для ефективного управління процесами необхідно реалізувати вісім функцій, а саме:

- Ідентифікація процесів – визначення (розпізнавання), які процеси складають функціонування організації, їх ідентифікація та найменування.
- Визначення (опис) процесу – характеристика процесу, визначення цілей процесу, очікуваних результатів процесу, необхідних вхідних даних, постачальників та клієнтів процесу, обсягу та сфери застосування процесу, і, нарешті, керівника та учасників процесу.

- Карта процесу – розуміння взаємозв'язків між процесами та їх графічне представлення (створення карти процесу).

- Моделювання процесу – створення моделей процесів, визначення дій, їх послідовності та зв'язків у процесі, щоб процес проходив оптимально та досягав запланованих результатів.

- Управління – досягнення цілей процесу, постійна координація процесу, забезпечення необхідними ресурсами, контроль діяльності та управління людьми.

- Моніторинг процесу – систематичний збір, обробка та аналіз даних про процес, його вхідні дані, результати та прогрес.

- Оцінювання процесу – перевірка ефективності процесу.

- Удосконалення процесу – покращення та оптимізація ефективності процесу.

Перші чотири функції – це функції планування. Їх метою є створення системи процесів в організації. Наступні чотири – це операційні функції. Ці функції включають досягнення цілей та перевірку ефективності процесу. Ці функції пов'язані зі зворотним зв'язком через удосконалення процесу, що іноді може вимагати повторної ідентифікації, переосмислення та перепланування процесу, що робить його ключовим елементом моделі управління процесами.

Управління процесами відбувається на багатьох рівнях діяльності організації. Досліджуючи методологію Business Process Trends (BPTrends), представляє концепцію трьох рівнів управління процесами:

- Організаційний (корпоративний) рівень – діяльність, що відбувається на вищому організаційному рівні, зосереджена на узгодженні стратегії та процесів, визначенні архітектури процесів та систем вимірювання ефективності, а також їх зв'язуванні в межах ланцюжка створення вартості та процесів вищого рівня. Ця діяльність включає визначення потреб організації, встановлення, підтримку та вдосконалення системи процесів.

- Рівень процесу – охоплює проектну діяльність, спрямовану на документування процесів, створення нових процесів, реконструкцію або вдосконалення існуючих процесів.

- Рівень впровадження – забезпечує ресурси та діяльність, необхідні для реалізації дій, здійснених на рівні процесу [7].

Ефективне управління процесами вимагає належного виконання процесних ролей. Серед них особливу увагу слід приділити ролі керівника процесу. Керівник процесу повинен:

- бути керівником вищого рівня,
- користуватися повагою та довірою, а також мати можливість впливати,
- мотивувати, надихати та пропонувати поради.
- виступати критиком, адвокатом, керівником та зв'язковою особою.

Отже, основними завданнями керівника процесу є:

- володіти знаннями про процес, розуміти його функціонування,
- вміти розробляти або перепроєктовувати потік процесу,
- координувати процес – співробітників та діяльність – та мотивувати їх для досягнення запланованих результатів,
- контролювати та наглядати за процесом, вміти оцінювати вплив середовища на процес та процесу на всю організацію,
- впроваджувати зміни та координувати вдосконалення процесу.

Роль керівника процесу полягає не лише в керівництві та управлінні підлеглою командою, але й, перш за все, в тому, щоб бути власником процесу. Власник процесу відповідає за досягнення визначених цілей, тобто планування, організацію, мотивацію та контроль результатів. Залежно від типу процесу, його зрілості та поточних пріоритетів компанії, керівник процесу використовує відповідні методи та інструменти управління [8].

Варто виділити фактори, які є фундаментальними для ефективного управління процесами. У праці [9] виділяють п'ять ключових елементів, що визначають успіх в управлінні процесами (він називає їх «факторами, що сприяють розвитку процесу»). Це:

- модель процесу (проектування) – це найфундаментальніший аспект процесу: визначення того, які завдання мають виконуватися, ким, коли та за яких обставин. Проектування – це специфікація процесу.

- метрики процесу (заходи) – процеси вимагають вичерпних даних, пов'язаних з потребами клієнтів та цілями організації. Ці метрики повинні

відстежувати ефективність. Набір метрик має бути збалансованим, щоб покращення в одній області не маскували погіршення в іншій.

- учасники процесу. Люди, які працюють у процесах, потребують іншого набору навичок та моделей поведінки, ніж ті, хто працює в традиційних функціях та відділах. Вони вимагають розуміння процесу та його цілей, здатності працювати в командах та здатності самостійно керувати. Інфраструктура процесу – підрядники повинні підтримуватися ІТ-системами та системами управління персоналом.

Власник процесу – організації, які серйозно ставляться до процесного підходу, повинні мати власників процесів: керівників вищої ланки з повноваженнями та відповідальністю за процес у всій організації.

Натомість автори праці [10] розширюють цей список, включивши до нього:

- адаптацію процесів до бізнес-середовища (стратегічне узгодження, вимірювання ефективності, спеціалізація співробітників),
- постійне вдосконалення для забезпечення стійких переваг від управління процесами,
- координацію процесів та інформаційних технологій (стандартизація процесів, комп'ютеризація та автоматизація, підвищення компетенцій персоналу).

У літературі пропонується безліч концепцій та моделей для оцінки зрілості процесів організації. Зазвичай вони мають ієрархічну структуру, що ілюструє послідовні рівні розвитку управління. Однією з таких моделей є інтеграція моделі зрілості можливостей. Як описано у праці [11], ця модель спочатку була розроблена для аналізу зрілості програмного забезпечення, а пізніше була узагальнена для застосування до різних типів процесів.

У праці [12] автор характеризує її окремі рівні наступним чином:

- Рівень 1. Відсутність організованих процесів. Організації 1 рівня не базуються на процесах. Речі, які слід планувати, робляться ad hoc, на ходу. автор описує ці організації: «Їх називають організаціями-героями, тому що

люди докладають героїчних зусиль для виконання завдань в останню хвилину. Якщо хтось запитує, скільки часу щось займе або які ресурси будуть потрібні, відповіді є здогадками, оскільки немає процедур або систематично зібраних даних, необхідних для надання точних відповідей». (переклад автора).

- Рівень 2. Деякі процеси організовані – зазвичай основні або найчастіше виконувані. На цьому етапі вся організація не розглядається як набір процесів, а увага зосереджена лише на вибраних.

- Рівень 3. Більшість процесів організовані. Це стосується не лише основних бізнес-процесів, але й процесів управління та підтримки. Архітектура процесів визначена, і якщо виникає проблема, процеси, які можуть її спричинити, можна легко та швидко ідентифікувати. Рівень 4. Процеси управляються. Усі процеси визначені, а в організаціях є менеджери процесів, які збирають дані про ефективність процесів та задоволеність клієнтів і використовують ці дані для прийняття рішень щодо оптимізації процесів.

- Рівень 5. Процеси постійно вдосконалюються. Процеси є основою організацій. Організації розуміють та керують своїми процесами. Крім того, вони застосовують системний підхід до постійного вдосконалення процесів.

Інша, яку можна назвати багаторівневою моделлю зрілості, представлена у праці [13]. Ця модель базується на шести факторах, кожен з яких охоплює п'ять областей можливостей. Ступінь, до якої організація охоплює ці елементи, є мірою зрілості процесу. Охарактеризуємо окремі фактори наступним чином:

- стратегічне узгодження: управління процесами повинно сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

- управління: управління процесами має бути впроваджено в рамках визначеної організаційної структури та вимагати призначення різних завдань, конкретних правил та визначених обов'язків для зацікавлених сторін.

- методи: управління процесами має бути підкріплене методами проектування, аналізу, впровадження, виконання та моніторингу процесів. Це

включає вибір відповідних методів, інструментів та технік, а також їх адаптацію та інтеграцію відповідно до конкретних вимог організації.

• інформаційні технології: управління процесами повинно використовувати технології, особливо інформаційні системи, пов'язані з процесами, як основу для їх проектування та впровадження. Люди: Слід враховувати кваліфікацію співробітників в управлінні бізнес-процесами, а також досвід у конкретному процесі. Культура: Управління процесами вимагає спільної системи цінностей, яка підтримує вдосконалення процесів та інновації.

Управління бізнес-процесами є динамічною галуззю, яка постійно розвивається та змінюється. Ось деякі з новітніх тенденцій в управлінні бізнес-процесами:

• **Автоматизація процесів:** Використання інформаційних технологій та програмного забезпечення дозволяє автоматизувати бізнес-процеси та зменшити витрати на їх виконання. Це також дозволяє підвищити ефективність та якість процесів.

• **Розширення сприйняття бізнес-процесів:** Нові технології дозволяють розширювати сприйняття бізнес-процесів, включаючи взаємодію зі стейкхолдерами та іншими зацікавленими сторонами.

• **Аналітика даних:** Використання аналітики даних дозволяє відслідковувати та аналізувати ефективність бізнес-процесів, що дозволяє підвищити їх якість та ефективність.

• **Гнучкість та адаптивність:** Гнучкість та адаптивність є ключовими для успіху в управлінні бізнес-процесами. Компанії повинні бути готові до змін та швидко реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі.

• **Цифрові технології:** Цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, можуть використовуватися для покращення ефективності та якості бізнес-процесів.

Стратегічне управління процесами: Компанії все частіше віддають перевагу стратегічному управлінню процесами, що дозволяє їм досягти

довгострокових цілей та виконувати стратегію організації за допомогою бізнес-процесів [14].

Для забезпечення збігів між розробленою стратегією і бізнес-процесами системи управління ефективністю на підприємстві необхідно реалізувати декілька етапів, які систематизовані на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві
Джерело: [15]

Система управління ефективністю дозволить оцінити стратегічні цілі, а потім і ефективність всіх бізнес процесів підприємства щодо цілей, керуючи процесом їх досягнення. За ефективність кожного бізнес-процесу несе відповідальність посадова особа (власник процесу), звітує перед вищим керівництвом. У його компетенцію входить складання показників оцінки ефективності бізнес процесів, порівняння результатів з нормативними показниками, відповідальність за хід протікання процесу і результати своєї діяльності.

1.2. Управління бізнес процесами як складова процесного підходу до управління підприємствами

Сучасні теоретики менеджменту повертаються до ідеї процесів. Багато практиків запитують, що нового в цьому підході сьогодні: чи це просто спроба адаптувати старі моделі до нового часу, чи якісно нова концепція? Функціонування будь-якого підприємства можна концептуалізувати через взаємопов'язані процеси. Ці процеси розроблені для досягнення цілей компанії з одночасною мінімізацією витрат на їх експлуатацію. У процесному підході підприємство розглядається як процес, послідовність взаємопов'язаних видів діяльності, які сприяють створенню певної цінності з точки зору клієнта. Він зосереджується не на ступені виконання окремих операцій та видів діяльності, а на їх результатах.

Підприємство в цілому виконує специфічні функції. Знання функцій, що виконуються його окремими сферами, і особливо знання процесів, що відбуваються в цих сферах, є необхідною умовою для створення цінності для клієнтів. Автори робіт, пов'язаних з процесним підходом, зокрема Майкл Е. Портер, Майкл Хаммер та Джеймс Чампі [16], висвітлили обмеження підвищення ефективності підприємства за допомогою традиційних підходів до організації, що характеризуються розподілом праці, організаційною структурою та класичним набором управлінських функцій. Засобом вирішення цих проблем був би підхід, який описує організацію не як систему спеціалізованих посад, підрозділів та осіб, а як систему, що об'єднує клієнтоорієнтовані процеси. Цей підхід передбачає управління цілими послідовностями діяльності, тобто процесами, які зазвичай охоплюють кілька організаційних підрозділів. Метою цього підходу є досягнення ситуації, коли діяльність, що належить до одного процесу, виконується співробітниками, згрупованими в одному відділі. Цілями управління процесами є найкраще задоволення потреб клієнтів шляхом підвищення ефективності та результативності процесних операцій. Це здійснюється шляхом ідентифікації,

аналізу, структурування, проектування та оптимізації процесів, а також контролю їх перебігу з урахуванням прийнятих цілей (стратегічних та операційних) підприємства та вимог його клієнтів.

На рис. 1.2 наведено різновиди та завдання процесного підходу в управлінні підприємствами.

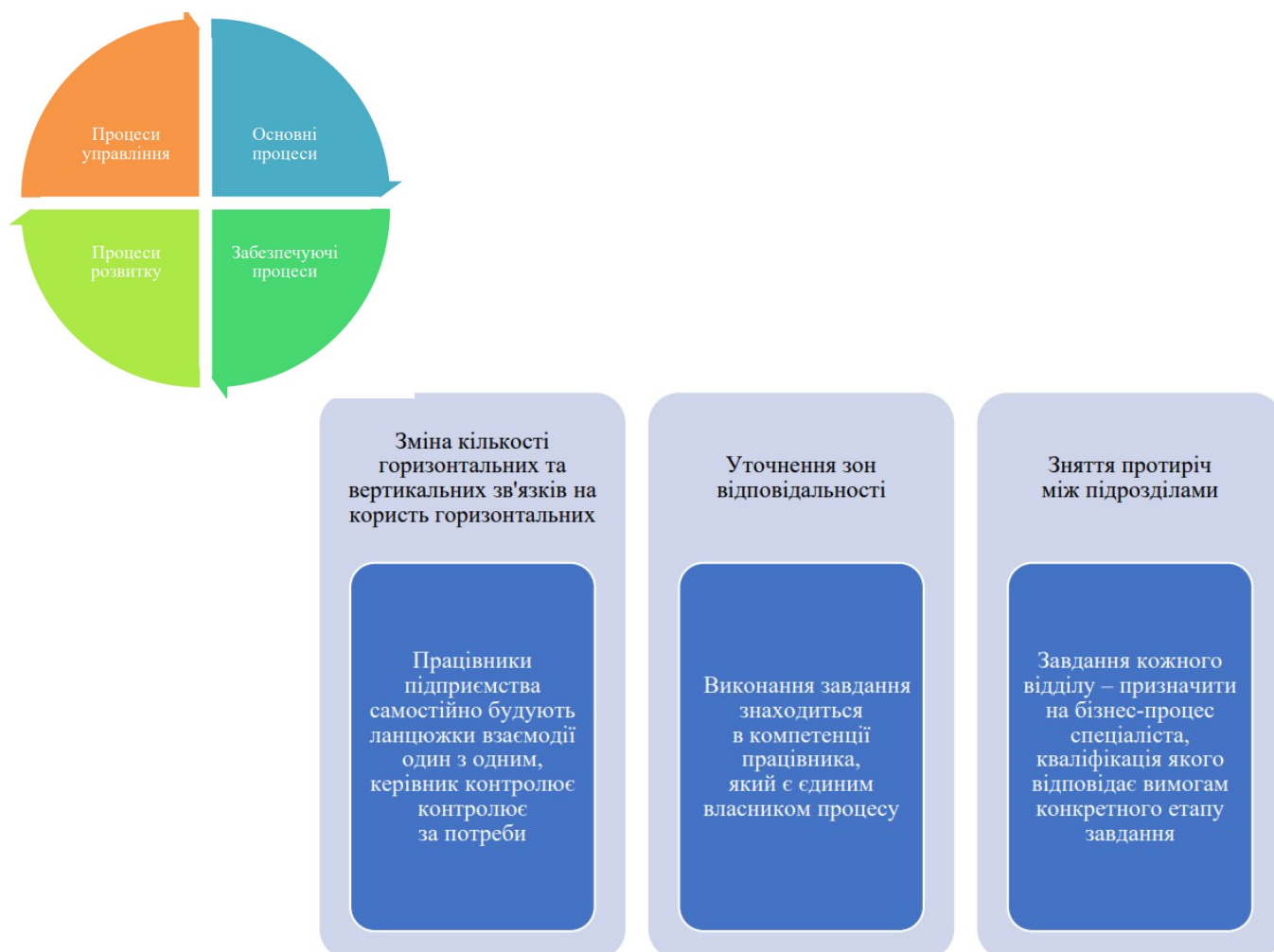


Рис. 1.2.

Різновиди та завдання процесного підходу в управлінні підприємствами

Джерело: адаптовано автором на основі [16]

Представлення процесного підходу вимагає припущення, що підприємство слід розглядати як систему. У цій системі процес управління (управління також є системою) слід інтерпретувати з трьох основних точок зору: змістовної (об'єктивної), статичної та динамічної.

Змістовний аспект відповідає визначенню сфери управління як організованої сутності. Вона охоплює людей та обладнання, а її основною

функцією є широко розуміється функція стимулювання співпраці всіх виконавчих підсистем відповідно до прийнятої операційної мети. Отже, сфера управління, яка вважається змістовною, охоплює управлінські підрозділи, керівні посади тощо.

Змістовний аспект, звичайно, можна звузити до суб'єктивного підходу, тобто лише людей, яким доручено управління.

Статичний аспект відповідає статично розуміється організаційній структурі, вираженій через певну функціональну та ієрархічну організацію даної системи. Він вказує на незмінний характер функції з часом. Щодо організованої сутності статичний аспект можна розглядати як взаємозамінний зі структурним аспектом, тобто з перспективою, яка визначає організаційну структуру. Тут слід підкреслити, що організаційна структура застосовується не лише до виробничої системи, але й може розглядатися окремо для системи управління та виконавчої системи.

Динамічний аспект буває двох різновидів: функціональний та інструментальний. З одного боку, функціональний аспект пов'язаний з окремими функціями управління, насамперед методами їх реалізації, а з іншого, він стосується синтезу організаційних процесів в інформаційні системи та системи прийняття рішень. Останні являють собою еквівалент динамічно зрозумілої організаційної структури.

Інструментальний аспект стосується факторів прийняття рішень, які розглядаються як система (сукупність) економічних, фінансових, політичних та психологічних інструментів, що використовуються в управлінні. Ці фактори є інструментами (інструментами) для управління соціально-економічним життям; вони можуть мати форму параметрів або елементів контролю (контрольні, регуляторні рішення), і їх вибір визначатиме точність рішень завдань прийняття рішень. Функціональний аспект стосується вузького значення процесу управління, тоді як широко зрозумілий процес управління поєднує дві перспективи: функціональну та інструментальну. Тут слід уточнити, що розділення окремих аспектів має лише методологічний сенс,

оскільки на практиці вони повинні відбуватися разом. Зокрема, статичні та динамічні аспекти доповнюють один одного, оскільки так само, як статично зрозуміла організаційна структура, у певному сенсі, змушує розвивати процеси та цілі складні процеси, визначаючи тим самим підтримку балансу в межах даної системи, так і навпаки, реалізація процесів може вимагати певних змін у статистиці системи [17]. Ці зміни найчастіше будуть спровоковані природним розвитком системи, зміною операційних цілей або вдосконаленням методів роботи. Тому проблема управління процесами полягає не в тому, щоб заперечувати функціональну спеціалізацію, а в тому, щоб пов'язати статичну організацію (розділену функціонально, об'єктивно та/або територіально) з динамічною, або процесною, організацією.

Застосування процесного підходу до управління бізнесом передбачає розгляд підприємства як цілісного процесу, який визначає послідовності дій, що мають бути виконані. Процесний підхід слід розглядати як безперервний та динамічний процес, метою якого є його завершення у встановлені терміни, фінансово та технічно. Інтегруючи час, якість та пунктуальність, а також зосереджуючись на створенні цінності для клієнта, він забезпечує стратегічну гнучкість, що є ключовою конкурентною перевагою. Вважається, що сфери діяльності компанії, де знання процесів є найважливішими, - це управління взаємовідносинами з клієнтами, управління виробництвом продуктів та послуг, а також управління розвитком продукції. Водночас процеси, що впроваджуються в цих сферах, вважаються основними процесами на промисловому підприємстві. Процесний підхід передбачає цілісний погляд, що охоплює всі сфери роботи проекту. У процесно-орієнтованій організації власник процесу відповідає за результат процесу, тоді як на функціональному рівні він відповідає за знання учасників. Власник процесу, як правило, є особою, яка:

- обіймає керівну посаду (ця посада повинна відігравати значну роль у всьому процесі);

– управління всім процесом (здатність приймати ключові рішення, спрямовувати, контролювати та відстежувати їхній прогрес), звітування про впровадження процесів (вимірювання цілей та показників) [18].

Мотивації, якими керуються підприємці під час прийняття рішення про впровадження процесного підходу, як свідчить опитування автора, різноманітні. Основні причини включають:

- дедалі швидші зміни у зв'язку між технологіями, ринком та клієнтами,
- постійне зростання орієнтації на ринок та клієнта,
- фізичний розподіл (скорочення циклів впровадження, простоїв та часу транспортування),
- зростання складності продукту,
- організаційний хаос,
- запобігання конфліктам,
- зниження витрат та підвищення продуктивності,
- забезпечення певної якості продукту,
- підвищення адаптивності та інноваційного потенціалу,
- забезпечення безпеки операцій,
- ведення бізнесу прозорим та надійним чином,
- забезпечення повторюваності діяльності,
- спрощення координації,
- спрощення інформаційних систем,
- підвищення конкурентоспроможності як постачальника та, отже, продуктів, які вони пропонують [19].

Для адаптації діяльності компанії до вимог світової та європейської конкуренції необхідно вжити таких заходів:

- перепроєктування найважливіших основних процесів, орієнтованих на клієнта, та адаптація їх до сучасних ІТ-можливостей (процеси створення доданої вартості);
- розробка нових допоміжних процесів для установ та підприємств, необхідних для покращення впровадження основних процесів;

- розробка нових процесів управління компанією, адаптованих до рівня комп'ютеризації, що існує в європейському середовищі, та так званого електронного бізнесу та адміністрування (процес управління);
- правильне впровадження вищезазначених процесів та принципів на основі концепції сучасного управління проектами;
- практичне застосування принципів динамічного контролінгу для фаз проектування та впровадження, а також для нормальної роботи та функціонування нових процесів;
- розробка кредитних заявок для вищезгаданого фінансування проектів з національних фондів та європейських структурних фондів (європейських фондів); – активна участь керівного управлінського персоналу компаній та установ (так званого топ-менеджменту) у процесі змін та прийняття нової ситуації, в якій ефективні зміни можуть бути впроваджені лише внутрішньо, за методологічної допомоги зовнішніх консультантів та радників, виключаючи при цьому можливість аутсорсингу реалізації комплексного проекту зовнішнім компаніям [20].

Слід зазначити, що переваги впровадження процесного підходу можна розглядати з двох основних точок зору: внутрішні та зовнішні переваги. До найважливіших зовнішніх переваг належать: визнання клієнтів та підвищення довіри до компанії, покращення репутації, можливість розширення ринку збуту та можливість отримання сертифіката якості, визнаного на національному та міжнародному рівнях. Внутрішні переваги, з іншого боку, включають виявлення слабких сторін компанії, змінений підхід до клієнтів, прозорість процесів, оптимізацію сфер управління, регулювання меж функцій та завдань, чітко визначені компетенції та обов'язки, а також покращення комунікації.⁸ Крім того, використання процесного підходу дозволяє організації орієнтуватися як на зовнішніх, так і на внутрішніх клієнтів, що сприяє оптимізації процесів та зниженню витрат на їх впровадження.

Результатом є підвищення операційної ефективності, зниження витрат та збільшення доходів від продажу продукції та послуг.

У дедалі динамічнішому середовищі управління процесами трансформується в управління проектами (проектами). Такий підхід більше враховує динаміку середовища та забезпечує більш гнучку та швидшу роботу. Іноді поділ процесів призводить до аутсорсингу. У праці [21] автор наголошує, що зовнішні послуги слід передавати на аутсорсинг лише тим завданням, які вони можуть виконати дешевше та ефективніше, ніж компанія може виконати, використовуючи власні матеріальні та нематеріальні ресурси. Проекти є лише складовими більших проектів, що підтримують основний бізнес компанії. Хоча управління проектами є більш ефективним та гнучким, воно все ще функціонує в рамках загального процесу підприємства. Управління процесами надає загальну та вичерпну інформацію про діяльність, яку можна оцінити з точки зору розвитку компанії, тому управління проектами слід розглядати в рамках основних процесів організації. Інструменти процесного підходу становлять значну перешкоду. Процесний підхід є одним із найбільш широко та часто використовуваних управлінських підходів, як на практиці, так і в теорії [22]. Процесний підхід застосовується до різних управлінських концепцій, таких як процесні концепції стратегічного управління (наприклад, ланцюг створення цінності Портера, збалансована система показників), операційного управління (планування та контроль операційних процесів), логістики (ланцюг поставок), систем управління інформацією, управління проектами тощо.

Винятково ефективним інструментом для діяльності підприємства, який може певним чином генерувати джерела конкурентоспроможності, є так званий ланцюг створення вартості, який досліджував у своїй роботі Майкл Е. Портер [23]. Аналіз ланцюга створення вартості є ключовим для розуміння стратегічних можливостей компанії, дозволяючи детально розглянути, як використовуються ресурси компанії, як вони контролюються, а також характер і якість їхніх взаємозв'язків. Як правило, цей аналіз допомагає визначити причини хороших або поганих результатів діяльності компанії. Ланцюг створення вартості – це набір послідовних процесів, кожен з яких має

забезпечити збільшення доданої вартості. За Портером, ланцюг створення вартості поділяє компанію відповідно до її стратегічних видів діяльності, щоб зрозуміти тенденції витрат та визначити потенційні джерела диференціації. Це означає діяльність, метою якої є розробка, продаж, постачання та підтримка продукту компанії. За Портером, діяльність, що становить ланцюг створення вартості, по суті ідентична процесам. Портер виділяє два типи діяльності в компанії: основну та допоміжну (підтримуючу) діяльність, спільною метою яких є процес створення доданої вартості (фінансових результатів). Основна діяльність (виробництво продукції, продаж та обслуговування) безпосередньо впливає на отримання фінансових результатів та конкурентних переваг на ринку, тоді як допоміжна діяльність обслуговує функції компанії для підтримки основної діяльності. Цей поділ обмежує діяльність, не пов'язану безпосередньо з процесом створення доданої вартості, до абсолютного мінімуму.

У праці [23] виокремлено два типи процесів: основні процеси, які формують логічну послідовність дій, спрямованих на створення цінності для клієнта, та додаткові процеси, які підтримують основні види діяльності, але також певним чином самі створюють додану вартість. Для обох типів діяльності можна виділити:

- пряму діяльність, тобто діяльність, що безпосередньо сприяє створенню цінності продукту;
- непряму діяльність, тобто діяльність, що забезпечує безперервне виконання прямої діяльності;
- забезпечення якості, тобто діяльність, що забезпечує якість інших видів діяльності.

Застосування інструментів, що базуються на процесах, було зумовлене зростанням конкурентних сил. Зростаюча глобалізація та зникнення митних бар'єрів підживлюють зростаючу міжнародну конкуренцію та створюють глобальний ринок, на якому виживання вимагає не лише знання конкурентів, але й здатності постійно змінюватися, включаючи впровадження нових продуктів та задоволення зростаючих потреб клієнтів. Менеджери доходять

висновку, що системи якості покращують загальну прибутковість, значно зміцнюють ринкові позиції компанії та підвищують довіру клієнтів. З іншого боку, стандарти серії ISO 9000 є основою для розробки, впровадження та сертифікації системи управління якістю [24].

Ключовою вимогою для успішного впровадження процесного підходу в організації є належна обізнаність працівників. Вони повинні відчувати себе не лише формальними, а й фактичними власниками процесу. Власник процесу – це той, хто витрачає час на роздуми про роботу та процеси; його завдання полягає в інтеграції завдань у робочий пакет, а потім у контролі за повнотою процесу та забезпеченні його спільної роботи [25]. Таким чином, власник процесу повинен бути як менеджером (координатором), так і лідером з навичками, необхідними для ефективного залучення всіх учасників процесу.

Висновки до першого розділу

Концепція процесного підходу та управління процесами є концепцією динамічного управління. Вона пропонує інший погляд на організацію, дозволяючи нам побачити місце та роль клієнта та інших зацікавлених сторін в організації, взаємозв'язок діяльності, динаміку організації та створення цінності.

Управління процесами не можна ототожнювати виключно з інформаційними технологіями, що підтримують процеси. Воно забезпечує значну підтримку, але не є основним фактором, що визначає ефективне управління процесами. Важливіше розуміння того, як створюється цінність, процесне мислення з точки зору вхідних даних, обробки та результатів, а також компетенції людей, які виконують ролі в процесах.

Управління процесами є динамічною частиною науки про управління. З одного боку, знання систематизуються, а управління процесами стає професіоналізованим. З іншого боку, воно розвивається, і постійно з'являються нові ідеї та концепції.

З точки зору компанії, процесний підхід означає переосмислення всіх існуючих структур та їх організаційну реструктуризацію відповідно до вимог ринку та технологічних можливостей. Отже, під час формулювання нової організаційної структури для компанії більша роль відводиться пропонованому ринковому продукту, ніж компанії як організації. Це є одночасно фундаментальною складністю та фундаментальним обмеженням у впровадженні процесного підходу. Процедура проектування та впровадження процесного підходу в ситуаціях, коли компанія раніше працювала за іншою моделлю управління, ідентична ідеї прогностичного підходу. Він передбачає проектування нової організаційної моделі на основі ідеалізованої картини її основних процесів. Після того, як організація працює в рамках процесної структури, її реорганізація повинна проводитися відповідно до методології діагностичного підходу.

Підсумовуючи концепцію процесного підходу, слід наголосити, що відповідні дії, здійснені в його рамках, надають компанії нові можливості для створення конкурентної переваги. Компанія може шукати джерела такої переваги, наприклад, шляхом якісно та кількісно покращеного впровадження окремих основних та допоміжних процесів, визначених у ланцюжку створення вартості. Значним джерелом конкурентної переваги є інноваційна діяльність, що реалізується через різні ініціативи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ

БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СК «ІНГО»

2.1. Стан ринку страхових послуг в Україні в умовах війни

Ринок страхових послуг України в умовах повномасштабної війни зазнав суттєвих структурних, економічних та організаційних змін. Збройна агресія російської федерації спричинила різке зростання ризиків, трансформацію потреб клієнтів, зміни у регуляторних підходах та переформатування бізнес-моделей страхових компаній. Водночас, попри високий рівень невизначеності, страховий сектор продемонстрував стійкість і здатність адаптуватися до нових викликів.

По-перше, війна зумовила скорочення кількості активних страховиків, консолідацію ринку та підвищення ролі великих фінансово стійких компаній. Частина страховиків припинила діяльність або втратила можливість повноцінно надавати послуги через руйнування інфраструктури, міграцію персоналу чи зменшення клієнтської бази. Водночас провідні компанії, у тому числі СК «ІНГО», змогли зберегти операційну діяльність, швидко перейти на дистанційні формати роботи, посилити цифровізацію процесів та забезпечити виконання зобов'язань перед клієнтами.

По-друге, змінилися пріоритети попиту на страхові продукти. Зменшився обсяг добровільного страхування життя, туристичного страхування, страхування майна у зонах бойових дій. Натомість зросла потреба у медичному страхуванні, автострахуванні, страхуванні вантажів, відповідальності, корпоративному страхуванні персоналу, а також нових видах покриття, пов'язаних із військовими ризиками, евакуацією, кіберзахистом та забезпеченням безперервності бізнесу. Компанії були змушені адаптувати свої продукти, розробляти нові програми, враховувати підвищені ризики та регуляторні зміни.

По-третє, ринок зазнав істотного впливу макроекономічних факторів — інфляції, падіння ділової активності, скорочення обсягів імпорту авто,

зниження купівельної спроможності населення. Це призвело до тимчасового зниження страхових премій та необхідності оптимізації витрат. У таких умовах страховики були вимушені переходити на цифрові канали обслуговування, автоматизувати основні бізнес-процеси та зменшувати витрати на непрофільні операції.

По-четверте, суттєвим чинником розвитку ринку стала підтримка з боку Національного банку України, який продовжив реформу регулювання, впровадження ризик-орієнтованого підходу, підвищення вимог до капіталізації та прозорості діяльності. Ці зміни сприяли зміцненню фінансової стабільності галузі та підвищенню довіри клієнтів.

По-п'яте, особливої актуальності набули HR-питання: нестача кадрів, міграція працівників, психологічне навантаження, необхідність гнучких форм організації праці та прискорена цифровізація управління персоналом. Саме ці фактори стали стимулом для впровадження сучасних HR-технологій, які дали змогу страховим компаніям зберегти працездатні команди та підтримувати якість сервісу.

Загалом, ринок страхових послуг в Україні в умовах війни характеризується високою волатильністю, зміною структури попиту та підвищенням уваги клієнтів до якісного сервісу і надійності страховика. Незважаючи на значні виклики, галузь продемонструвала стійкість і гнучкість, а ключовими напрямками її розвитку стали цифровізація, розробка нових продуктів та інноваційні підходи до управління персоналом і бізнес-процесами.

Аналізуючи премії страхових компаній, можна сказати, що після шоку 2022 року (початок широкомасштабної агресії) ринок пройшов стадію скорочення/реорганізації, але з 2023–2024 розпочав стабільне зростання премій: за підсумками 2024 року – ріст премій ринку на рівні $\approx 13\%$ рік до року; у 1-му кварталі 2025 р. та за 9 міс. 2025 – темпи зростання значно вищі (десятки відсотків), що відображає часткове відновлення активності та інфляційний ефект. Nasu Insurance Association+2Nasu Insurance Association+2

Виплати та loss ratio: у 2022–2023 роках зростання виплат за окремими класами (майнова та військова експозиція, транспорт, вантажі) призводило до підвищення коефіцієнтів виплат. Проте у 2024–2025 частина компаній покращила показники завдяки підвищенню тарифів, обмеженню покриття по найризикованіших активах і доступу до міжнародних перестраховальників завдяки гарантіям/інструментам підтримки.

Операційні витрати та цифровізація: зростання витрат на ІТ і безпеку паралельно з оптимізацією паперового документообігу; частина адміністрат. витрат були переорієнтовані (відрядження і віддалена робота, інвестиції в онлайн-канали). Це підвищує капітальні та ІТ-витрати короткостроково, але знижує частку ОРЕХ у середньостроковій перспективі.

Інвестиційний дохід: в період 2020–2021 доходи від інвестицій були обмежені низькими ставками; 2022–2024 – висока волатильність і падіння частини ринків; зростання ринкових ставок у 2023–2024 позитивно вплинуло на доходи консервативних портфельів, але загальну картину корегували валютні та кредитні ризики.

Фінансовий результат та рентабельність: у 2020–2021 рентабельність була помірною; 2022 показав збитки/ущільнення для деяких компаній через великі індивідуальні збитки та перебої з перестрахованням; 2023–2024 – поступове відновлення прибутковості для топових гравців, частина компаній демонструє суттєве покращення фінрезультатів (зростання премій + підвищення тарифів).

Перестраховання і капітал: після 2022 багато міжнародних перестраховальників обмежили експозицію в Україні; ініціативи (EBRD-гарантії, партнерства) з 2024–2025 полегшили доступ до перестраховання для окремих класів (вантажі, транспорт), але перестраховання для критичної інфраструктури залишається дорогим або недоступним. Це обмежувало потенціал зростання по ризикових лініях у 2022–2023 і частково згладжується з 2024–2025 завдяки донорським програмам.

Згруповані показники діяльності фінансового ринку в Україні в динаміці проаналізовані за видами надавачів фінансових послуг наведені у табл. 2.1.

Показники діяльності фінансового ринку в Україні

| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 03.2025 | 06.2025 | Зміна за II квартал |
|--------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| Страховики | Активи, млн грн | 64 737 | 70 298 | 74 412 | 72 530** | 76 906** | 81 644** | 6.2% |
| | Кількість | 155 | 128 | 101 | 65 | 63 | 62 | -1 |
| Кредитні спілки | Активи, млн грн | 2 330 | 1 449 | 1 422 | 1 357 | 1 323 | 1 299 | -1.9% |
| | Кількість | 278 | 162 | 133 | 104 | 98 | 93 | -5 |
| Фінансові компанії | Активи, млн грн | 216 406 | 243 997 | 250 454 | 310 741 | 307 079 | 256 783 | -16.4% |
| | Кількість | 922 | 760 | 559 | 479 | 451 | 432 | -19 |
| Ломбарди | Активи, млн грн | 4 289 | 4 101 | 3 847 | 4 130 | 4 377 | 4 461 | 1.9% |
| | Кількість | 261 | 183 | 146 | 109 | 108 | 105 | -3 |
| Банки | Активи, млн грн | 2 053 232 | 2 351 678 | 2 944 684 | 3 414 920 | 3 397 458 | 3 505 843 | 3.2% |
| | Кількість | 71 | 67 | 63 | 62 | 60 | 60 | 0 |

Джерело: <https://forinsurer.com/stat>

Показники діяльності страхових компаній покращуються від 2023 року після кризового 2022 року і демонструють поступове нарощення обсягів активів до червня 2025 р. (рис. 2.1).

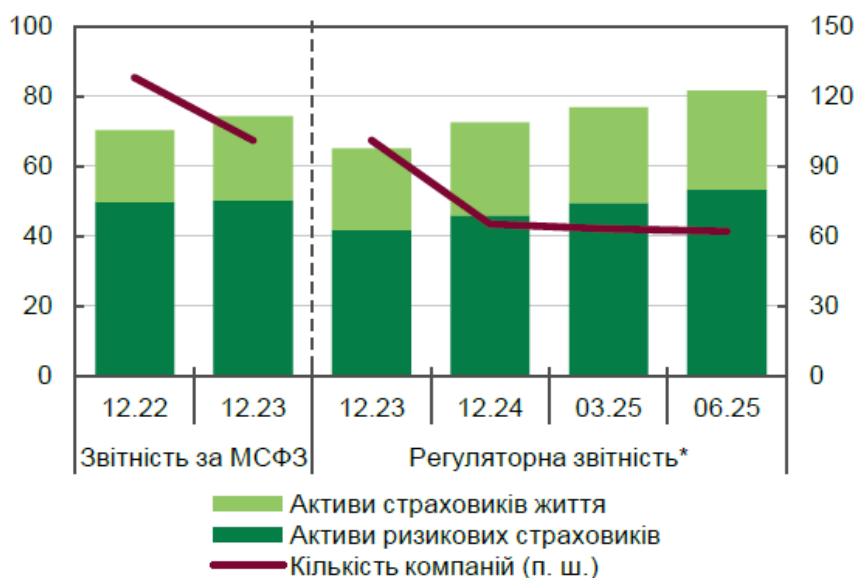


Рис. 2.1. Обсяги активів страхових компаній та їх динаміка

Джерело: <https://forinsurer.com/stat>

Рівень проникнення у страхуванні в Україні залишається низьким у порівнянні з іншими країнами світу (рис. 2.2)

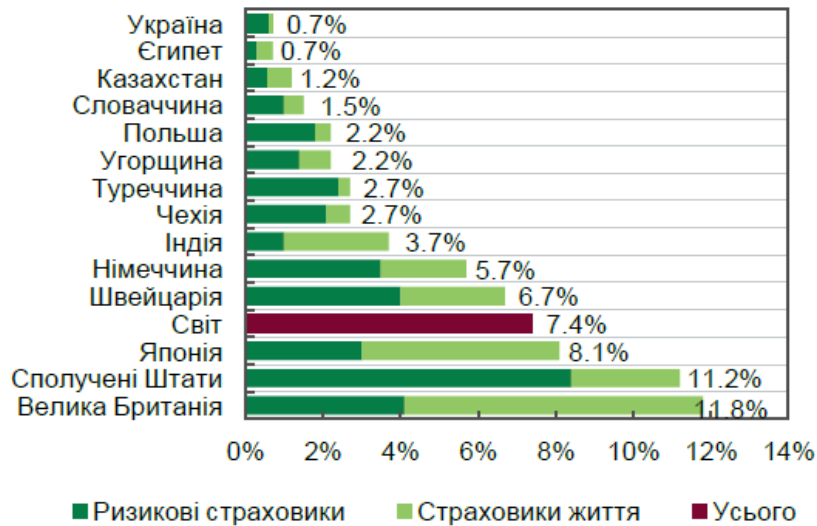


Рис. 2.2. Рівень проникнення страхування у національну економіку в країнах світу у 2024 р.

Джерело: <https://forinsurer.com/stat>

Динаміка обсягів страхових премій та рівня виплат за страховими випадками є позитивною навіть в умовах війни, що свідчить про відносну стабільність функціонування страхового сектору в економіці та адаптацію до нестабільних умов ведення діяльності (рис. 2.3).

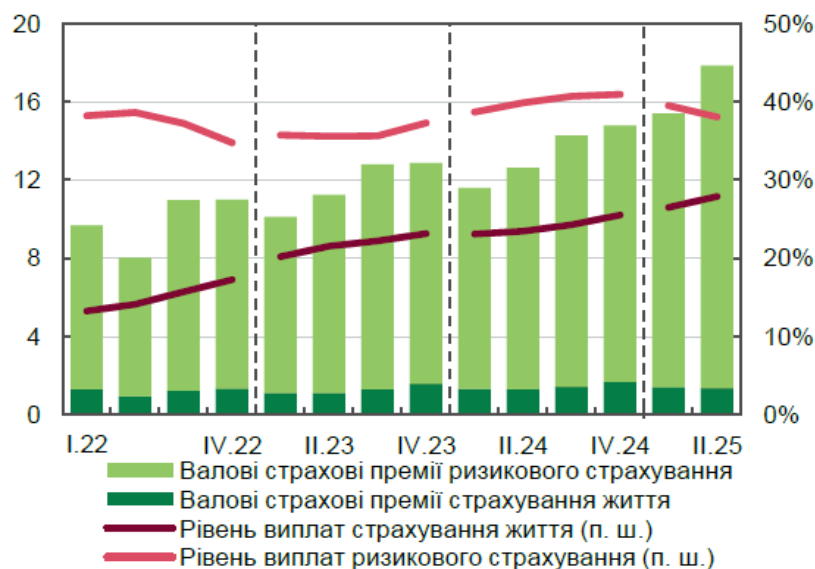


Рис. 2.3. Динаміка обсягів страхових премій та рівня виплат за страховими випадками, млрд. грн.

Джерело: <https://forinsurer.com/stat>

Таким чином, ситуація на ринку страхових послуг є достатньо стабільною, а страхові компанії демонструють позитивні тенденції розвитку.

2.2. Аналіз діяльності страхової компанії «ІНГО»

«ІНГО» - це українська акціонерна страхова компанія, заснована у 1994 році, яка надає широкий спектр страхових послуг фізичним та юридичним особам. З 2017 року основним акціонером є бізнес-група DCH, і компанія входить до числа лідерів українського страхового ринку за обсягами премій, активів та виплат. Компанія має широку мережу відділень по всій Україні, а також володіє медичним центром для обслуговування своїх клієнтів

Страхова компанія «ІНГО» є одним із провідних операторів українського ринку страхових послуг, що стабільно демонструє здатність адаптуватися до економічних і суспільних викликів, у тому числі й до умов повномасштабної війни. Аналіз динаміки основних показників діяльності компанії свідчить, що попри підвищений рівень ризиків та зниження платоспроможності населення, «ІНГО» зберегла стійкі темпи розвитку, підтримала свою фінансову стабільність та посилила клієнтоорієнтованість.

За останні роки компанія демонструє зростання валових страхових премій завдяки стратегічному переформатуванню портфеля, розвитку корпоративного сегмента, розширенню лінійки медичного та моторного страхування. Темпи виплат також збільшилися, що є наслідком зростання кількості страхових випадків, інфляційного підвищення вартості ремонту та лікування, а також загальної турбулентності ринку. Водночас співвідношення премій і виплат свідчить про контрольованість ризикової політики та ефективну підписну діяльність, що забезпечується грамотним управлінням перестраховальними програмами та виваженою тарифною політикою.

Окрему позитивну динаміку демонструють показники капіталізації та платоспроможності, що дозволяє «ІНГО» залишатися серед фінансово найстійкіших страхових операторів, здатних гарантувати виконання зобов'язань навіть в умовах економічних шоків.

Організаційна структура компанії відзначається поєднанням вертикальних управлінських ланок із розгалуженою мережею філій та представництв. Такий

формат забезпечує оперативність прийняття рішень, можливість враховувати регіональні особливості попиту та адаптувати послуги для різних сегментів клієнтів. Управлінські процеси компанії базуються на стандартизованих, цифровізованих процедурах, що охоплюють супровід договорів, врегулювання збитків, роботу з клієнтами, фінансовий моніторинг та контроль ризиків.

Система управління в «ІНГО» характеризується високим рівнем відповідальності підрозділів, чітким розподілом функцій, належним контролем за якістю сервісу та цифровою підтримкою ключових процесів – від електронного врегулювання збитків до онлайн-страхування. Це забезпечує зменшення операційних витрат, підвищення швидкості обслуговування та зміцнення конкурентних позицій.

Компанія активно розширює регіональну присутність, що дозволяє їй впевнено конкурувати з іншими провідними страховиками. Розгалужена мережа філій забезпечує доступність страхових послуг, скорочує логістичні витрати клієнтів та зміцнює бренд. В умовах війни розвиток мережі відбувається з урахуванням безпекових ризиків, проте компанія зберігає охоплення основних економічних центрів та забезпечує безперебійну роботу навіть у складних умовах.

Робота з персоналом є однією з найсильніших складових корпоративної політики «ІНГО». Компанія застосовує сучасні інструменти рекрутингу – онлайн-платформи, автоматизовані системи добору кадрів, компетентнісні моделі оцінювання. Це дозволяє залучати спеціалістів із високим рівнем професійної підготовки та швидко формувати ефективні команди [32].

Підвищення кваліфікації відбувається системно та включає внутрішні тренінги, навчальні програми, участь персоналу у профільних конференціях, курси розвитку управлінських і технічних компетенцій. Компанія активно впроваджує дистанційні формати навчання та персоналізовані траєкторії розвитку, що сприяє професійному зростанню співробітників.

СК «ІНГО» приділяє значну увагу формуванню соціально відповідальної моделі бізнесу. Компанія бере участь у благодійних програмах, підтримує

соціальні ініціативи, надає допомогу медичним і волонтерським організаціям, сприяє розвитку інфраструктури та підтримує збройні сили й цивільні служби. На рівні персоналу впроваджуються корпоративні програми психологічної підтримки, програми адаптації нових співробітників, заходи з підвищення лояльності та мотивації працівників.

Загальна характеристика СК наведена на рис. 2.4.

Страхова компанія ІНГО

Лідер ринку: Входить до трійки найбільших компаній за активами та до п'ятірки за обсягом премій

Кредитний рейтинг: Має довгостроковий кредитний рейтинг uaAA

Розташування: Мережа включає 25 філій, 5 відділень та 9 центрів обслуговування клієнтів у всіх регіонах України

Медичний центр: У 2014 році компанія відкрила власний медичний центр «ІНГО» для покращення обслуговування клієнтів

Мобільний застосунок: Компанія пропонує мобільний застосунок для зручного управління страховками.

Рис. 2.4. Загальна характеристика СК ІНГО

Джерело: систематизовано автором

СК ІНГО входить до лідерів вітчизняного ринку за сумами страхових платежів та страхових виплат (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Топ-5 страховиків України

| № | Компанія | Сума страхових платежів, тис. грн. | Сума страхових виплат, тис. грн. | Рівень виплат, % |
|---|-----------------|------------------------------------|----------------------------------|------------------|
| 1 | ТАС СГ | 1 862 025 | 429 278 | 23,1 |
| 2 | ОРАНТА | 1 472 590 | 365 467 | 24,8 |
| 3 | КНЯЖА | 1 139 986 | 291 959 | 25,6 |
| 4 | ІНГО | 587 547 | 142 767 | 24,30 |
| 5 | ЄВРОІНС УКРАЇНА | 498 274 | 130 589 | 26,2 |

Джерело: <https://polis.ua/uk/articles/Reytynh-strakhovykh-kompaniy-Ukrayiny-2025>

Отже, аналіз діяльності страхової компанії «ІНГО» свідчить про те, що вона зберігає стабільність, демонструє високу ефективність управлінських процесів, активно модернізує HR-процеси та формує інноваційну модель розвитку в умовах війни та ринкової нестабільності. Поєднання професійної команди, продуманої організаційної структури, цифровізації та соціальної відповідальності дозволяє компанії підтримувати конкурентні переваги та розвиватися відповідно до сучасних викликів.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз діяльності страхових компаній України засвідчив, що ринок страхових послуг у період 2020–2025 рр. функціонує в умовах підвищеної невизначеності, спричиненої впливом війни, погіршенням фінансової спроможності населення, зростанням ризиковості майнових та корпоративних сегментів та обмеженням перестраховальних можливостей. Водночас галузь продовжує демонструвати адаптивність, поступове зростання обсягів страхових премій та проявляє тенденції структурної трансформації, зокрема щодо цифровізації процесів, зміни підходів до тарифоутворення та підвищення операційної ефективності. Для провідних гравців ринку характерним є посилення інвестицій у технологічні рішення, удосконалення систем оцінювання ризиків та активна модернізація HR-процесів.

У цьому контексті страхова компанія «ІНГО» є одним із найбільш показових прикладів успішного функціонування в умовах воєнної економіки. Динаміка її ключових фінансових показників свідчить про стійкість підписного портфеля, раціональне управління ризиками, ефективну взаємодію з міжнародними перестраховальниками та здатність забезпечувати високий рівень виплат клієнтам. Зростання валових страхових премій, підтримання достатнього рівня резервів і позитивні зміни у структурі портфеля підтверджують конкурентні переваги компанії, а розширення регіональної мережі – її клієнтоорієнтованість і стратегічно виважену економічну політику.

Проведений аналіз засвідчив, що страхова компанія «ІНГО» забезпечує стабільну динаміку розвитку та утримує провідні позиції на ринку завдяки системному вдосконаленню своїх бізнес-процесів. В умовах війни, високої волатильності ринку та посилення цифрової конкуренції ефективне управління бізнес-процесами стало для компанії ключовим чинником її стійкості та конкурентоспроможності.

Дослідження показало, що СК «ІНГО» активно переходить від традиційної моделі функціонування до процесно-орієнтованої системи управління, що включає оптимізацію операційних процедур, скорочення тривалості циклів обслуговування клієнтів, підвищення прозорості та керованості основних процесів. Значного прогресу досягнуто завдяки впровадженню цифрових інструментів, таких як автоматизовані CRM-системи, онлайн-сервіси врегулювання страхових випадків, наскрізна аналітика та системи контролю КРІ. Це дозволило вдосконалити процеси продажів, андеррайтингу, претензійної роботи, документообігу та клієнтського сервісу.

Окремої уваги заслуговує система управління персоналом, інтегрована в загальну модель бізнес-процесів компанії. «ІНГО» активно впроваджує сучасні HR-технології – цифровий рекрутинг, LMS-платформи для підвищення кваліфікації, аналітику компетентностей, системи мотивації, засновані на результативності. Це сприяє формуванню професійного кадрового резерву та забезпечує відповідність людського капіталу стратегічним цілям бізнесу.

Організаційна структура компанії характеризується високим рівнем адаптивності, чітким розподілом функцій та розвитком мережі філій, що дозволяє ефективно управляти територіально розгалуженими процесами. Децентралізована модель прийняття рішень у поєднанні зі стандартизованими процедурами гарантує швидкість реагування та збереження якості послуг. Соціальна відповідальність і корпоративна культура компанії також виступають невід’ємними елементами системи управління бізнес-процесами, впливаючи на мотивацію персоналу та репутацію бренду.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СК «ІНГО»

Удосконалення управління бізнес-процесами страховими компаніями передбачає комплексний розвиток організаційних, технологічних та клієнтоорієнтованих підходів. Насамперед йдеться про поглиблену цифрову трансформацію, що охоплює впровадження систем процесного менеджменту, автоматизацію рутинних операцій, використання електронного документообігу й забезпечення повного циклу надання страхових послуг в онлайн-середовищі. Сучасні інструменти, такі як RPA-технології, мобільні додатки та онлайн-кабінети клієнтів, сприяють прискоренню обробки звернень, підвищенню точності операцій і прозорості взаємодії зі страхувальниками [33].

Індивідуалізація вимог клієнтів призводить до необхідності індивідуалізації бізнес-процесів компанії. Це вимагає прийняття та практичного щоденного впровадження трьох різних підходів до зміни бізнес-процесів: оптимізації, адаптації та індивідуалізації. Класичне, статичне управління процесами добре працює з використанням ІТ-систем BPM, коли потрібна оптимізація процесів. Однак воно стикається з серйозними проблемами у випадку непередбачуваних адаптивних змін.

Проблема полягає в затримці необхідності прийняття рішень керівником процесу та відсутності системного, інституційного зв'язку між основним бізнесом компанії та управлінням знаннями через систему процесів. Ради директорів, директори, керівництво та керівники процесів, враховуючи поточні темпи змін, намагаються встигати за адаптивними змінами. Однак, враховуючи необхідність індивідуалізації процесів, очікування рішень щодо поточного контракту протягом кварталу, місяця чи навіть тижня не може вважатися рішенням! Який інвестор чи клієнт банку хотів би чекати навіть тиждень на зміну процедури, що дозволить продовжувати інвестування або створювати персоналізований план заощаджень? Керівники страхових компаній не мають

засобів традиційного управління в умовах індивідуалізованих процесів. Головною перевагою впровадження динамічного управління бізнес-процесами є повернення великим підприємствам швидкості та гнучкості, необхідних для роботи та конкуренції в умовах мінливого ринкового середовища. Забезпечуючи ефективне делегування робочих процесів та відповідальності виконавцям процесів без ризику втрати контролю над поточними процесами, динамічне управління бізнес-процесами дозволяє великим підприємствам керувати знаннями у своїй щоденній діяльності на основі:

- творчого, активного експериментування, що базується на постійних невеликих змінах, що вносяться широким колом виконавців процесів, що призводить до поступового накопичення та поширення знань;

- щоденної перевірки існуючих знань та усунення застарілих знань, які більше не відповідають вимогам клієнтів або конкурентним викликам [34].

Сьогодні ні клієнт, ні продукт не можуть розглядатися як анонімні чи повторювані. Це вимагає від компаній щоденної адаптації своїх принципів роботи та оновлення знань про поточні та потенційні потреби окремих клієнтів. Важливо наголосити, що можливість впровадження динамічного управління бізнес-процесами існує незалежно від типу виробництва чи послуг, які надає компанія, а ефективність його впровадження залежить від професійного рівня співробітників компанії та фактичної ефективності її управління знаннями, включаючи участь усіх співробітників у розробці нових рішень.

Сучасна практика, зокрема і сфера страхування, показують, що впровадження управління бізнес-процесами забезпечує такі переваги:

- Існує організована інфраструктура управління процесами, що складається з власності на процеси, команд управління процесами, встановлених ролей та повноважень, принципів співпраці між функціональними підрозділами, а також систем вимірювання та контролю.

- Аналіз даних вимірювань.

- Можливість розподіляти витрати в межах процесу та оцінювати прибутковість процесу.

- Моніторинг потреб, вимог та задоволеності зовнішніх клієнтів.
- Моніторинг та контроль на окремих етапах процесу.
- Більш ефективно управління операційними ризиками.
- Запобігання низькій якості результатів процесу для клієнта.
- Можливість аналізувати дані та постійно вдосконалювати й оптимізувати процес.
- Культурна трансформація – від функціонально-орієнтованої культури до процесно-орієнтованої культури [35].

Немає сумнівів, що цей пакет переваг буде можливим, якщо ми забезпечимо послідовне впровадження відповідної стратегії для всього проекту.

У фінансових установах управління процесами часто зводиться до придбання спеціальної ІТ-системи, відомої як BPMS (Система управління бізнес-процесами). На ринку є багато компаній, які пропонують такі системи з різним функціоналом та цінами. Само собою зрозуміло, що ІТ-системи є надзвичайно корисним інструментом, що дозволяє здійснювати картографування, вимірювання та оптимізацію процесів. Однак, такий інструмент буде ефективно використовуватися лише за умови належної підготовки відповідної інфраструктури управління процесами. Важливо пам'ятати, що підготовка та впровадження управління бізнес-процесами у будь-якій установі пов'язане зі змінами в організаційній структурі та вимагає певних фінансових витрат, які, перш за все, включають:

- Витрати на зовнішні консультації за відсутності власних фахівців з організації та методології управління процесами, наприклад, фахівців Six Sigma або Lean-Kaizen.
- Витрати на персонал новоприйнятих спеціалістів.
- Витрати на навчання співробітників в організації, методології управління процесами та вдосконалення процесів.
- Витрати на придбання ІТ-системи [35].

Зміни в організаційній структурі фінансової установи та створення і впровадження управління бізнес-процесами (BPM) значною мірою залежать від

участі правління установи. Правління має нести відповідальність за постійний та послідовний моніторинг реалізації окремих проектів управління бізнес-процесами та інформування всіх співробітників про їхні успіхи.

Рішення керівництва будь-якої фінансової установи розробити та впровадити BPM є значним організаційним та культурним завданням, що вимагає відповідних стратегічних та тактичних дій.

Стратегія BPM у СК «ІНГО» включає:

- Планування та впровадження організаційних змін для сприяння впровадженню BPM.
- Створення координаційної ради проекту BPM.
- Визначення процесів та створення груп процесів – вибір пріоритетних бізнес-процесів.
- Встановлення трирічного календаря впровадження проекту BPM.

Організація проектної команди.

- Принципи встановлення відповідальності за процеси – призначення власників/керівників бізнес-процесів. Визначення місії для групи процесів. Картування процесів у групі.

- Вибір IT-системи для BPM. Визначення вимог до процесів. Встановлення метрик та системи вимірювання. Встановлення системи контролю та стандартів SLA. Підготовка плану збору даних. Пілотне управління відповідно до методології BPM.

- Вибір основної методології для аналізу вдосконалення процесів (наприклад, Lean-Kaizen, Six Sigma) [36].

Ефективна розробка та впровадження BPM у фінансових установах будуть можливими, якщо стратегічний план включатиме перехід від функціональної до матричної організаційної структури. Немає сумнівів, що успішна реалізація проектів BPM та подальше управління процесами вимагають відповідного моніторингу, контролю та координації. Це вимагає створення відповідного органу прийняття рішень на чолі з членом правління. Цей орган називається координаційною радою. Стратегія розвитку BPM передбачає ідентифікацію

окремих процесів, а потім створення відносно однорідних груп, наприклад, групи процесів роздрібного кредитування в банку або групи процесів ануїтетного та капітального страхування в страховій установі. Відображення процесів у межах заданої групи дозволяє визначити ступінь подібності між ними, а отже, впровадити спільну систему вимірювання, моніторингу та контролю в рамках BPM. Згруповані бізнес-процеси сприяють призначенню власників груп процесів та керівників процесів у межах заданої групи. Власники груп процесів відповідають за:

- Досягнення цілей процесу.
- Моніторинг виконання завдань на окремих етапах процесу відповідно до встановлених SLA (Угод про рівень обслуговування); це, перш за все, стосується своєчасності та якості виконаних завдань.
- Вимірювання та аналіз результатів вимірювань та надання відповідних звітів.
- Організацію семінарів та проектів з покращення процесів.

Під час переходу до процесної організації власник процесу фактично є координатором цілей та завдань процесу, а не фактичним власником, оскільки він не має повних повноважень щодо управління ресурсами на функціональних етапах процесу та не має бюджету на весь процес. Розробка та впровадження управління бізнес-процесами є найефективнішим, коли воно реалізується в рамках структурованого проекту, відомого як BPM-проект. У рамках такого проекту ми можемо створити дорожню карту для подальших дій. У практиці фінансових установ дорожня карта повинна визначати тип та кількість показників якості, ефективності та прибутковості процесу, а також вибір відповідної системи вимірювання. Зазвичай це пов'язано з вибором ІТ-системи для управління процесами.

Планування впровадження BPM вимагає інтенсивного навчання для різних груп співробітників. Це включає [37]:

- Навчальні семінари для членів правління та керівників вищої ланки під керівництвом досвідчених тренерів з досвідом управління процесами.

- Навчання призначених власників та керівників процесів, а також функціональних менеджерів процесів; високоефективне навчання з організації управління процесами та семінари з організації та вдосконалення проектів.

- Навчання персоналу з підтримки процесів; багатоетапне навчання, що охоплює як організацію проектів BPM, так і методи та техніки вдосконалення процесів.

- Навчання співробітників основам та культурі управління процесами [38].

Добре підготовлене навчання є фундаментальним інструментом для розвитку процесної обізнаності (культури процесів) та підвищення процесних компетенцій керівництва та співробітників фінансових установ. На ринку навчання є установи, які пропонують відповідні відкриті та закриті (внутрішні) навчальні програми, адаптовані до конкретних потреб фінансової установи, як в організаційному, так і в методологічному плані.

Водночас важливим напрямом є удосконалення клієнтського сервісу. Стандартизація процедур урегулювання страхових подій, запровадження сучасних CRM-систем та персоналізація пропозицій зміцнюють довіру та підвищують рівень задоволеності клієнтів. Прозорість умов страхування та доступність інформації щодо тарифів і процедур виплат залишаються ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності страховика.

Суттєвий потенціал для вдосконалення управління бізнес-процесами має використання аналітики великих даних і штучного інтелекту. Інтелектуальні моделі скорингу ризиків дають змогу оптимізувати тарифи, а алгоритми виявлення шахрайства та автоматизована перевірка заяв скорочують витрати та підвищують надійність прийняття рішень. Дані стають основою для прогнозування збитковості, формування нових продуктів та вдосконалення внутрішніх процедур.

Оптимізація організаційної структури страхової компанії також має важливе значення. Перехід від традиційної функціональної моделі до процесно-орієнтованої, створення кросфункціональних команд, регулярний процесний аудит та чітка система показників ефективності забезпечують узгодженість дій і

швидкість реагування на зміни середовища. Впровадження системи управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів, зокрема моделей ERM, посилює стійкість компанії, підвищує рівень корпоративного контролю та зменшує ймовірність виникнення критичних ситуацій.

Одним із перспективних напрямів розвитку є створення інноваційних страхових продуктів. Використання IoT-технологій у страхуванні транспорту й майна, запровадження параметричного страхування, розвиток мікрострахування та поведінкових моделей тарифоутворення дають змогу розширити клієнтську базу і забезпечити швидше врегулювання збитків. Такі продукти підвищують гнучкість компанії та сприяють утворенню нових сегментів ринку.

Не менш значущим є розвиток персоналу та формування культури безперервного вдосконалення. Системне навчання з процесного менеджменту, цифрових технологій, ризик-менеджменту, а також впровадження механізмів управління знаннями підвищують професійний рівень працівників і підтримують стратегію інноваційності. Окрему роль відіграють мотиваційні програми, що стимулюють персонал до підвищення якості роботи й залученості у вдосконалення процесів [39].

Додатковим рушієм розвитку є партнерство та екосистемний підхід. Співпраця з фінтех- та insurtech-компаніями, створення спільних сервісів із банками, медичними закладами та іншими організаціями, інтеграція через API-платформи дозволяють розширити перелік послуг і сформувавши додаткову цінність для клієнтів. Такий підхід сприяє створенню комплексних екосистем, у яких страхування стає частиною ширшої моделі обслуговування.

Загалом шляхи удосконалення управління бізнес-процесами страховими компаніями базуються на поєднанні цифрових технологій, аналітики, оптимізації внутрішньої структури, розвитку клієнтоорієнтованих сервісів та формуванні інноваційних продуктів. Упровадження цих рішень забезпечує підвищення ефективності роботи страховика, зменшення ризиків, зміцнення

довіри клієнтів і стійкий розвиток у конкурентному та динамічному ринковому середовищі.

У табл. 3.1 узагальнено шляхи удосконалення управління бізнес-процесами страховими компаніями.

Таблиця 3.1

Шляхи удосконалення управління бізнес-процесами страховими компаніями

| Напрямок удосконалення | Зміст |
|---|---|
| Цифрова трансформація та автоматизація | Впровадження BPM-систем, RPA-технологій, електронного документообігу, мобільних сервісів та онлайн-кабінетів клієнтів |
| Покращення клієнтського сервісу | Оmnіканальна комунікація, CRM-системи, прозорість процедур виплат, персоналізація страхових продуктів |
| Аналітика та штучний інтелект | AI-скоринг ризиків, прогнозування збитковості, виявлення шахрайства, аналіз великих даних для прийняття рішень |
| Оптимізація організаційної структури | Перехід до процесно-орієнтованої моделі, кросфункціональні команди, процесний аудит, чіткі KPI |
| Удосконалення ризик-менеджменту та комплаєнсу | Запровадження ERM, моніторинг шахрайства, дотримання міжнародних стандартів, посилення внутрішнього контролю |
| Інноваційні страхові продукти | Використання IoT, телематики, параметричного страхування, гнучких моделей тарифоутворення |
| Розвиток персоналу | Навчання цифровим технологіям, процесному менеджменту, ризик-менеджменту; формування системи управління знаннями |
| Екосистемний підхід і партнерства | Співпраця з insurtech-стартапами, банками та сервісними компаніями; інтеграція через API-платформи |

Джерело: узагальнено автором

Для СК «ІНГО» можна сформулювати наступні рекомендації щодо удосконалення управління бізнес-процесами.

Для підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій СК «ІНГО» варто зосередити увагу на системному вдосконаленні ключових бізнес-процесів шляхом їх цифровізації, стандартизації та інтеграції в єдину процесно-орієнтовану модель управління. Передусім доцільно розширити використання BPM-інструментів для моделювання, оптимізації та моніторингу процесів у режимі реального часу. Це забезпечить прозорість операцій,

спрощення координації між підрозділами та скорочення часу виконання критично важливих функцій.

Одним із стратегічних напрямів розвитку має стати подальша автоматизація операцій з використанням RPA-рішень, зокрема для обробки заяв про страхові випадки, актуарних розрахунків, виплат та фінансової звітності. Автоматизація дозволить зменшити людський фактор, оптимізувати витрати, підвищити точність і пришвидшити обслуговування клієнтів. Доцільним є також удосконалення електронного документообігу та інтеграція всіх цифрових каналів у єдину омніканальну платформу для клієнтів і партнерів [40].

СК «ІНГО» варто активніше впроваджувати аналітику великих даних та інструменти штучного інтелекту для прогнозування збитковості, оцінки ризиків, виявлення шахрайства та персоналізації страхових продуктів. Використання AI-скорингу та поведінкових моделей дозволить підвищити конкурентоспроможність тарифів, мінімізувати ризики та забезпечити виважене прийняття рішень.

Управління ризиками має бути інтегроване у всі бізнес-процеси компанії. Для цього доцільно посилити модель ERM, удосконалити внутрішній контроль, впровадити автоматизовані системи моніторингу шахрайства та забезпечити відповідність міжнародним стандартам Solvency II та ISO. Це сприятиме зміцненню фінансової стійкості та довіри клієнтів [41].

У процесному управлінні важливо перейти від традиційної функціональної структури до гнучкої, орієнтованої на споживача моделі, що передбачає кросфункціональні команди, чітко визначені ролі відповідальних за процеси та регулярний процесний аудит. Важливо запровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результативності кожного бізнес-процесу: швидкість врегулювання збитків, рівень задоволеності клієнтів, частка цифрових заяв, точність оцінки ризиків тощо.

СК «ІНГО» має посилити розвиток інноваційних страхових продуктів, зокрема параметричного страхування, телематики у автострахованні, цифрових рішень для медичного страхування та агростраховування з використанням IoT-

сенсорів. Це дозволить розширити клієнтську базу та сформувати сучасний продуктовий портфель.

Удосконалення бізнес-процесів неможливе без розвитку людського капіталу. Тому доцільно запровадити програми постійного навчання персоналу у сферах цифрових технологій, процесного менеджменту, ризик-менеджменту та клієнтоорієнтованих сервісів. Важливо створити систему управління знаннями та внутрішні стандарти якості.

Особливу увагу слід приділити партнерствам та екосистемному підходу. Інтеграція з банками, сервісними компаніями, медичними закладами, а також співпраця з insurtech-проектами дозволять розширити спектр послуг, оптимізувати процеси та створити додаткову цінність для клієнтів.

Упровадження зазначених рекомендацій дасть змогу СК «ІНГО» підвищити ефективність управління, сформувати інноваційну та гнучку бізнес-модель, покращити якість обслуговування, зміцнити конкурентні переваги та забезпечити стійкий розвиток у динамічному середовищі страхового ринку України.

Висновки до третього розділу

Удосконалення управління бізнес-процесами СК «ІНГО» є важливим чинником зміцнення її ринкових позицій та забезпечення стійкого розвитку в умовах динамічного та висококонкурентного страхового середовища. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що компанія має значний потенціал для підвищення ефективності своєї діяльності за рахунок розширення цифрових рішень, автоматизації ключових операцій, оптимізації організаційної структури та впровадження сучасних підходів до управління ризиками. Реалізація цих напрямів сприятиме прискоренню процесів обслуговування клієнтів, зниженню витрат, покращенню якості прийняття управлінських рішень та підвищенню прозорості діяльності. Особливого значення набуває застосування аналітики великих даних та інструментів штучного інтелекту, що

дозволяють точніше прогнозувати збитковість, оцінювати ризики та формувати персоналізовані страхові продукти. Використання таких технологій забезпечує підвищення точності актуарних розрахунків і мінімізацію шахрайських операцій. Водночас удосконалення клієнтського сервісу, розвиток омніканальної комунікації та впровадження електронних сервісів формують вищий рівень зручності та довіри до компанії. Процесна модернізація, зокрема впровадження BPM-рішень, створення кросфункціональних команд та встановлення системи чітких KPI, дозволяє підвищити внутрішню узгодженість та ефективність робочих процесів. Комплексний розвиток ризик-менеджменту відповідно до міжнародних стандартів забезпечує стійкість компанії та зменшує вплив непередбачуваних факторів. Особливої уваги заслуговує розвиток інноваційних страхових продуктів, що дає можливість розширити клієнтську базу та адаптуватися до нових потреб ринку. Загалом реалізація зазначених заходів створює передумови для формування сучасної, гнучкої та клієнтоорієнтованої моделі управління бізнес-процесами в СК «ІНГО». Це сприятиме посиленню конкурентних переваг, підвищенню якості страхових послуг і забезпеченню сталого розвитку компанії в умовах зростаючої цифровізації та трансформації страхового ринку України.

ВИСНОВКИ

Удосконалення управління бізнес-процесами страховими компаніями є ключовою умовою підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Сучасні виклики, зумовлені цифровізацією, зростанням клієнтських очікувань і посиленням ризиків, потребують системного оновлення внутрішніх механізмів роботи страховиків. Узгоджене поєднання технологічних інновацій, аналітики даних та організаційних змін забезпечує створення гнучкої процесної моделі, здатної мінімізувати витрати, скоротити час обробки заяв і підвищити якість прийняття управлінських рішень.

Впровадження цифрових платформ, автоматизації рутинних операцій і сучасних інструментів штучного інтелекту дозволяє страховим компаніям не лише прискорити ключові етапи взаємодії з клієнтами, а й підвищити точність оцінки ризиків, ефективність контролю та прозорість діяльності. Водночас розвиток клієнтоорієнтованих сервісів – персоналізованих пропозицій, стандартизованих процедур урегулювання збитків – формує довіру й забезпечує зміцнення довгострокових відносин зі страхувальниками.

Процесно орієнтоване управління, доповнене регулярним аудитом, системою показників результативності та використанням міжнародних стандартів ризик-менеджменту, створює підґрунтя для стабільного функціонування та розвитку компанії. Важливим залишається і людський капітал: навчання персоналу, розвиток цифрових компетенцій та управління знаннями підсилюють інноваційність і адаптивність організації.

Отже, модернізація бізнес-процесів страховиків має базуватися на комплексному поєднанні технологічних, організаційних і стратегічних рішень. Саме така інтегрована модель дозволяє компаніям посилити власну ринкову позицію, забезпечити фінансову стійкість і сформувати якісно новий рівень надання страхових послуг у умовах зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка і суспільство. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
2. Рижик І.О. Глебова А.О., Синягівська В.С. Особливості формування моделі управління бізнес-процесами сфери послуг. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 1. С. 152–160.
3. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 23. С. 161–167.
4. Моїсеєнко Т.Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством, як елементу стратегії сталого розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>
5. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. Вісник СумДУ. Серія “68 Економіка”. 2012. № 2. С. 68–75.
6. Траченко Л.А. Процесний підхід у систем управління якістю підприємств сфери послуг. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 2. С. 251–257.
7. Гвоздь М.Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2014. № 811. С. 56-62.
8. Борисова Л.Є. Процесно-функціональний підхід у системі управління сучасного телекомунікаційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 11. С. 55–58.
9. Солосіч О.С., Хринюк О.С. Інтеграція процесного та функціонального підходів в сучасних бізнес-моделях у складі систем управління економічною безпекою підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент:

проблеми та перспективи : II міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 22 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 108–109.

10. Барсукова В. С., Котуранова Т. В. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2022. № 61. С. 249–255.

11. Бобровська Н. В. Управління бізнес-процесами підприємств аграрного сектора: пріоритетні напрями. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку економіки : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14-15 березня 2018 року. Львів: ЛНАУ, 2018. С. 373-375.

12. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення до ресурсу 12.02.2026 року).

13. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №13. С.264-270.

14. Новітні тенденції в управлінні бізнес-процесами URL: https://duikt.edu.ua/ua/news-1-0-10792-novitni-tendencii-v-upravlinni-biznes-procesami?lang=ua&act=view&page=1&category=0&id=10792&sys_link=novitni-tendencii-v-upravlinni-biznes-procesami (дата звернення до ресурсу 12.02.2026 року).

15. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60–64

16. Козенков Д.Є., Альошина Т.В., Гайдук І.В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>

17. Кононова І. В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і регіон*. 2013. № 3. С. 93-98.

18. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія. Харків: ХНАДУ, 2022. 245 с.
19. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне. НУВГП. 2014. 158 с.
20. Копитко М.І., Галіка В. Адаптивне управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5(5). С. 393-400. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-393-400](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-393-400)
21. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. (76). С. 53–56.
22. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2013. 244 с.
23. Рибінцев В. О., Цвілий С. М., Бачурін Д. А. Формування процесного управління промисловим підприємством на основі бізнес-процесів. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2011. № 2. С. 117-124.
24. Теребух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я., Макар О. П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.7. С. 66-70.
25. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.
26. Соколова А. М. Страховий ринок України: сучасні тенденції та перспективи // Розвиток фінансового та реального секторів як ключовий фактор забезпечення економічної безпеки України : монографія / С. П. Прасолова, О. В. Гасій, А. М. Соколова та ін. ; за заг. ред. канд. екон. наук, доцента С. П. Прасолової. Полтава. ПУЕТ, 2024. 196 с. С. 74-108.

27. Войтович Л. М. Страхова система України: концептуальні засади розвитку та державне регулювання. Монографія. Львів: Галич_Прес, 2023. 492 с.
28. Рейтинг страхових компаній України 2025. URL: <https://polis.ua/uk/articles/Reytynh-strakhovykh-kompaniy-Ukrayiny-2025>
29. Рейтинг страхових компаній зі страхування КАСКО за 6 місяців 2025 року. URL: <https://insurancetop.com/top/uanonlife/kasko> :
30. Рейтинг страхових компаній во Львові. URL: <https://minfin.com.ua/ua/insurance/lvov/>
31. Рейтинг страхових компаній 2025: як обрати надійну автоцивілку для вашого авто? URL: https://visitukraine.today/uk/blog/4874/rating-of-insurance-companies-in-2025-choosing-a-car-insurance-policy?srsId=AfmBOoqu6s9Idg9OqVI3Uw-Mfjtx_C1XrmHN6el4jCUZMn42jupfILYI
32. Основні тенденції страхового ринку у 2024 році. URL: <https://uainsur.com/osnovni-tendentsii-strakhovoho-rynku-u-2024-rotsi/>
33. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10 С. 287297
34. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2(1). - С. 117-125
35. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Луганськ, 2011. № 13 (167). С. 314-319.
36. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295–302.

37. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1. С. 134-139.

38. Тарасова О. О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0 / О. О. Тарасова // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 172-178.

39. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. №10 (151). С. 78-82.

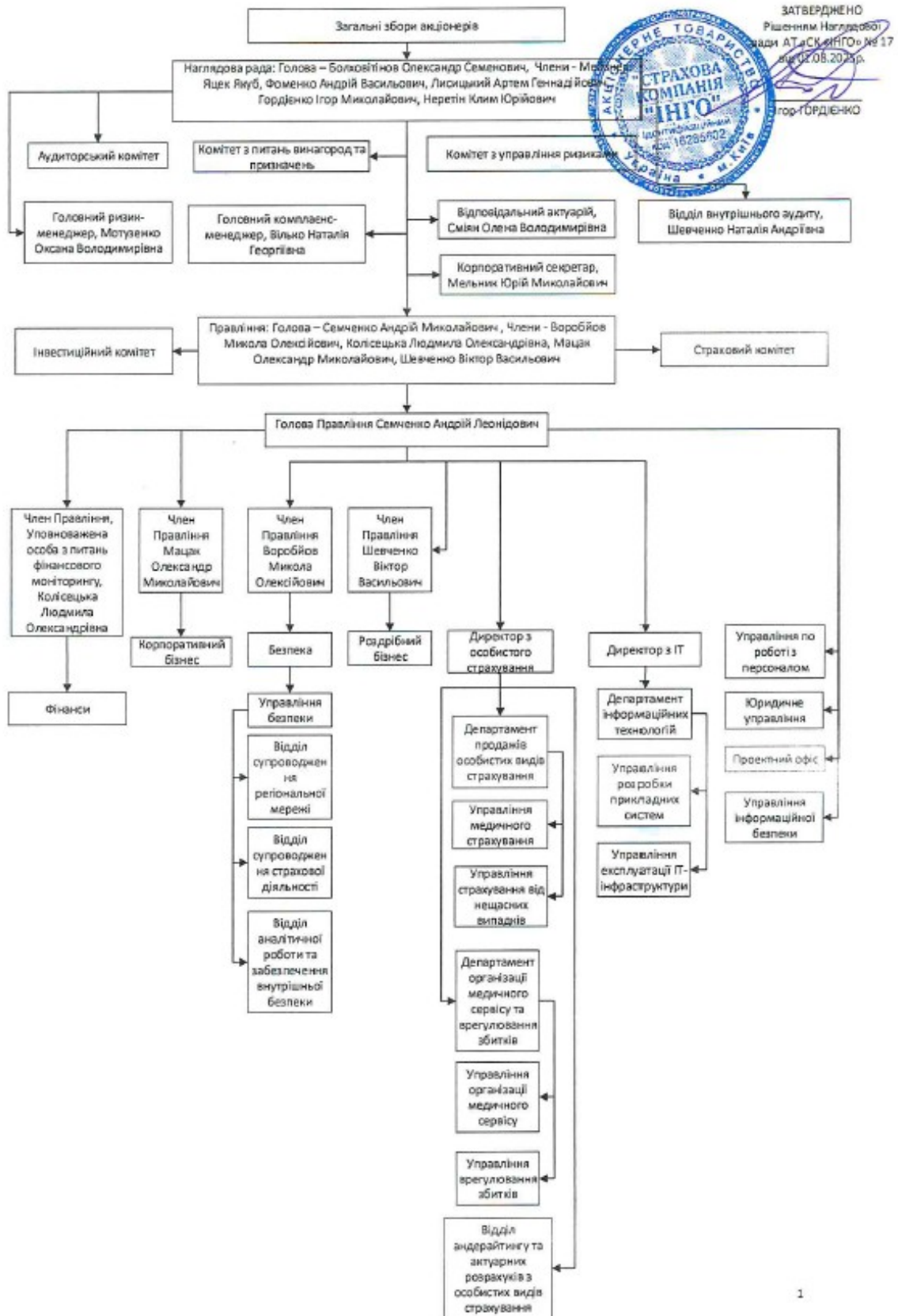
40. Копитко М.І., Галіка В. Адаптивне управління малими та середніми підприємствами для підвищення рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів в умовах загроз національній безпеці. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5(5). С. 393-400. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-393-400](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-393-400)

41. Копитко М.І., Маланчук А.М. Економічне оцінювання та управління ризиками на основі проведення кадрового аудиту для підвищення ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 10 (10). С. 459-468. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-459-468](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-459-468)

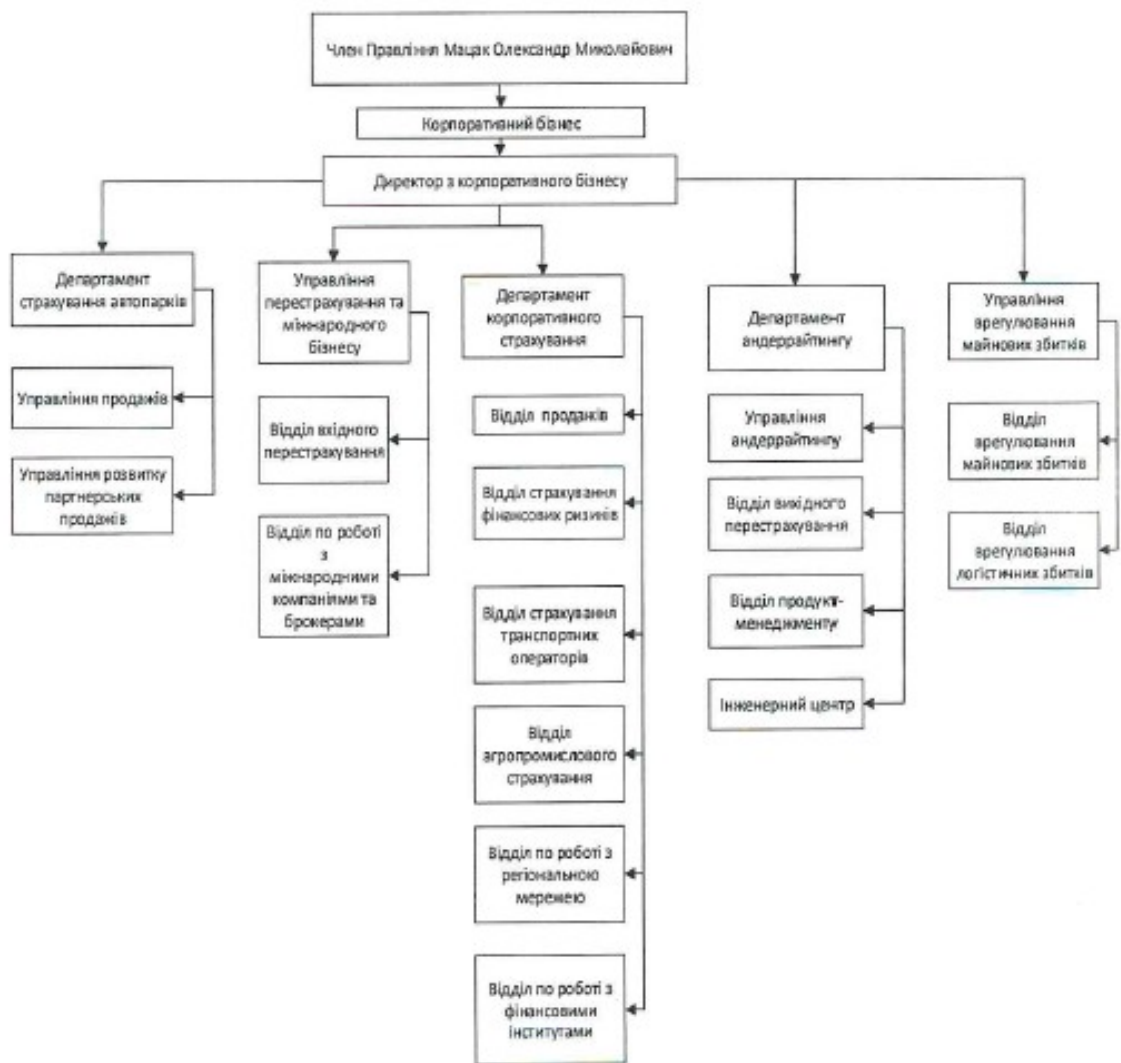
ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура СК «ІНГО»



ЗАТВЕРЖЕНО
 рішенням наглядової
 ради АТ «ІНГО» № 17
 від 01.08.2025р.
 Ігор ГОРДІЄНКО



ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішенням Наглядової
ради АТ «СК «ІНГО» № 17
від 01.08.2025р.

Гор ГОРДІЄНКО

