

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет фінансів

Кафедра банківської справи та страхування

Галузь знань	07 Страхування та ризик-менеджмент
Спеціальність	072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма	Страхування та ризик-менеджмент
Форма навчання:	денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему «**Управління бізнес-процесами страхової компанії**»
(назва теми)

здобувача Іванова Микити Сергійовича
(Прізвище, ім'я, по батькові) (підпис здобувача)

(ПІБ здобувача)

Науковий керівник:

д-р екон. наук, доц.

Баранов А.Л.

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри банківської справи та страхування:
доктор економічних наук, професор _____ Примостка Л.О.
(підпис)

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ.....	6
1.1 Визначення та класифікація бізнес-процесів страхової компанії	6
1.2 Характеристика підходів до управління бізнес-процесами в страхуванні.....	14
1.3 Особливості управління бізнес-процесами в страхуванні	22
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ.....	29
2.1 Аналіз бізнес процесів страхової компанії АТ «СК «АРКС» (ARX).....	29
2.2 Оцінка ефективності управління бізнес-процесами страхової компанії АТ «СК «АРКС» (ARX);.....	41
2.3 Шляхи оптимізації бізнес-процесів страхової компанії.	50
РОЗДІЛ 3 ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	55
3.1 Аналіз проблем управління бізнес-процесами в страховому бізнесі.....	55
3.2 Європейський досвід вдосконалення бізнес процесів в страхуванні.....	62
3.3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення систем бізнес-процесів вітчизняного страхового бізнесу	67
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність дослідження щодо управління бізнес-процесами страхових компаній з вітчизняного ринку страхування обумовлене необхідністю пошуку ефективних інструментів управління і стратегій для оптимізації наявних в компаній бізнес-процесів. Зростаюча конкуренція, стрімкі зміни в зовнішньо-економічному й правовому середовищі та необхідність вдосконалення управлінських практик в умовах глобалізації створюють необхідність системного аналізу ефективності та оптимізації бізнес-процесів страхових компаній. Зосереджуючи увагу на вітчизняному досвіді на прикладі АТ «СК «АРКС» (ARX), робота вирізняється важливістю для України, де страховий ринок на етапі розвитку, але стикається із викликами сталого вдосконалення управлінських практик та адаптації до європейських стандартів. Такий підхід є ключовим для сприяння стабільності та конкурентоспроможності вітчизняних страхових компаній у глобальному контексті.

Проведений аналіз сучасних досліджень та публікацій, що висвітлюють проблематику обраної теми, дає можливість визначити напрямки розвитку відповідної наукової галузі. У роботі враховано допоміжні методології, які пропонуються науковцями М. Портером та В. Міллером, й дослідження вчених, таких як І. Яненкова, В. Горлачук, та інших. Наукові внески вказаних авторів у сфері методології до ефективного управління бізнес-процесів, а також в області страхового бізнесу загалом, є важливим фундаментом для розуміння актуальних аспектів проблеми.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: дослідити теоретичні засади управління бізнес-процесами страхової компанії, здійснити оцінку його організації на прикладі ПрАТ «СК «АРКС» та запропонувати практичні рекомендації щодо його удосконалення.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання:

- обґрунтувати сутність та надати класифікацію бізнес-процесів страхової компанії;
- дослідити сучасні методи управління бізнес-процесами в страхових компаніях,
- дослідити особливості управління бізнес-процесами страхових компаній в порівнянні з іншими галузями;
- описати діючі бізнес-процеси страхової компанії з вітчизняного ринку страхування на прикладі компанії АТ «СК «АРКС» (ARX);
- оцінити ефективність управління бізнес-процесами страхової компанії АТ «СК «АРКС» (ARX);
- узагальнити зарубіжний досвід та визначити основні напрями вдосконалення управління бізнес-процесами страхових компаній на вітчизняному ринку страхування;
- надати рекомендації щодо розвитку та імплементації практичних шагів до підвищення ефективності управління бізнес-процесами страхових компаній з вітчизняного ринку страхування.

Об'єктом дослідження є управління бізнес-процесами страхової компанії.

Предмет дослідження: фінансові відносини, що виникають у процесі управління бізнес-процесами страхової компанії між усіма її стейкхолдерами.

Методи дослідження:

Літературний аналіз: проведено докладний аналіз наукових праць в галузі управління бізнес-процесами та страхового бізнесу для визначення теоретичних підходів та класифікацій бізнес-процесів.

Статистичний аналіз страхового ринку: використано статистичні дані для оцінки динаміки та особливостей страхового ринку загалом, а також для аналізу позиції АТ «СК «АРКС» (ARX) в контексті галузі.

Аналіз бізнес-процесів за методологією BPM Workflow: застосовано методологію BPM Workflow для візуалізації та аналізу бізнес-процесів страхової компанії АТ «СК «АРКС» (ARX), ідентифікації ключових та неефективних етапів.

SWOT-аналіз та Value Stream Mapping для оцінки ефективності управління бізнес-процесами: застосовано SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін управління бізнес-процесами страхової компанії, виявлення можливостей та загроз. Також, використано інструмент Value Stream Mapping для детального аналізу кожного кроку у бізнес-процесах компанії, ідентифікації затримок та можливостей оптимізації.

Отримані результати мають *значущість* у різних аспектах, що відображається в універсальному теоретико-методичному та практичному плані. Визначено ефективні методи та інструменти управління бізнес-процесами в страхових компаніях з огляду на оцінку ключових бізнес-процесів, які можуть бути застосовані у різних секторах економіки. Також, в роботі розроблено методику детального і поетапного аналізу ключових бізнес-процесів страхової компанії, яка може слугувати зразком для інших компаній, як із страхової галузі, так і з різних секторів економіки, представлено методологію оцінки ефективності управління бізнес-процесами за допомогою SWOT-аналізу та Value Stream Mapping. Запропоновані конкретні шляхи оптимізації бізнес-процесів страхової компанії на основі європейського досвіду може слугувати основою для імплементації передових методологій в управління вітчизняними страховими компаніями.

Інформаційна база дослідження включає роботи вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків зі сфери банківського бізнесу та страхування, статистичні дані з офіційних сайтів, звіти рейтингових агентств, фінансові страховиків та інших фінансових установ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

1.1 Визначення та класифікація бізнес-процесів страхової компанії

Сучасна страхова індустрія відома своєю надзвичайно складною, мінливою та невизначеною природою. Зовнішні фактори в економіці України, такі як COVID-19 і активна фаза війни стали підґрунтям для ще більшої невизначеності в бізнес-діяльності компанії. Як наслідок, для організацій стало актуальним і важливим вміло пристосовуватися до змін та впроваджувати відповідні бізнес-ініціативи. Дослідження ринку та споживачів, яке вивчає розвиток їхніх вимог та поведінки, стало життєво важливим процесом для компаній, що визначає всі подальші дії з розробки страхового продукту, його розповсюдження серед клієнтів та отримання прибутку.

Для забезпечення адекватної реакції на динаміку сфери бізнесу, що постійно змінюється і розширюється, структура управління страховою компанією має першорядне значення. Багато підприємств сьогодні дотримуються функціональних принципів та ієрархічних рівнів, які були введені Фредеріком Тейлором і вдосконалювалися протягом останнього століття. Це призвело до збільшення кількості функціональних структур управління. Однак впровадження продуктивного менеджменту може бути складним завданням через значні труднощі, що виникають у зв'язку з поширенням функціональних структур [2]. Функціональні підрозділи в організації часто діють відносно ізольовано, не маючи повного уявлення про функціонування компанії в цілому. Часто вони виявляють обмежений інтерес до

аспектів, які безпосередньо не впливають на їхню діяльність. Комунікація між підрозділами часто порушується через надмірну бюрократію та ієрархічні правила.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі використання процесного принципу в організації управління підприємством слід вважати високоефективним. Застосування процесного підходу в сучасному менеджменті є однією з обмежених стратегій, які підприємство може застосувати, щоб залишатися конкурентоспроможним. Процесний підхід став найбільш прогресивним і універсальним методом, що застосовується в багатьох сферах. Застосування процесного підходу в сучасному управлінні є однією з обмежених стратегій, які підприємство може прийняти для того, щоб залишатися конкурентоспроможним. Процесний підхід змушує менеджерів усіх рівнів зосередитися на взаємодії між учасниками процесу, оскільки саме їх невизначеність спричиняє найбільші інформаційні та часові втрати, що призводить до фінансових втрат.

Впровадження процесного підходу до організації та управління дає компанії низку переваг [1]:

- компанія надає керівникам широкі повноваження та відповідальність, спрямовані на підвищення якості продукції та процесів;
- кожен працівник підприємства відповідає за кінцевий результат і його досконалість;
- задоволення потреб клієнтів є головним критерієм цінності та якості продукції;
- рівні прийняття рішень обмежені з метою підвищення ефективності та адаптивності підприємства;
- усуваються непотрібні витрати, які не сприяють створенню цінності продукту;
- покращується комунікація за рахунок обміну інформацією всередині робочої групи бізнес-процесу, що усуває спотворення і значно скорочує час, необхідний для передачі інформації між суб'єктами бізнес-процесу;

- створюються умови для автоматизації технологій бізнес-процесів.

Процесний підхід до управління визнає бізнес-процес основним об'єктом управління, який діє на всіх рівнях організації і відповідає за кожну дію від початку до завершення. Зв'язки всередині підприємства встановлюються не шляхом призначення конкретних відділів для виконання певних функцій, а скоріше шляхом призначення наскрізних процесів, визначених цілями і завданнями підприємства. Процесний підхід фокусується не на організаційній структурі підприємства, а на його бізнес-процесах. Кінцевою метою цих процесів є створення цінних страхових послуг як для внутрішніх, так і для зовнішніх клієнтів.

Діяльність компанії пов'язана з різноманітними процесами різного типу, що зумовлює відсутність єдиного розуміння бізнес-процесу. Уперше термін "бізнес-процес" набув широкого поширення на початку 1990-х років завдяки піонерам реінжинірингу бізнес-процесів, таким як Т. Девенпорт, М. Хаммер і Дж. Чампі. До цього часу для опису схожих концепцій використовувався термін "процес", особливо в сферах управління якістю. У середині минулого століття кібернетик Н. Вінер вперше запропонував модель "чорного ящика" для тлумачення поняття процесу. Ця модель містила в собі визначені входи та виходи: входами слугували енергія, сировина, документація, а також обладнання та інструменти, в той час як виходами були рішення поставлених завдань і кінцевий продукт. На сьогоднішній день існує безліч визначень поняття бізнес-процесу, які пропонують різні точки зору на цей предмет.

І. Яненкова та В. Горлачук вважають, що бізнес-процес - це послідовне виконання взаємопов'язаних завдань, які мають на меті створення продукції або послуг, що відповідають потребам клієнтів [3]. Ця систематизована діяльність використовує різноманітні ресурси, такі як матеріальні, людські, інформаційні та енергетичні, з метою виробництва товарів чи послуг із споживчою цінністю для кінцевого споживача. Бізнес-процес має чітко визначені межі та входи, починаючи від первинних постачальників процесу. Його головна мета - задоволення потреб клієнтів, що ставиться в центр усієї діяльності.

За визначенням Ericsson Quality Management Institute, бізнес-процес може бути визначений як послідовність логічно зв'язаних і повторюваних дій, спрямованих на використання ресурсів підприємства для перетворення об'єкта з метою досягнення визначених результатів. Це також може включати виробництво продукції з метою задоволення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів [4].

Для визначення суті бізнес-процесу організації можна застосувати методологію ланцюжка створення цінності, запропоновану М. Портером та В. Міллером. Згідно з їхнім аналізом, бізнес-процес визначається його точками входу і виходу, інтерфейсами та організаційною структурою, яка також охоплює структуру споживача послуги або продукту (товари, в яких збільшується цінність виробленої послуги або продукту) [5].

Усі визначення сходяться на тому, що бізнес-процеси є безперервними і мають певні входи (постачання ресурсів, поява ідей нових продуктів або послуг тощо) та виходи у вигляді продукту, який задовольняє потреби клієнта.

Бізнес-процес можна визначити як заздалегідь продуманий алгоритм взаємопов'язаних дій або робочих потоків, який піддається систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, охоплюючи всі ресурси організації. Його метою є задоволення попиту споживачів та максимізація прибутку. Процес, як правило, починається з входу, проходить через кілька етапів діяльності і в кінці призводить до виходу. Бізнес процес також можна розглядати як послідовність повторюваних кроків, які використовує підприємство для досягнення своїх цілей. Ефективні процеси відіграють ключову роль у досягненні поставлених цілей та підвищенні ефективності роботи компанії. Основне завдання бізнес-процесу - допомогти організації в досягненні конкретної мети.

Однак, не всі процеси на підприємстві можна вважати бізнес-процесами, навіть якщо вони призводять до створення цінного продукту для клієнта. Критично важливим аспектом бізнес-процесу є його бізнес-орієнтованість, що відображає конкретну сферу прибуткової бізнес-діяльності. Наприклад, виручка від реалізації

страхових полісів, з точки зору аналізу бізнес-процесів страхової компанії, може бути розглянута як окремий бізнес-процес, оскільки безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку. Для страхової компанії, важливим бізнес-процесом є оцінка, управління ризиками та розрахунок страхових премій. Ці дії мають прямий вплив на досягнення основної мети будь-якої страхової компанії - отримання прибутку. З урахуванням цього, можна визначити, що бізнес-процес - це сукупність дій, що здійснюються підприємством з метою отримання прибутку, і в контексті страхової діяльності це може включати в себе аналіз та управління ризиками, розрахунок страхових тарифів, процес врегулювання збитків та інше, що сприяє ефективному функціонуванню бізнесу.

Вважається, що страхові компанії, зазвичай, мають десятки основних бізнес-процесів, які впливають на їхній успіх на ринку. На практиці в інших галузях економіки, підприємство може мати сотні бізнес-процесів. Однак, важливо розуміти, що кількість бізнес-процесів не є показником ефективності роботи компанії. Загалом, якісно-побудований та ефективний процес визначається:

- регулярністю, коли всі процеси повинні бути розроблені з урахуванням можливості повторення. Якщо процес не призначений для повторення, він являє собою план дій, а не справжній процес.;
- достатньою універсальністю, щоб пристосуватися до різних ситуацій, не допускаючи, щоб будь-які незначні зміни в робочому середовищі створювали перешкоди;
- легкістю модифікації у разі значних або постійних змін.

Слід розрізняти бізнес-процес окремо від бізнес функції, оскільки ці два терміни відображають різні аспекти організаційної діяльності.

Ця відмінність важлива при визначенні архітектури і, зокрема, моделі бізнес-процесів. Як проілюстровано рис. 1.1 - бізнес-функція забезпечує функціональність, яка є корисною для одного або декількох бізнес-процесів - це вертикальний погляд на бізнес, наприклад, відносини з клієнтами. З іншого боку, бізнес-процес - це

горизонтальний погляд на бізнес, який на вищому рівні дорівнює бізнес-послугам, що пропонуються клієнтам (наприклад, оформлення страхового полісу або розгляд страхових випадків).

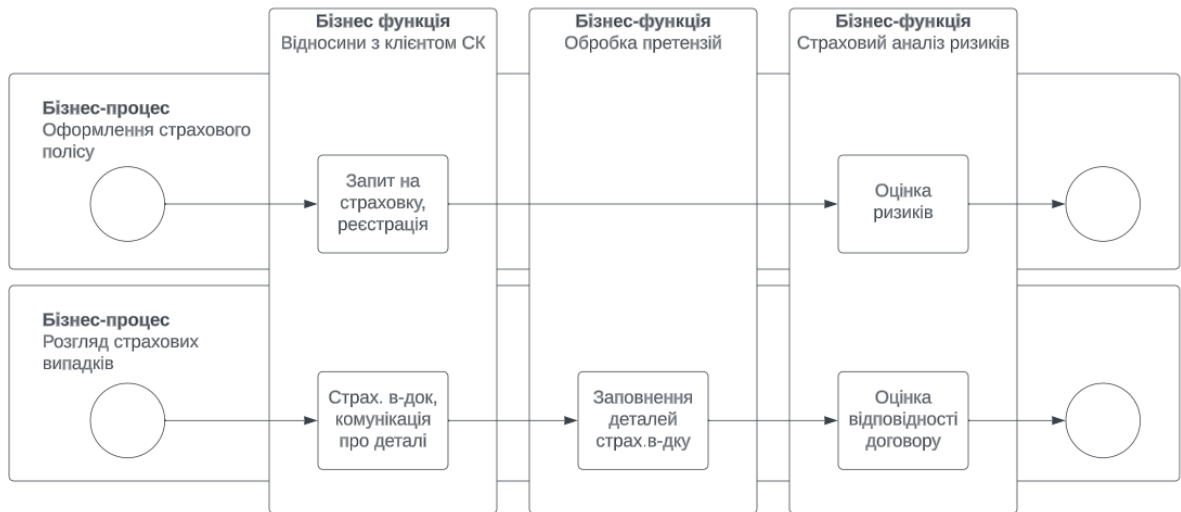


Рисунок 1.1 – Взаємозв’язок між бізнес-процесами і бізнес-функціями страхових компаній

Підсумовуючи, бізнес-функція складається з видів діяльності, які тісно пов'язані між собою і спрямовані на досягнення спільної мети. З іншого боку, бізнес-процес охоплює низку слабо пов'язаних між собою завдань, орієнтованих на досягнення конкретної мети. Компетентно керована компанія повинна включати в себе як бізнес-функції, так і процеси, причому кілька функцій можуть бути задіяні в декількох процесах. Наприклад, функція страхового аналізу ризиків буде задіяна у бізнес-процесах з оформлення страхового полісу, розгляді страхових випадків та багатьох інших.

Одним з перших основних етапів побудови процесно-орієнтованої організації і управління діяльністю підприємства є виділення й класифікація бізнес-процесів. Основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії:

- основні бізнес-процеси;
- забезпечувальні бізнес-процеси;

- управлінські бізнес-процеси;
- бізнес-процеси розвитку.

Основні бізнес-процеси становлять кістяк операційного пристосування компанії. Ці процеси прямо пов'язані з основною метою підприємства - виробництвом продукту або наданням послуг. Вони охоплюють усі етапи, від розробки продукту чи послуги до їх постачання й обслуговування клієнтів. Ці процеси є серцевиною функціонування компанії, яка приводить до створення цінності для споживача.

Забезпечувальні бізнес-процеси підтримують основні процеси, забезпечуючи їхню ефективність та безперебійність. Ці процеси включають у себе управління ланцюгом постачання, фінансову та кадрову діяльність, технічну підтримку та інші. Вони спрямовані на забезпечення ресурсами та послугами основних процесів, щоб забезпечити їхню безперервність.

Управлінські бізнес-процеси охоплюють діяльність, спрямовану на управління всією організацією. Ці процеси включають стратегічне планування, контроль та організацію ресурсів. Вони забезпечують ефективність та спрямовані на досягнення поставлених цілей та відповідність стратегії компанії.

Бізнес-процеси розвитку спрямовані на інновації та розвиток компанії. Ці процеси включають дослідження та розвиток нових продуктів, стратегічне планування майбутнього розвитку та впровадження нових технологій. Вони дозволяють компанії адаптуватися до змін на ринку та залишатися конкурентоспроможною.

Аналіз і групування бізнес-процесів конкретної компанії та встановлення їх параметрів - складне завдання, яке є ключовим для впровадження процесного підходу до управління підприємством. Опис бізнес-процесів та організацій на основі процесного підходу може бути проведений за допомогою кількох методів:

Моделювання процесів: використання графічних моделей, таких як діаграми потоків робіт (DFD), BPMN-діаграми (Business Process Model and Notation) або інші,

для візуалізації послідовності подій, задач і учасників у процесі. Це допомагає краще розуміти та оптимізувати послідовність операцій.

Аналіз та вдосконалення процесів: проведення аналізу діяльності організації для виявлення слабких місць, зайвих кроків або можливостей для оптимізації. Це може включати в себе методи, такі як Lean, Six Sigma або Kaizen, спрямовані на покращення ефективності процесів.

Документування процесів: створення офіційних документів, які описують кожен етап процесу, ролі учасників, ресурси, терміни та інші деталі. Це може бути у вигляді процедурних посібників, робочих інструкцій тощо.

Взаємодія зі стейкхолдерами: важливо взаємодіяти з усіма учасниками процесу - від працівників до вищого керівництва. Це дозволяє збирати відгуки, враховувати потреби та погляди кожної сторони і впроваджувати оптимальні зміни.

Використання інформаційних систем: розроблення та впровадження інформаційних систем, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) або CRM (Customer Relationship Management), що допомагають автоматизувати, відстежувати та оптимізувати процеси в організації.

Отже, в сучасних умовах мінливого бізнес-середовища, підприємства, організаційна побудова яких базується на функціонально-ієрархічних засадах, не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни і впровадження відповідних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності. За таких умов ведення бізнесу більш дієвим слід вважати процесний підхід до управління, який є одним із небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Саме тому функціонування українських підприємств відзначаються необхідністю застосування процесного підходу до управління ними.

Основним об'єктом процесного підходу до управління є бізнес-процес, який являє собою спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення

попиту споживачів і максимізацію прибутку. Цей процес має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, який отримується на виході. Підприємство може мати багато різних бізнес-процесів, які групують в такі великі групи: основні, забезпечуючі, управлінські та бізнес-процеси розвитку. Бізнес-процеси є сукупністю дій, спрямованих на досягнення конкретного результату, що відрізняє їх від бізнес-функцій, які складаються з пов'язаних видів діяльності. Бізнес-процеси вимагають бізнес-орієнтованості та універсальності, при цьому повинні бути легко модифіковані для відповіді на зміни в робочому середовищі. Це важливо для їхньої ефективності та успішної реалізації в умовах змінюючогося бізнес-середовища.

1.2 Характеристика підходів до управління бізнес-процесами в страхуванні

Протягом багатьох років компанії зберігали конкурентну перевагу, вдосконалюючи та оптимізуючи свої бізнес-процеси без шкоди для ефективності, якості та часу реагування. З часів промислової революції методи управління процесами постійно розвивалися: від визначення процесів та управління робочими потоками до вдосконалення та реінжинірингу процесів і сучасного управління бізнес-процесами (BPM). Управління бізнес-процесами в сфері страхування використовує різноманітні підходи для оптимізації діяльності компаній, такі як:

- моделювання процесів: використання програмного забезпечення для створення моделей бізнес-процесів, що дозволяє аналізувати, оптимізувати та вдосконалювати робочі процеси;
- автоматизація процесів: впровадження програмних рішень, таких як системи управління бізнес-процесами (Business Process Management - BPM), що спрощують та автоматизують рутинні завдання;

- стандартизація процесів: розроблення стандартів та процедур для покращення ефективності, які допомагають уникнути помилок та забезпечити якість обслуговування клієнтів;
- моніторинг та аналітика: використання систем для відстеження та аналізу ключових метрик управління бізнес-процесами з метою виявлення та виправлення слабких місць;
- Customer Relationship Management (CRM): використання спеціалізованих систем для управління відносинами з клієнтами, що дозволяють краще розуміти та обслуговувати їхні потреби;
- удосконалення внутрішньої комунікації: впровадження інструментів для покращення спілкування та співпраці між відділами та співробітниками, що допомагає уникнути затримок та непорозумінь;

Кожен з цих пунктів представляє собою підхід або стратегію, спрямовано на покращення ефективності, зменшення витрат та поліпшення обслуговування клієнтів у сфері страхування.

У той час як інші галузі прийняли BPM, як один з підходів до управління бізнес-процесами для своїх основних процесів, страхова галузь неохоче впроваджувала BPM у своїх ключових бізнес-процесах, таких як оформлення страхового полісу та розгляд страхових випадків. Однак останнім часом страховики почали оцінювати переваги та успіхи BPM і впроваджують його все активніше.

Управління бізнес-процесами допомагає організації постійно контролювати та оптимізувати свої процеси. Хоча процеси та потреби кожної компанії відрізняються, BPM дозволяє будь-якій організації постійно підвищувати свою операційну ефективність, забезпечуючи тим самим конкурентну перевагу. Існує багато способів визначити BPM, і, як правило, визначення залежить від контексту. Але сьогодні визначення Business Process Management не має чіткої узагальненої формулювання, інколи автори в різних текстах використовують термін BPM для різних концепцій. Хвиля BPM стала значно потужнішою завдяки виникненню нового класу програмних

засобів, BPMS (Business Process Management Suite), які перетворюють схеми процесів у функціональний код. Це дозволило реалізувати постійне вдосконалення: процеси компанії описуються та автоматизуються у системі BPMS у формі, що відображає їх у житті, і потім, ґрунтуючись на аналізі статистики їх поведінки, процеси поступово удосконалюються. Так сформувалися дві основні складові BPM: методологічна - з включенням сучасного менеджменту та технологічна, що базується на автоматизації бізнес-процесів і пов'язаній з ними IT-архітектурі. Тож, важливо розрізняти два терміни: BPM і BPMS, оскільки часто не розрізняють їх значення. BPM - це концепція, методологія, підхід, а BPMS - це інструменти для втілення BPM у реальність [7].

Хоча більшість викликів, з якими стикаються страхові компанії, подібні до викликів, з якими стикаються всі інші галузі, страховики повинні особливо зосередитися на підвищенні економічної ефективності та кращому управлінні ризиками. Водночас страховики повинні підвищувати рівень задоволеності агентів і клієнтів, щоб збільшити свою частку на ринку. Також важливо, щоб основні IT-системи, які підтримують страхові операції або процеси, були спрощеними, гнучкими та маневреними. Страховики можуть стратегічно використовувати технологію BPM для підвищення гнучкості IT-систем та вирішення інших галузевих проблем.

За останні декілька років інтерес до управління бізнес-процесами зростає серед страховиків, що займаються страхуванням майна, страхуванням від нещасних випадків та страхуванням життя. На сьогоднішній день впровадження BPM є найбільш поширеним у Північній Америці і починає неухильно зростати в інших регіонах, таких як континентальна Європа та Азія, з усвідомленням економії витрат і підвищення ефективності процесів. Багато з найбільших світових страхових компаній щорічно витрачають понад 10 мільйонів доларів на BPM [9].

Основні BPM-ініціативи у страхуванні майна та від нещасних випадків стосуються фронт-офісу, андеррайтингу та процесів врегулювання збитків. Дві ключові сфери, де страховики життя починають використовувати передові можливості BPM - це андеррайтинг і нові бізнес-процеси.

Управління бізнес-процесами покращує роботу фронт-офісу, дозволяючи страховику значно підвищити свою операційну ефективність. Цей оптимізований підхід сприяє розвитку симбіотичних відносин між страховиком та агентами, сприяючи більш гнучкій та динамічній співпраці. Однією з головних переваг є оптимізація численних каналів дистрибуції. Завдяки інтеграції BPM страховики можуть організувати синхронізовану мережу каналів, забезпечуючи безперебійний і диверсифікований доступ для клієнтів і потенційних клієнтів. Це збільшує охоплення та доступність страховика, підвищуючи його конкурентну перевагу на ринку. Суть впливу BPM полягає в його здатності підвищувати ймовірність продовження контрактів та залучення нових клієнтів. Ця методологія є каталізатором тонко налаштованої, гнучкої системи, яка не лише розвиває існуючі відносини з клієнтами, але й розкидає ширші мережі, залучаючи потенційних нових партнерів. По суті, вплив BPM є трансформаційним. Він надає страховикам багатогранний інструментарій, що підвищує не лише їхню операційну майстерність, але й адаптивність до ринкових умов, які постійно змінюються.

Ефективне впровадження BPM в андерайтинг може стати ще одним фактором, який покращить фінансові результати страхової компанії. З табл. 1.1 можна зробити висновок, що впровадження методології управління бізнес-процесами страховій компанії в андерайтинг дозволить знизити операційні витрати, зменшити видатки на ІТ та збільшити страховий дохід.

Таблиця 1.1 – Вплив і вигоди від імплементації BPM в андерайтинг

Вплив на операційні результати	Вигоди від імплементації BPM
Зниження операційних витрат	- видалення непотрібних чи дублюючих етапів дозволяє покращити ефективність та скоротити час виконання завдань. - застосування автоматизації до рутинних операцій допомагає зменшити кількість помилок та збільшити швидкість виконання завдань, що призводить до оптимізації робочого часу та зниження операційних витрат.

Зменшення витрат на ІТ	- методологія ВРМ може включати в себе створення єдиної інтегрованої системи, яка об'єднує різні аспекти страхової компанії. Це дозволяє оптимізувати використання ІТ-ресурсів та уникнути неефективного використання різних програм та платформ. - єдина система спрощує процес обслуговування та підтримки, що може призвести до зменшення витрат на технічну підтримку та вдосконалення систем.
Збільшення страхового доходу	- впровадження методології ВРМ дозволяє здійснювати глибокий аналіз даних, що полегшує виявлення нових можливостей та потреб ринку. Це дозволяє компанії розробляти та впроваджувати нові страхові продукти, що може збільшити її доходи.

Джерело: складено автором на основі [10]

Впровадження управління бізнес-процесами (ВРМ) у сфері врегулювання збитків є стратегічним шляхом для забезпечення ефективності та зниження ризиків. Використовуючи методологію ВРМ, компанії можуть значно спростити процедури врегулювання збитків, а отже, посилити свої протоколи управління ризиками. Інтеграція ВРМ не тільки прискорює весь процес обробки претензій, але й суттєво покращує нагляд за залученням третіх сторін. Ця інтеграція включає в себе багатогранний підхід, який геніально переплітає оптимізацію процедур і стратегії зменшення ризиків. Як зазначено в табл. 1.2 завдяки злагодженій методології ВРМ, складна мережа управління претензіями набуває гнучкості та точності. Це не лише сприяє швидкій обробці страхових випадків, але й забезпечує більш комплексний нагляд за залученням третіх сторін, зміцнюючи таким чином саму структуру управління ризиками. Зв'язок між впровадженням ВРМ та управлінням збитками підкреслюється його здатністю зменшувати операційні перешкоди, забезпечуючи гармонійну організацію всієї парадигми обробки збитків. Таке об'єднання наділяє систему адаптивними можливостями, ефективно скорочуючи терміни обробки,

водночас підвищуючи розбірливість і пильність, що поширюються на залучення третіх сторін.

Таблиця 1.2 – Вплив і вигоди від імплементації ВРМ в процеси врегулювання збитків

Вплив на операційну ефективність	Вигоди від імплементації ВРМ
1	2
Підвищення ефективності врегулювання збитків	- автоматизація маршрутизації претензій до аварійного комісара - ВРМ дозволяє ретельно визначити та оптимізувати послідовність дій, які повинен виконувати аварійний комісар при обробці збитку. Це допомагає уникнути зайвих чи непродуктивних кроків, зменшує час вирішення справ та сприяє загальній ефективності процесу. - покращення відповідності нормативним актам
Скорочення часу на обробку страхових випадків	- наскрізна обробка для інформування клієнтів/агентів про претензії

1	2
Ефективне управління ризиками	- ефективна боротьба з шахрайством у координації з прогностичним аналізом (бізнес-аналітикою) - підтримка безперебійного потоку даних та інформації між різними відділами в межах та поза межами врегулювання збитків
Збільшення залучення та утримання клієнтів	- покращення обслуговування клієнтів у різних точках взаємодії: швидке та справедливе врегулювання збитків і гнучкі варіанти виплат - ефективна автоматизація процесів дозволяє уникати помилок та зменшує ризики виникнення проблем в ході вирішення збитків, що може призвести до зниження загальних витрат. - швидке та ефективне вирішення збитків сприяє позитивному досвіду клієнта, що може призвести до збільшення лояльності та задоволеності клієнтів

Джерело: складено автором на основі [10]

Отже, існує багато методів та інструментів управління бізнес процесами в страхових компаніях. Один з ефективних інструментів є BPM . Традиційно BPM стикається з проблемами у страховій галузі, оскільки страховики не поспішають впроваджувати BPM у критично важливих основних процесах, таких як андерайтинг та врегулювання збитків. Впроваджуючи BPM, страховики завжди стикаються з непростим рішенням - обрати підхід "великого вибуху" чи поетапний підхід, який передбачає поступовість. Існує обмежена ясність щодо використання BPM у страхуванні та сприйняття високої вартості. Впровадження BPM вимагає скоординованої та відданої команди міжфункціональних експертів для інтеграції нових систем з існуючими. Через ці виклики багато страховиків обмежують масштаби впровадження BPM.

Контрольована міграція до BPM в страховій галузі є ключовим аспектом для зменшення ризиків імплементації. Цей підхід передбачає поступове впровадження, дозволяючи страховим компаніям плавно переходити до нових систем, не порушуючи критичних процесів. Спочатку важливо вибрати область або процес, який має потенціал для покращення через BPM. Це може бути обрано на основі пріоритетів, які страховик визначив для оптимізації. Потім, здійснюючи аналіз цього конкретного процесу, можна впроваджувати нові методи поетапно, роблячи певні зміни та оцінюючи їх вплив. Цей підхід дозволяє виявити та виправити будь-які недоліки або неполадки на ранніх етапах, мінімізуючи ризик для всієї системи. Крім того, важливо мати зосереджену команду фахівців, які спільно працюватимуть над імплементацією, щоб забезпечити безперервність процесу та вчасне вирішення можливих проблем. Цей поетапний підхід дозволяє контролювати та зменшувати ризики, надаючи можливість адаптуватися та виправляти помилки у реальному часі, що є ключовим для успішної імплементації BPM в сфері страхування.

В умовах жорсткої конкуренції на страховому ринку диференціація за допомогою інноваційних технологій, таких як BPM, є важливим та ефективним способом збереження або збільшення частки ринку та прибутковості. Впроваджуючи BPM, страховики можуть досягти численних якісних та кількісних переваг по всьому ланцюжку створення вартості. Підхід "Контрольована міграція" допомагає страховикам знизити ризики та подолати виклики, пов'язані з впровадженням BPM для основних процесів, щоб страховики могли скористатися перевагами успішного управління бізнес-процесами.

1.3 Особливості управління бізнес-процесами в страхуванні

Управління бізнес-процесами в страхуванні має свої особливості порівняно з іншими галузями вітчизняної економіки, як підтверджується науковими дослідженнями та публікаціями. Основні особливості управління бізнес-процесами в страхуванні включають:

- взаємодія методології страхової діяльності та актуарних розрахунків відбувається у відповідності з управлінськими бізнес-процесами, надаючи невід'ємну основу для оптимального функціонування страхового відділу;
- бізнес-процеси значно відрізняються у різних страхових компаніях, залежно від їх спеціалізації та видів страхування, якими вони займаються;
- однією з особливостей управління бізнес-процесами в страхуванні є постійна зміна ринкових умов та ризикових факторів. В страхуванні діє велика кількість стандартів, які зобов'язують компанії враховувати особливості клієнтських відносин, забезпечуючи високий рівень захисту для страховиків та страхувальників;
- реінжиніринг бізнес-процесів у страхових організаціях передбачає зміну операційних бізнес-процесів, виокремлення функцій продажу, андеррайтингу та врегулювання збитків [11];
- андеррайтинг є специфічним бізнес-процесом в діяльності страхової компанії, який включає аналіз ризиків, визначення умов страхування та контроль стану застрахованого об'єкту [12].

Отже актуарні розрахунки і методологія страхування та виступають як важливі елементи управління бізнес-процесами в сфері страхування, що відрізняється своїми особливостями порівняно з іншими галузями в економіці. Специфічно для

страхування, актуарні розрахунки можуть також розглядатись як окремий бізнес-процес, оскільки надають докладний аналіз ризиків та фінансову стійкість. В першу чергу, страхування, як галузь, визначається великою мірою своєю унікальністю та необхідністю врахування ризиків. У контексті управління бізнес-процесами, страхування вимагає більшої уваги до аналізу й управління ризиками, порівняно з іншими галузями економіки. Це вимагає високої точності, стратегічного планування та врахування довгострокових фінансових наслідків. Таким чином, методологія страхової діяльності та актуарні розрахунки виступають як ключові елементи управління бізнес-процесами в страхуванні, що відображає його специфіку та вимоги до високої рівня стратегічного управління ризиками.

Актуарний аналіз стає життєво важливим для розуміння та пом'якшення фінансових наслідків різних ризиків у страховій компанії. Цикл актуарного контролю окреслюється як структурований підхід до вирішення проблем, що включає визначення проблеми, розробку рішення та моніторинг результатів. Цей цикл є особливо важливим у контексті, коли команди актуаріїв проводять аналізи та розробляють точні моделі та, які формують процеси прийняття рішень, що призводять до ефективних стратегій, заснованих на розумінні ризиків і можливостей. Це підкреслює унікальність страхової індустрії, де актуарії мають значну етичну репутацію, спрямовуючи вищий менеджмент своїми знаннями та допомагаючи правлінню приймати обґрунтовані рішення [13].

Порівняно з іншими галузями вітчизняної економіки, управління бізнес-процесами в страхуванні має свої унікальні особливості через специфіку ризиків та потреб клієнтів. Страхування охоплює широкий спектр видів: від медичного до майнового, від життєвого до корпоративного. Кожен вид страхування вимагає своїх унікальних процесів, оскільки ризики та вимоги різняться. Наприклад, як зазначено в табл. 1.3 управління медичним страхуванням може вимагати складних механізмів зв'язку з лікарнями та медичними установами, тоді як страхування майна може бути більш спрямоване на оцінку ризиків із залученням експертів.

Таблиця 1.3 – Основні види страхування та їх відмінності у бізнес-процесах

Види страхування	Бізнес-процеси
Медичне	Співпраця з лікарнями, організація оплати медичних послуг, відшкодування витрат
Майнове	Оцінка ризиків для будівель, реагування на страхові випадки, оцінка збитків
Страхування життя	Управління полісами, розрахунок страхових виплат, страхування на випадок смерті
Майнове	Оцінка ризиків для будівель, реагування на страхові випадки, оцінка збитків

Також, важливо враховувати, що страхові компанії опікуються різними категоріями клієнтів, і кожна категорія має свої власні унікальні потреби та вимоги. Наприклад, корпоративний клієнт може висувати конкретні вимоги до обробки конфіденційних даних або потребувати індивідуального підходу до управління страховими ризиками. З іншого боку, звичайний клієнт у сфері страхування життя може висувати персональні потреби у керуванні полісами та враховувати важливі моменти, пов'язані зі своєю сім'єю та майбутнім. Управління бізнес-процесами в страхуванні стає складним завданням через цю різноманітність клієнтів. Тому, щоб ефективно відповісти на їхні потреби, необхідно глибоко розуміти специфіку кожного виду страхування та індивідуальні вимоги клієнтів, спираючись на факти, дані та конкретні обставини.

Реструктуризація та об'єднання (поглинання) страхових компаній мають велике значення через особливості самої сфери страхування. Управління бізнес-процесами у страхуванні відображає унікальні виклики, що виникають при об'єднанні страхових компаній у порівнянні з іншими галузями економіки.

Таблиця 1.4 – Управління бізнес-процесами під час реструктуризації

Особливість управління бізнес-процесами	Страхування	Інші галузі
Ризики та зобов'язання	Високі, пов'язані з фінансовими зобов'язаннями перед клієнтами та управлінням ризиками.	Ризики можуть бути різноманітними, але можуть бути менш прямо зв'язані з фінансовими зобов'язаннями.
Регуляторні аспекти	Сфера страхування має велику кількість регулятивних норм, що обмежують об'єднання компаній.	Регулятивні обмеження можуть бути менш суворими або менш специфічними для об'єднання компаній.
Консолідація продуктів та послуг	Потребує об'єднання та вирівнювання різноманітних страхових продуктів та послуг.	Може потребувати об'єднання, але може бути менше різноманітності продуктів.
Технології та інформаційні системи	Інтеграція різноманітних систем може бути викликом через складність страхових технологій.	Інтеграція систем може бути менш складною через меншу різноманітність технологій.

Джерело: складено автором на основі [14]

В контексті управління бізнес-процесами в страхуванні, реструктуризація страховиків та можливість об'єднання компаній (поглинання) визначають стратегічний напрямок розвитку галузі. Відзначаються особливості, які роблять цей процес важливим відносно інших секторів вітчизняної економіки.

- Конкурентний тиск та потреба в інноваціях: У страховій галузі конкурентний тиск високий, що підштовхує компанії до пошуку нових методів оптимізації бізнес-процесів. Реструктуризація та об'єднання дозволяють створити більш конкурентоздатні підприємства, які можуть ефективніше конкурувати на ринку.

- Ефективність та оптимізація: об'єднання компаній у страхуванні дозволяє оптимізувати бізнес-процеси через впровадження кращих практик та стандартів управління. Це дозволяє зменшити зайві витрати та підвищити загальну ефективність галузі.
- Фінансова стабільність та ризиковий менеджмент: об'єднання страхових компаній може сприяти зменшенню ризиків через більш рівномірний розподіл ризиків та більшу фінансову стабільність через розвиток більш різноманітних продуктів та послуг.
- Специфіка ринку та клієнтських вимог: страхування має унікальні ризики, що вимагають адаптивних бізнес-процесів. Реструктуризація та об'єднання дозволяють створити більш гнучкі та адаптивні системи для задоволення унікальних потреб клієнтів.

Відтак, управління бізнес-процесами в страхуванні вимагає уваги до потреб ринку, фінансової стабільності, конкурентної вигоди та інновацій для забезпечення ефективного функціонування галузі в умовах постійних змін та викликів.

Реінжиніринг бізнес-процесів у страхових компаніях - це більше, ніж проста оптимізація. Це справжня трансформація, що вимагає не лише зміни операційних процесів, а й перетворення усього способу функціонування компанії. Одна з ключових особливостей управління бізнес-процесами у сфері страхування полягає у виокремленні та координації функцій продажу, андерайтингу та врегулювання збитків. Ця тріада функцій є серцевиною страхового бізнесу. Продажі забезпечують привернення клієнтів, андерайтинг визначає ризики та умови угод, а врегулювання збитків відповідає за вирішення заявок [15].

Гармонізація ключових бізнес-процесів у страхових компаніях не лише підвищує кількісні та якісні аспекти їхніх послуг, але й зміцнює рівень страхового покриття. Це подвійне покращення створює оптимальне середовище для проведення страхових операцій.

У порівнянні з іншими галузями економіки, страхування має свої унікальні вимоги до управління бізнес-процесами. Наприклад, у сфері андерайтингу, страховики мають аналізувати ризики, які постійно змінюються, та приймати рішення з урахуванням цих змін. У врегулюванні збитків важливо бути гнучкими та оперативними для ефективного вирішення заявок.

Реінжиніринг бізнес-процесів у страхуванні полягає у зміні підходу до управління цими ключовими аспектами, використовуючи нові технології та методи для підвищення ефективності та реагування на постійні зміни в сфері страхування.

Для організації успішного процесу реінжинірингу в страховій компанії попередньою вимогою є розуміння суті та широти цього явища. Таким чином, заглиблення в теоретичне опрацювання цієї сфери та втілення його в прагматичні методології реорганізації страхової компанії виступає сходинкою для менеджерів на шляху до просування їхніх ініціатив з обслуговування клієнтів.

Андерайтинг у сфері страхування - це ключовий процес, який відзначається своєю унікальністю порівняно з іншими галузями економіки. Цей процес передбачає більше, ніж просто розгляд ризиків і визначення умов страхування - він є основою для страхових угод та стратегічних рішень стосовно прийняття ризиків.

У контексті управління бізнес-процесами в страхуванні, андерайтинг вимагає від страховиків досить глибокого аналізу ризиків, оскільки страхові компанії повинні оцінити ризики та прийняти рішення щодо того, які ризики вони можуть або не можуть приймати. Цей процес включає в себе вивчення величезної кількості даних, аналіз ймовірності ризиків та їх наслідків, а також розробку стратегій для зменшення цих ризиків.

Особливістю управління бізнес-процесами в андерайтингу є потреба в поєднанні точності з гнучкістю. Це означає, що страховики повинні бути строго точними в аналізі ризиків, але в той же час бути гнучкими для адаптації до змін в ринкових умовах та в рішеннях стосовно прийняття або відхилення ризиків.

Тому управління бізнес-процесами в андерайтингу вимагає високого рівня експертизи, аналітичних навичок та здатності до гнучкості для ефективного управління ризиками та прийняття стратегічних рішень в страховій галузі.

Отже, особливості управління бізнес-процесами в галузі страхування привертають увагу через їхню унікальність в контексті вітчизняної економіки. Наукові дослідження та аналіз стверджують, що управління в цій галузі має декілька відмінних особливостей порівняно з іншими секторами. Страхування відрізняється великою різноманітністю видів, що призводить до індивідуалізації та специфічних вимог у кожному конкретному сегменті. Це вимагає глибокого розуміння ризиків та потреб клієнтів для створення ефективних та адаптивних бізнес-процесів. Реструктуризація та об'єднання страхових компаній виявляються важливими аспектами управління бізнес-процесами в страхуванні, спрямованими на посилення конкурентоспроможності та оптимізацію.

Одним з ключових відмінностей є акцент на управління ризиками, яке в страхуванні вимагає високої точності та стратегічного планування, щоб впевнено керувати несподіваними ситуаціями. Також, варто зазначити, що реінжиніринг бізнес-процесів у страхуванні - це не лише оптимізація, а справжня трансформація, що вимагає зміни у всьому способі функціонування компаній. Андерайтинг, як специфічний бізнес-процес у страхуванні, вимагає відмінностей у підході, поєднуючи точність з гнучкістю.

Ці особливості визначають специфіку управління бізнес-процесами в страхуванні та роблять цю галузь відмінною в контексті економіки, де важливість ризиків, потреб клієнтів та трансформації бізнес-процесів виявляються ключовими в управлінні.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

2.1 Аналіз бізнес процесів страхової компанії АТ «СК «АРКС» (ARX)

У сучасному конкурентному світі страхова галузь відіграє значну роль у забезпеченні фінансової стабільності та захисту інтересів як окремих фізичних осіб, так і підприємств України та світу. Незважаючи на це, страхові компанії стикаються з рядом викликів, пов'язаних із постійними змінами в економіці, технологіях, регуляторній політиці та вимогах споживачів. Один із ключових аспектів, який вимагає особливої уваги і аналізу менеджменту страхової компанії, є бізнес-процеси у страховій сфері. Аналіз бізнес-процесів стає критично важливим для розуміння, оцінки та оптимізації функціонування цих компаній.

Дослідження та аналіз бізнес-процесів страхових компаній буде здійснюватися на прикладі страхової компанії «СК «АРКС» (ARX), яка є лідером на вітчизняному страховому ринку, для визначення їхньої ефективності, ідентифікації можливих проблемних аспектів та пропозицій щодо подальших вдосконалень. Ретельний аналіз страхових процесів в контексті динамічних вимог ринку та технологічних трансформацій визначить ключові аспекти, які потребують уваги та удосконалень.

Страховий ринок України в 2023 році відображає складну динаміку: результати впливу дії воєнного стану та збереження тенденції до скорочення кількості страхових компаній. Одночасно, спостерігається зростання обсягу валових премій у деяких сегментах страхування. Страховий ринок України в 2023 році відображає наступні ключові аспекти:

- загальний розмір валових страхових премій за 1 півріччя 2023 року зріс з 17,8 млрд грн до 21,36 млрд грн [16];
- кількість страхових компаній за даними Національного банку України станом на 31 липня 2023 року склала 114, з них 102 компанії, що займаються страхуванням життя, та 12 зі страхування життя. При цьому на кінець 2022 року на ринку працювало 128 страховиків, що свідчить про постійне скорочення кількості страхових компаній в Україні [17];
- воєнний стан вплинув на падіння ринку, проте обсяг валових премій з загального страхування зріс на 12% за квартал і досяг рівня четвертого кварталу 2021 року. Виплати також зросли на 3% за квартал та на 40% порівняно з другим кварталом 2022 року [17];
- дослідження функціонування страхового ринку України обумовлено його роллю в забезпеченні стабільного функціонування суб'єктів господарювання [18];
- Національний банк України звертає увагу на важливість відновлення портфелю та відповідальне кредитування в умовах війни, щоб уникнути надмірного боргового навантаження для клієнтів [19].

Однак в цей же час, за отриманими даними, компанія ARX (раніше відома як АХА Страхування) у 2023 році займає провідну позицію на ринку страхування в Україні. АТ «СК «АРКС» зареєстрована в Україні як фінансова установа 17 вересня 2009 року за реєстраційним номером 11100795 та є резидентом України. Компанія є акціонерним товариством, яке створене за українським законодавством. 2 листопада 1993 року було створено ЗАТ «Страхова компанія «Запоріжжя-Вексель», яке 31 березня 1999 року змінило свою назву на ЗАТ «Страхова компанія «Вексель – Фінансово-Страховий Альянс». 22 серпня 2003 року компанія змінила назву на ЗАТ «Страхова компанія «Веско», 15 вересня 2008 року компанія зареєструвала назву ЗАТ «Страхова компанія «АХА Страхування». Протоколом №47 Загальних зборів акціонерів від 11 червня 2019 року прийнято рішення про зміну найменування

Приватного акціонерного товариства “Страхова компанія “АХА Страхування” на Приватне акціонерне товариство “Страхова компанія “АРКС”, і 20 червня 2019 року відбулась державна реєстрація таких змін.

Як зазначено в Додатку А станом на 31 грудня 2022 року та 31 грудня 2021 року акціонером – власником істотної участі в АТ «СК «АРКС» є ТОВ “Еф.-Еф.-Ейч. Юкрейн Холдінгз”, розмір частки якої склав 99,99%. Юридична особа створена за законодавством України. Компанія Fairfax Financial Holdings Limited здійснює фактичний контроль АТ «СК «АРКС». Станом на 31 грудня 2022 року виконавчий директор компанії Fairfax Financial Holdings Limited, пан Прем Ватса, прямо та опосередковано володіє часткою 43,9% у статутному капіталі Fairfax Financial Holdings Limited, та має суттєвий вплив на компанію Fairfax Financial Holdings Limited (станом на 31 грудня 2021 року – частка володіння складала 43,8%).

Основні фінансові результати ARX за перше півріччя 2023 року свідчать про значне зростання обсягу страхових премій та прибутку компанії. Зокрема:

- збільшення обсягу страхових премій: сума валових премій компаній ARX та ARX Life за 6 місяців 2023 року склала понад 1,8 млрд грн, що на 40% більше, ніж минулого року. Компанія ARX, яка займається загальним страхуванням, за цей період зібрала понад 1,7 млрд грн, що на 43% вище, ніж минулого року;
- зростання виплат: виплати склали понад 625 млн грн, що на 26% перевищує показник аналогічного періоду 2022 року;
- лідерство в страхуванні авто-КАСКО: компанія ARX займає провідні позиції на ринку по автострахуванню КАСКО, зібравши понад 837 млн грн премій у цьому сегменті, що на 43% більше, ніж минулого року.
- інновації та соціальна відповідальність: ARX постійно розвиває нові продукти та сервіси, запустивши новий продукт Pro_Vita - страхування на випадок критичних захворювань. Крім того, компанія активно

займається соціальною проєктами, надаючи допомогу ЗСУ та роблячи внесок у розвиток України.

Отже, компанія ARX у 2023 році продемонструвала значне зростання обсягу страхових премій, лідерство в автострахованні та активну соціальну діяльність, що підтверджує її сильну позицію на ринку страхування в Україні. На перший погляд, ARX виявилось відмінним гравцем на ринку страхування в Україні у 2023 році. Їх успіх можна пояснити кількома ключовими факторами:

1. Адаптація до змін на ринку: уміння компанії швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зокрема воєнний стан та його вплив на страховий ринок. ARX змогла використати це як можливість для росту, збільшивши обсяг страхових премій.

2. Управління ризиками: уміння адекватно оцінювати та управляти ризиками в умовах нестабільності допомогло ARX у зростанні виплат. Це свідчить про їх здатність ефективно керувати фінансовими ризиками, несучи відповідальність перед клієнтами.

3. Інновації та адаптивність: запуск нових продуктів, таких як страхування на випадок критичних захворювань (Pro_Vita), свідчить про їхню гнучкість та здатність до інновацій, що дозволяє ARX відрізнятися від конкурентів та привертати клієнтів.

4. Менеджмент бізнес-процесами: ефективне управління бізнес-процесами та адаптація до вимог ринку відіграли критичну роль у досягненні успіху компанії. Це може включати оптимізацію внутрішніх процесів, вдосконалення систем та роботу з персоналом.

5. Соціальна відповідальність: активна участь у соціальних ініціативах та підтримка ЗСУ сприяли створенню позитивного іміджу компанії серед споживачів.

Успіх ARX у 2023 році свідчить про те, що управління компанією успішно адаптувалося до складної ситуації на ринку та вміло використало ці виклики як можливості для зростання. Їхні дії підтверджують високий рівень адаптивності та стратегічного планування, що виявилось ключовим у досягненні успіху в умовах

нестабільності на ринку страхування. З прямих слів В'ячеслава Гавриленка, заступника голови правління страхової компанії ARX та генерального директора компанії ARX Life [21]: «Ми не ігнорували сигнали про можливе вторгнення, які почали надходити ще наприкінці 2021 року. Тому ми наскільки це було можливо підготувалися до поточних подій заздалегідь. Насамперед, підготували все, що стосується ІТ. Ми перевезли наші сервери з Києва до Львова, продублювали ключові служби, перевели багато процесів у "хмарне" середовище».

В цьому контексті обрання ключових бізнес-процесів для аналізу в кожній категорії з класифікації запропонованої у пункті 1.1 (а саме: основні, забезпечувальні, управлінські, розвитку) дозволяє зосередитися на найважливіших аспектах діяльності компанії та ефективно визначити їхні сильні та слабкі сторони. Вивчення ключових основних бізнес-процесів дозволяє зосередити увагу на тих етапах, які найбільше впливають на задоволення клієнтів та надання страхових послуг. Дослідження важливих забезпечувальних процесів допомагає забезпечити ефективність внутрішніх операцій і ресурсів. Щодо управлінських бізнес-процесів - вони визначають стратегічне управління компанією. А розуміння ключових аспектів дозволяє керівництву краще визначити напрями розвитку та оптимізації управління ресурсами. Крім того, визначення кількох ключових процесів в кожній категорії спрощує моніторинг та оцінку продуктивності. Як визначено в табл. 2.1, з усіх основних бізнес-процесів, ключовим є декілька, які є об'єктом аналізу.

Таблиця 2.1 – Ключові та неключові бізнес-процеси ARX

Тип бізнес процесу	Назва бізнес-процесу	Аргументація щодо аналізу
1. Основні бізнес процеси	1.1 Процес оформлення страхового полісу	Цей процес є ключовим, оскільки він безпосередньо пов'язаний з оформленням страхових полісів, які є основними продуктами страхових компаній. Він

		визначає, як компанія залучає нових клієнтів і закладає основу для своєї діяльності.
	1.2 Процес розгляду страхових випадків	Цей процес є ключовим, оскільки він стосується швидкості реакції СК на страхові події. Це однозначно впливає на репутацію компанії та задоволення клієнтів.
	1.3 Андерайтинг	Цей процес має ключове значення, оскільки він прямо пов'язаний з оцінкою ризиків та встановленням страхових тарифів для клієнтів. Андерайтинг визначає, як страхова компанія визначає прийняття ризиків, формує ціноутворення та встановлює умови укладання договорів страхування. Цей процес визначає, наскільки ефективно компанія може збалансувати свою прибутковість та обов'язок перед клієнтами, що є важливою складовою стратегії страхового бізнесу.
	1.4 Процеси підтримки інфраструктури (ІТ)	Ці процеси, також, можуть розглядатися як підтримуючі, оскільки їхня роль полягає в забезпеченні нормальної роботи технічних систем та інфраструктури. Вони не є безпосередньо пов'язаними із здійсненням страхової діяльності.
	1.4 Тарифікація	Цей процес важливий, оскільки він визначає страхові тарифи для різних категорій ризиків. Тарифікація формує цінову стратегію страхової компанії та визначає, як ефективно вона може пристосуватися до змін на ринку та конкурентного середовища.
	1.5 Перестраховування	Цей процес є ключовим для зменшення ризиків, пов'язаних з великими страховими обсягами. Він визначає стратегію

		перестраховання, вибір перестраховиків та умови перестраховання для забезпечення фінансової стійкості компанії.
	1.6 Формування страхових резервів	Цей процес визначає, як компанія формує резерви для відшкодування майбутніх страхових виплат. Він грає ключову роль у фінансовому плануванні та забезпеченні стійкості фінансового стану страхової компанії.
	1.7 Інвестування	Цей процес є важливим для ефективного використання фінансових ресурсів страхової компанії. Він визначає стратегію інвестування, розподіл активів та управління портфелем для забезпечення прибутковості та ліквідності.
2. Забезпечувальні бізнес-процеси	2.1 Процес нагадувань про сплату страхових премій	Цей процес є ключовим для забезпечення стабільності фінансового потоку компанії і мінімізації ризиків «касового розриву». Вчасна сплата премій це важливий аспект фінансового управління, що впливає на якість планування грошового потоку.
	2.2 Процеси внутрішньої комунікації	Цей процес, хоча важливий для організаційної ефективності, але не є безпосередньо пов'язаними з наданням страхових послуг чи забезпеченням клієнтської задоволеності.
	1.3 Адміністративна організація внутрішнього простору	Хоча адміністративні процеси важливі для ефективності внутрішньої роботи, вони зазвичай не прямо пов'язані з основною діяльністю страхової компанії, яка полягає в страхуванні ризиків і наданні послуг клієнтам.

3 Управлінські бізнес-процеси	3.1 Процеси внутрішнього аудиту і перевірки внутрішніх процедур	Процеси важливі для контролю якості та дотримання стандартів, але не є ключовими у вигляді надання страхових послуг або розроблення стратегій.
	3.2 Процес закриття бухгалтерських проводок	Цей процес є ключовим для забезпечення точності та вірогідності фінансової інформації компанії. Він стосується внутрішнього контролю та дотримання бухгалтерських стандартів.
	3.3 Процес формування звітності	Цей процес є ключовим для забезпечення відповідності стандартам Національного банку України щодо звітності в фінансовій сфері. Його виконання гарантує, що керівництво компанії має належну інформацію для ухвалення стратегічних рішень, враховуючи вимоги та стандарти регулюючого органу. Формування звітності допомагає визначити розвиток компанії та її ефективність в контексті визначених регулятивних рамок.
4. Бізнес-процеси розвитку:	4.1 Процеси внутрішнього навчання та розвитку персоналу	Процеси важливі для підтримки розвитку персоналу, оскільки в галузі страхування існують унікальні професії, від яких залежить успіх страхової компанії. З огляду на особливості цих професій та їхню специфічність, можна не включати аналіз цього бізнес-процесу в загальну оцінку ефективності управління бізнес-процесами, оскільки його вплив на основні функції страхової компанії може бути складно виміряти та порівнювати із загальними бізнес-процесами

В якості візуалізації наявних і формалізованих бізнес-процесів компанії ARX використовується загальноприйняте маркування елементів бізнес процесів по методології BPM Workflow, деталізація з поясненням кожного окремого графічного елементу зображено в Додатку Б.

Перший ключовий бізнес процес: оформлення страхового полісу в компанії ARX. Відповідно до графічного зображення бізнес-процесу в додатку В.1: старт бізнес-процесу відбувається після запиту на страховий поліс від клієнта, вводиться в систему та передається відділу продажу для подальшого розгляду. Після йде перший етап процесу, розгляд запиту від відділу продажів: Відділ продажу розглядає запит, реєструє клієнта в базі ARX, генерує реєстраційну форму та відправляє її клієнту. Клієнт заповнює та підписує форму, надсилає її разом з документами відділу продаж. Всі дані про клієнта та його запит реєструються в системі компанії. Клієнт заповнює та відсилає форму - до 7 робочих днів після отримання форми від відділу продажів, відділ продажу реєструє дані. Наступним є другий етап, а саме перевірка документів та корекції: Відділ продажу перевіряє отримані документи. Якщо є помилки, надсилає повідомлення клієнту для корекції. Якщо дані вірні, пакет документів відправляється в андерайтинг.. Наступний, третій етап, оцінка ризиків в андерайтингу: андерайтинг оцінює ризики, пов'язані з клієнтом та страховим запитом, якщо дані недостатні, повідомлення про необхідність додаткової інформації йде відділу продажу та взаємодіє з клієнтом. Оцінка ризиків андерайтингом - до 2 робочих днів після отримання пакету документів. Передостанній, четвертий етап, визначення ризиків та лімітів: Якщо ризики прийнятні, визначається ступінь ризику та розраховуються страхові ліміти. Якщо ризики неприйнятні, повідомлення про відхилення йде відділу продажу. Визначення ризиків та лімітів - до 1 робочого дня після завершення оцінки ризиків. Фінальним етапом є підпис та завершення: Якщо ліміти прийнятні, відділ продажу підготовлює договір та відправляє його клієнту на підпис. У випадку відхилення ризиків, відділ продажу повідомляє клієнта про відхилення та можливі

шляхи вирішення. Клієнт підписує договір та повертає його відділу продажу. Підпис договору клієнтом - до 7 робочих днів після отримання.

Загальний висновок щодо бізнес-процесу оформлення страхового полісу в компанії ARX вказує на важливість ефективності взаємодії між відділами, а також на необхідність чіткого зворотнього зв'язку з клієнтами. Інтеграція систем та зворотній зв'язок між відділами є критичними для покращення швидкості та точності обробки. Строки важливі як для компанії, так і для клієнтів. Чітка комунікація з клієнтами щодо вимог та внесення змін є ключовою для забезпечення плавного проходження процесу. Важливо мати механізми для повідомлення клієнтів про будь-які помилки або недостачі інформації в їхніх документах, оскільки прозорість процесу підвищує довіру та задоволеність клієнтів. Оцінка ризиків та прийняття рішень потребує ефективності та точності. Оптимізація цього етапу допомагає уникнути затримок та запобігти непотрібним витратам.

Другий ключовий бізнес процес це розгляд страхових випадків в компанії ARX (див додаток В.2). Інформація про страховий випадок надходить від клієнта та вводиться в систему, після чого передається страховому агенту для подальшого розгляду. Першим етапом є розгляд деталей випадку спеціалістом з розгляду страхових випадків. Спеціаліст детально розглядає інформацію про страховий випадок, заповнює відповідні деталі та передає їх у відділ претензій та позовів, взаємодія з клієнтом може здійснюватися для уточнень або додаткової інформації про страховий випадок. Клієнт повідомляє про страховий випадок - негайно після виникнення події. Спеціаліст розглядає деталі випадку - до 3 робочих днів після отримання інформації від клієнта. Другим етапом є оцінка умов відшкодування в відділі претензій та позовів: відділ проводить оцінку умов відшкодування. Якщо вони не відповідають умовам договору, відділ видає відмову та повідомляє про це спеціаліста. Оцінка умов відшкодування - до 10 робочих днів після отримання деталей від спеціаліста. Третім етапом є розрахунок та відповідний запит на відділ фінансів, а саме якщо умови відшкодування прийнятні, відділ претензій та позовів робить

розрахунок суми відшкодування та надсилає запит на відділ фінансів. Клієнт повідомляється про результати оцінки та розрахунку відшкодування безпосередньо працівником (спеціалістом). Розрахунок відшкодування та запит на фінансовий відділ - до 5 робочих днів після завершення оцінки умов відшкодування. Фінальним четвертим етапом є оплата: відділ фінансів отримує запит, аналізує його, формує транзакцію і проводить оплату грошей на рахунок клієнта, а, в свою чергу відділ претензій та позовів повідомляє клієнта про виконану оплату. Оплата грошей на рахунок клієнта - до 7 робочих днів після отримання запиту від відділу претензій та позовів.

Аналізуючи обидва ключових бізнес-процесів можна прийти до висновку про ключову відмінність між ними. Якщо перший процес орієнтований на оформлення страхового полісу та його підготовку до укладення, то другий фокусується на розгляді страхових випадків, їх оцінці та вирішенні зобов'язань за умовами договору після настання страхового випадку. Однак обидва процеси включають етапи взаємодії з клієнтом, системну реєстрацію даних та внутрішні взаємодії між різними відділами компанії для ефективного вирішення завдань.

Забезпечувальні процеси є важливими до аналізу, один з ключових є процес контролю сплата страхових премій в компанії ARX (див додаток В.3). Перший етап процесу: система обробки даних автоматично оцінює графік оплат за договорами та розраховує страхові премії. Якщо оплата страхової премії скоро має відбутися, система надсилає відповідний рахунок спеціалісту з обслуговування клієнтів. В свою чергу, спеціаліст обробляє отриману автоматично інформацію та повідомляє клієнта ARX по електронній пошті про необхідність оплати за 10 робочих днів до строки сплати. Другим етапом є нагадування про оплату та обробка відмови. Місяць після строку сплати, якщо клієнт не сплатив, система повідомляє спеціаліста про заборгованість та формує СМС нагадування. Клієнт сплачує рахунок, а система автоматично отримує повідомлення про сплату. Автоматичне повідомлення про сплату відправляється системі обробки даних.

Одним з ключових бізнес процесів є закриття бухгалтерських проводок та формування звітності в компанії ARX (додаток В.4). На першому етапі щоденно проводиться підготовка вхідного документу, отримання цього документу, занесення проводок в систему 1С чи SAP, а також підготовка журналу проводок та його формування. Якщо щоденна підготовка вхідного документу - негайно після отримання, то формування журналу проводок - до закінчення робочого дня. На другому етапі йде закриття місячного періоду: щомісячне закриття періоду, внесення даних про кінцеві баланси з журналу проводок в систему 1С чи SAP на початку нового місяці після аналізованого. Після цього йде третій, фінальний етап, формування робочого файлу, ручний збір фінансового звіту, підготовка форм та ідентифікація потреб у ручних коригуваннях. Ручні коригування надсилаються відповідальним за закриття періоду.

Отже, аналіз бізнес-процесів - це ключовий елемент ефективного управління компанією який сприяє досягненню стратегічних цілей менеджменту. Важливість аналізу бізнес-процесів полягає в тому, що він дозволяє компаніям ідентифікувати та потім усунути недоліки, оптимізувати ресурси, покращувати якість продуктів чи послуг, а також забезпечує більш ефективне використання робочого часу.

Аналізуючи не усі, а тільки ключові бізнес-процеси, дозволить фокусуватися на тих аспектах діяльності компанії, які мають найбільший вплив на стратегічну мету. У контексті компанії ARX виявлені та проаналізовані ключові бізнес-процеси, пов'язані з оформленням страхових полісів, розглядом страхових випадків, сплатою страхових премій та закриттям бухгалтерських проводок. Зауважимо, що ці процеси детально описують внутрішні взаємодії та терміни виконання дій, що сприяє структурованому та ефективному управлінню. Аналіз допомагає виявити можливості для оптимізації, підвищення ефективності та вдосконалення якості обслуговування клієнтів. Бізнес-процеси ARX ретельно структуровані та налаштовані для досягнення стратегічних цілей компанії. Аналіз підкреслює необхідність продовження вдосконалення та

адаптації до змін в економічному середовищі для забезпечення стабільного та успішного функціонування.

2.2 Оцінка ефективності управління бізнес-процесами страхової компанії АТ «СК «АРКС» (ARX);

На практиці існує декілька методів аналізу ефективності наявних бізнес процесів в компанії. Ці методи в першу чергу націлені на оцінку для подальшого виявлення зайвих або неефективних кроків з подальшою оптимізацією бізнес процесів [23].

Аналіз ефективності управління бізнес-процесами страхової компанії на основі п'ятирічної діяльності може бути реалізований через системний підхід до оцінки ключових аспектів її фінансової та операційної діяльності. Зокрема, дослідження структури доходів і витрат протягом цього періоду надасть можливість визначити не тільки загальний фінансовий стан компанії, але й оцінити ефективність конкретних бізнес-процесів.

На перший погляд, витрати можуть здатися лише числовими величинами, проте їхній аналіз в контексті бізнес-процесів дозволяє виявити потенційні моменти для оптимізації та підвищення ефективності. Зокрема, можливе визначення тих напрямків діяльності, де витрати перевищують доходи, що може вказувати на неефективність конкретних бізнес-процесів або необхідність їхньої оптимізації.

Важливо враховувати динаміку цих показників протягом п'ятирічного періоду, щоб виявити тенденції та зміни в діяльності компанії. Наприклад, стабільність чи зростання доходів може вказувати на успішність стратегій продажу чи розширення ринку, тоді як зростання витрат може вимагати аналізу ефективності управління витратами.

Аналіз бізнес-процесів також повинен охоплювати сегментацію витрат та доходів за видами страхування чи іншими ключовими параметрами, що дозволяє ідентифікувати ті бізнес-процеси, які вносять найбільший вклад у загальний фінансовий результат. Такий підхід дозволяє точніше визначити пріоритети для оптимізації та удосконалення.

Аналіз ефективності управління бізнес-процесом розгляду страхових випадків є важливим компонентом оцінки діяльності страхової компанії. Для цього розглянемо деякі ключові показники з 2019 по 2022 роки (див додаток Г 1-5). Одним з важливих показників є "Чиста сума понесених витрат на страхові відшкодування". За період з 2019 по 2022 роки цей показник виявив тенденцію до зростання. У 2019 році цифра становила -962,947, в 2020 році зросла до -1,003,432, а в 2021 і 2022 роках суттєво збільшилася до -1,333,333 та -1,063,803 відповідно. Зростання цього показника може свідчити про збільшення суми страхових відшкодувань, що може вказувати на погіршення ситуації зі страховими випадками чи на неефективне управління ризиками.

Також, варто розглянути динаміку страхових внесків за видами страхування. Важливо враховувати, які види страхування є основними для компанії. За п'ятирічний період загальна сума страхових внесків зросла з 1,891,481 у 2018 році до 3,405,304 у 2021 році та знову зменшилася до 2,763,900 у 2022 році. Аналіз розподілу цих внесків за видами страхування може вказати на ефективність стратегії компанії в ринковому сегменті.

Адміністративні витрати є частиною загальних витрат компанії. У 2019 році вони становили 460,356, і з того часу зросли до 570,243 у 2022 році. Зростання адміністративних витрат може бути ознакою неефективного управління внутрішніми ресурсами та процесами. Витрати, такі як благодійна допомога, регламентні виплати МТСБУ та інші витрати. Ці показники можуть бути важливими в контексті соціальної відповідальності компанії та її взаємодії з регуляторами та іншими зацікавленими сторонами.

Враховуючи ці дані, важливо подальше дослідження для визначення конкретних причин змін в показниках та розробки стратегій для покращення ефективності управління бізнес-процесом розгляду страхових випадків.

Для аналізу ефективності управління бізнес-процесом сплати страхових премій на основі п'ятирічної інформації з 2018 по 2022 роки. За цей період показник "Премії зароблені" зріс із 1,789,549 у 2018 році до 3,055,000 у 2022 році. Збільшення обсягу зароблених премій може свідчити про успішну стратегію компанії щодо залучення клієнтів та підтримання стабільного росту. Показник "Чисті премії зароблені" також показує позитивну динаміку, зростаючи з 1,726,467 у 2018 році до 2,935,548 у 2022 році. Чисті премії зароблені враховують витрати на страхові відшкодування та вказують на здатність компанії ефективно управляти ризиками та забезпечувати стійке фінансове здоров'я.

Показник "Прибуток за рік" є ще однією важливою метрикою. Хоча у 2018 році був прибуток, у наступних роках відзначається прибутковий результат. Важливо звернути увагу на динаміку цього показника та визначити причини зменшення прибутковості. Також важливо проаналізувати розподіл страхових внесків за видами страхування. Один з ключових аспектів - це різноманіття портфеля страхових продуктів. Якщо один або декілька видів страхування приносять значний обсяг внесків, це може свідчити про успіх управління ризиками та вибір правильних ринкових сегментів.

Щодо адміністративних витрат, їхній ріст (з 449,536 у 2018 році до 570,243 у 2022 році) може вказувати на неефективне управління внутрішніми ресурсами. Важливо детально розглянути ці витрати та визначити можливі шляхи їх оптимізації.

Загальний висновок з аналізу даних останніх п'яти років свідчить про змішаний характер ефективності роботи страхової компанії. У період з 2018 по 2022 роки компанія зафіксувала значний ріст у показниках премій зароблених та чистих премій зароблених, що може свідчити про успішну стратегію залучення клієнтів та управління ризиками. Однак, при цьому, наявність прибуткових результатів в останні

роки, зокрема в 2022 році, вказує на те, що компанія може стикатися з фінансовими труднощами або неефективним управлінням ризиками. Детальний аналіз адміністративних витрат також свідчить про збільшення витрат, що може потребувати уваги та оптимізації для підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Щодо страхових внесків, хоча загальна сума збільшилася до певного рівня, важливо розглянути розподіл цих внесків за видами страхування, оскільки це може вказати на успішність стратегій компанії в різних сегментах ринку.

Управління бізнес-процесами з розгляду страхових випадків та сплати страхових премій вимагає уваги до деталей та можливого вдосконалення стратегій управління ризиками, фінансами та внутрішніми ресурсами. Оптимізація адміністративних витрат та аналіз ефективності роботи різних бізнес-процесів можуть допомогти покращити фінансовий стан та загальну ефективність компанії.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) дозволяє визначити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні та внутрішні можливості та загрози [24]. Методологія полягає у визначенні відповідних сильних і слабких сторін, пов'язаних з процесом, а також можливостей і загроз, пов'язаних з процесом. Результатом буде SWOT-аналіз бізнес-процесу, в якому можливо знайти всі деталі, що полегшать прийняття ключових рішень. Чотири квадранти SWOT-матриці досліджують наступне:

Сильні сторони: якими є найкращі поточні результати бізнес-процесу відповідно до стратегічних цілей, і які переваги він приносить? Звичайні KPI базуються на наступних чотирьох фундаментальних показниках:

- час: вимірює тривалість процесу;
- вартість: вимірює економічну цінність, пов'язану з процесом, з точки зору вартості ресурсів, необхідних для завершення процесу, а також упущену вигоду, яка є цінністю, втраченою, якщо результат не буде отримано;
- продуктивність: життєздатний обсяг, який може виробити процес.

- якість: задоволеність, варіація та рівень помилок або дефектів

Слабкі сторони: які поточні недоліки бізнес-процесу з точки зору помилок, неефективності, проблем? Щоб знайти їх, можна застосувати методи безперервного вдосконалення процесів, такі як теорія обмежень (для виявлення обмежень або вузьких місць), Шість сигм (для усунення варіативності та відходів) та Lean (для усунення всього, що не додає цінності).

Можливості: як покращити бізнес-процес? Для цього можна отримати зворотній зв'язок і пропозиції від зацікавлених сторін і клієнтів, вивчити слабкі сторони, щоб оцінити, які коригувальні дії застосувати, проаналізувати, яку автоматизацію можна зробити (наприклад, RPA - роботизовану автоматизацію процесів, щоб автоматизувати повторювані і рутинні завдання, які можна вирішити без участі людини) і які проривні технології можна застосувати (наприклад, машинне навчання).

Загрози: яку невизначеність і перешкоди менеджер має контролювати? Які події можуть спричинити проблеми в бізнес-процесі? Управління ризиками необхідне для контролю невизначеності бізнес-процесу.

Відповідно до визначеної методології, в табл. 2.2 зазначені результати аналізу бізнес процесу по оформленню страхового договору. Загально, можна зробити висновок, що процес оформлення страхового полісу у компанії ARX має свої сильні та слабкі сторони. Варто постійно вдосконалювати етапи процесу для підвищення загальної ефективності. Окрім цього можливо ще розглянути збільшення рівня автоматизації, це зможе зменшити рівень часових витрат на процес. Комунікація з клієнтом може стати джерелом для потенційного розвитку ефективності процесу, важливо.

Таблиця 2.2 - SWOT аналіз ефективності процесу оформлення страхового полісу ARX

Сильні сторони 1. Досить структурований процес, може бути виконаним у прийнятні строки (наприклад, реєстрація документів до 5 робочих днів). 2. Ефективна обробка документів може потенційно допомогти уникнути додаткових затрат на подальшу корекцію. 3. Визначені чіткі кроки процесу. 4. Контроль якості вбудований у кожен етап, особливо на етапі оцінки ризиків.	Слабкі сторони 1. Деякі етапи займають багато часу, наприклад, оцінка ризиків андерайтингом до 10 робочих днів. 2. Часові витрати можуть збільшити вартість, особливо якщо потрібно додатково взаємодіяти 3. Потенційно, може виникнути затримка через обмін документами між відділом продажу та клієнтом.
Можливості 1. Існує можливість отримання зворотного зв'язку, запитати відгук від клієнтів та відділу продажу для можливого вдосконалення процесу. 2. Варто розглянути можливість використання RPA для автоматизації рутинних завдань та скорочення часу виконання роботи відділу.	Загрози 1. Ризик втрати клієнтів, через затримки в обробці (можуть вплинути на задоволеність клієнтів). 2. Існує ризик втрати документів: Варто забезпечити ефективний механізм для зберігання та відстеження документів, щоб уникнути можливих проблем. Кращим варіантом є електронний документообіг.

Щодо аналізу бізнес процесу по обробці заявок на відшкодування страхових сум, як зазначено в табл. 2.3, процес демонструє ефективність у швидкому розгляді та оцінці випадків. Проте, з аналізу видно, що є можливості для вдосконалення, зокрема, в аспектах автоматизації та оптимізації взаємодії з клієнтами. В цьому контексті важливо приділяти увагу забезпеченню точності та якості на кожному етапі для уникнення можливих помилок та збереження довіри клієнтів.

Таблиця 2.3 - SWOT аналіз ефективності процесу по обробці заявок на відшкодування страхових сум

Сильні сторони 1. Зазначений термін розгляду відомостей страховим агентом (з аналізу це до 3 робочих днів) виглядає ефективним. 2. Чіткі терміни на оцінку умов відшкодування (з аналізу до 10 робочих днів) дозволяють швидко взаємодіяти з клієнтами та страховим агентом.	Слабкі сторони 1. Термін розрахунку та відправлення запиту відділу фінансів (до 5 робочих днів) може стати суттєвою часовою затримкою. 2. Етап взаємодії з клієнтом може бути вичерпуючим та вимагати додаткових зусиль та ресурсу для отримання необхідної інформації.
Можливості 1. Використання технологій може зменшити час виконання задач в процесі. 2. Використання інструментів для ефективної комунікації та збору інформації від клієнтів підвищить ефективність процесу загалом.	Загрози 1. Довгі терміни чекання на рішення та оплату можуть призвести до незадоволення клієнтів та втрати бізнесу. 2. Задіяні етапи оцінки умов відшкодування потенційно можуть створювати ризик помилок або неповного розуміння ситуації.

Як видно в табл. 2.4 аналізу бізнес процесу по контролю сплати страхових премій у компанії ARX, процес можна відзначити високим рівнем автоматизації та ефективної комунікації з клієнтами. Проте, існує певні можливості для поліпшення процесу, такі як підвищення частоти нагадувань, розширення засобів спілкування для забезпечення більшої надійності та вчасності процесу, збільшення рівня автоматизації процесу перевірки повідомлень спеціалістом.

Таблиця 2.4 - SWOT аналіз бізнес процесу по контролю сплати страхових премій у компанії ARX

Сильні сторони 1. Система автоматично оцінює графік оплат та розраховує страхові премії до сплати, що сприяє точності та ефективності процесу, а також зменшує витрати часу і зусиль персоналу. 2. Система сповіщення клієнтів через електронну пошту та СМС дозволяють своєчасно попереджати про необхідність оплати, мінімізуючи ризик касового розриву через невчасну сплату.	Слабкі сторони 1. Інформація про заборгованість надходить лише місяць після строку сплати, що може призвести до затримок у вирішенні проблем оплати, цей термін можна зробити меншим. 2. Якщо клієнт не використовує електронну пошту або не отримує СМС, це може призвести до дискомунікаційних ризиків з клієнтом.
Можливості 1. . Можна розглянути можливість відправки додаткових нагадувань або нагадувань іншими засобами зв'язку для покращення своєчасності сплати і мінімізації зазначених вище ризиків. 2. Використання різноманітних способів спілкування (наприклад, дзвінки або фізичні листи) може зменшити залежність від одного каналу конкретного каналу спілкування.	Загрози 1. Несвоєчасні нагадування можуть призвести до невчасної сплати та незадоволення клієнтів. 2. Технічні або системні неполадки можуть призвести до невірних розрахунків і помилки в оплаті.

За результатами аналізу бізнес процесу по закриттю бухгалтерського періоду та формуванню звітності, описаному в табл. 2.5 можна підсумувати, що цей процес має свої сильні сторони у системній інтеграції та своєчасній обробці вхідних документів. Проте все ще постає проблема автоматизації формування звітності та оптимізації ручних коригувань. Цей елемент процесу є зовсім не автоматизованим, що робить цей етап найбільш ризиковим. Важливо також урахувати можливі загрози, такі як технічні неполадки та несправності системи обліку, можливі ризики недостатньої ефективності ручних процесів, та великого впливу фактору людини.

Таблиця 2.5 - SWOT аналіз бізнес процесу по закриттю бухгалтерських проводок та формуванню звітності в компанії ARX

Сильні сторони 1. Ведення обліку в системі 1С чи SAP сприяє автоматизації та точності бухгалтерських записів. 2. Негайна підготовка вхідного документу після отримання сприяє оперативності обробки фінансових транзакцій.	Слабкі сторони 1. Ручний збір фінансового звіту та потреба у ручних коригуваннях може збільшувати ризик помилок та затримок. 2. Великий ризик фактору людини при розрахунку ручних корегувань, необхідні додаткові контролю.
Можливості 1. Застосування технологій автоматизації для формування фінансових звітів може зменшити потребу в ручних коригуваннях та покращити точність їх розрахунків. 2. Аналіз та ідентифікація областей для ручних коригувань дозволять оптимізувати процес та зменшити його часові витрати.	Загрози 1. Залежність від систем 1С чи SAP може бути ризиком при можливих технічних проблемах. 2. Ручні коригування та ручний збір фінансового звіту можуть призвести до помилок та збільшити час закриття періоду.

Підсумовуючи проведений аналіз варто відзначити: метою будь-якого менеджменту є досягнення запланованих показників, які визначені та затверджені вищим керівництвом. У зв'язку з постійними внутрішніми та зовнішніми змінами необхідно розглядати компанію як живий організм, який постійно змінюється. Для того, щоб контролювати зміни та гармонізувати бізнес-процеси з новими ситуаціями, необхідно створити системне рішення для покращення управління бізнес-процесами.

Проведений аналіз вказує на те, що в бізнес процесах компанії ARX існує можливість для їх оптимізації через імплементацію ефективних ІТ систем. Це дозволить автоматизувати декілька дій, скоротити строки на обробку інформації та підвищити тим самим лояльність клієнта. Також, виходячи з представлених результатів дослідження, можна зробити висновок, що у вітчизняних страхових

компаній є багато можливостей для підвищення ефективності та результативності діяльності компаній. Питання в тому, чи усвідомлять керівники компаній можливості, представлені в роботі, і чи визначать вони в бізнес-стратегії створення системного підходу до управління та вдосконалення бізнес-процесів.

2.3 Шляхи оптимізації бізнес-процесів страхової компанії.

Страхування - це сектор, який значною мірою залежить від документів, оскільки обробляє великі обсяги паперових форм клієнтів, заявок на відшкодування тощо. Як наслідок, страхові компанії мають ставити задачу оцифрувати всю систему. Однак більшість з них відчують себе обмеженими суворими правилами галузі та застарілими системами, які вони розробляли протягом багатьох років. Але ця вимушена нездатність прийняти діджиталізацію може значно коштувати їм у майбутньому.

Будь то заповнення та редагування документів, спільна робота над звітами чи презентаціями або надання послуг клієнтам - уся діяльність компанії ґрунтується на робочому процесі. Тому, для того щоб зрозуміти та вдосконалити бізнес-процеси ARX за допомогою рішень для цифрової трансформації, необхідно зробити таке:

- автоматизувати ключові завдання, рішення та дії, а отже, заощадити час і ресурси;
- Покращити чіткість щодо статусу процесу, ролей користувачів та виконання завдань.
- Зменшити ризики завдяки послідовному, логічному підходу до виконання операцій, наприклад, у випадку регуляторних, кадрових або комплаєнс-питань.
- Посилити співпрацю та комунікацію між командами.

Фірми, що надають фінансові послуги, визнали численні переваги управління страховими бізнес-процесами (BPM) для підвищення операційної ефективності та бізнес-інновацій. Більше того, багато фірм стверджують, що досягли більшого рівня рентабельності від впровадження управління бізнес-процесами. Хоча методи, що використовуються для вимірювання рівня рентабельності, можуть відрізнятися для кожної компанії, найпоширенішим способом, який використовується для цієї мети, є "економія витрат на транзакцію".

1. Операційна ефективність

- IBPM сприяє автоматизації ручних завдань, що дозволяє працівникам зосередитися на більш важливих видах діяльності.
- IBPM допомагає швидше приймати рішення та покращує роботу бізнес-процесів.
- Інструменти IBPM дозволяють партнерам швидко включатися в роботу та реагувати на запити.

2. Бізнес-інновації

- IBPM забезпечує гнучке проектування продуктів та покращує здатність впроваджувати нові продукти.
- IBPM пропонує інноваційні підходи до вирішення бізнес-проблем і може допомогти подолати традиційні перешкоди.
- IBPM дозволяє компаніям швидше та гнучкіше реагувати на запити клієнтів, а також підвищити точність та якість обслуговування клієнтів.

Страхові компанії стикаються з тими ж проблемами, що й інші галузі, але страховики повинні приділяти особливу увагу підвищенню рентабельності та кращому управлінню ризиками. Крім того, страховики повинні підвищувати рівень задоволеності агентів і клієнтів, щоб розширити свою частку на ринку. Для цього основні IT-системи, які підтримують страхові операції або процеси, повинні бути спрощеними, гнучкими та маневреними. Страхові компанії можуть стратегічно

використовувати технологію BPM, щоб зробити ІТ-системи надійними та подолати інші галузеві виклики.

Всього за кілька років послуги страхового бек-офісу стали переважним вибором страховиків, які займаються майновим страхуванням, страхуванням від нещасних випадків та страхуванням життя. Основні ініціативи BPM у страхуванні від нещасних випадків та майновому страхуванні стосуються фронт-офісу, андеррайтингу та процесу врегулювання збитків.

BPM оптимізує роботу фронт-офісу, дозволяючи страховикам більш ефективно управляти агентами, розвивати кілька каналів дистрибуції, а також підвищувати ймовірність пролонгації договорів та укладення нових угод. Управління страховими бізнес-процесами (BPM) може призвести до значного внутрішнього та зовнішнього впливу шляхом підвищення прозорості андеррайтингу та адміністрування полісів, а також ефективного узгодження андеррайтингу з цілями компанії. Інтеграція BPM у процес врегулювання збитків може призвести до ефективної обробки та управління ризиками. Крім того, BPM може скоротити загальний час обробки претензій та покращити управління третіми сторонами.

Не менш важливим шляхом оптимізації бізнес процесу є впровадження програмного забезпечення для автоматизації. Робочі завдання, такі як дзвінки, надсилання електронних листів та повідомлень, є одними з головних турбот страхового агента. Ззовні ця робота може виглядати легкою, але виконувати її щодня – це витрати часу компанії. Однак програмне забезпечення для автоматизації може впорядкувати весь процес, полегшуючи завдання для співробітників, щоб вони вчасно виконували свої обов'язки. Крім того, автоматизований робочий процес може скласти список щоденних завдань, щоб працівники могли ефективніше керувати своїм графіком. За допомогою автоматизованого програмного забезпечення також можна легше контролювати подальшу роботу з клієнтами та замовниками, оскільки воно нагадує про майбутні події.

Страхові компанії стикаються зі значною проблемою, пов'язаною з їхньою платформою PAS, оскільки вона не сумісна з сучасними клієнтами. Причина полягає в тому, що клієнти сьогодні хочуть зв'язуватися зі своїм страховим провайдером через цифрові пристрої (додаток для смартфона або веб-сайт). Однак застарілі системи PAS можуть не допомогти в цьому і не забезпечити уніфікований досвід для клієнтів.

Ще одним фактором, який ускладнює ситуацію, є те, що платформи Insurtech можуть не надавати необхідних функцій для покращення користувацького досвіду як для клієнтів, так і для провайдерів. Тому страховики повинні думати над вирішенням цієї проблеми та адаптуватися до сучасних технологічних систем.

Скорочення тривалості врегулювання страхових випадків та швидке заповнення інформаційних прогалин у звітах про страхові випадки може підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Відсутність базової інформації в першому звіті про страховий випадок може затримати процес врегулювання на 3-5 днів.

Залучення зовнішніх співробітників, які займаються врегулюванням збитків, може бути чудовим способом вчасно зосередитися на важливих операційних стратегіях.

Більшість страхових компаній зазвичай дотримуються внутрішньої структури обробки, в якій певні обов'язки покладені на конкретного члена команди. Це призводить до створення внутрішньої виробничої лінії, згідно з якою конкретний обов'язок виконується певним членом команди, а потім передається наступному члену команди для завершення частини, що залишилася. Це призводить до оптимального управління часом співробітників і підвищує ефективність їхньої роботи. Тому всім страховим компаніям варто запровадити такий механізм. Всі працівники повинні мати чітке уявлення про процес, який вони повинні завершити і передати наступній особі. Крім того, їм слід надавати доступ лише в тому обсязі, який необхідний для виконання поставленого завдання, інакше може виникнути непорозуміння щодо конкретних обов'язків.

Користувачі з більшою ймовірністю будуть використовувати систему управління документообігом, якщо вона зменшує їхні операційні зусилля порівняно з конкурентами. Зазвичай страховики впроваджують платформи страхового документообігу і витрачають значний час, гроші та ресурси на навчання своїх співробітників їх використанню. Але більш ефективним і дієвим способом було б зробити все навпаки. Спочатку вивчити потреби клієнтів і співробітників, а потім відповідно до них налаштувати інтерфейс платформи документообігу. Процес страхування може стати успішним лише тоді, коли він побудований відповідно до вимог користувачів і функціонує безперебійно.

Приєднання до системи та обробка заяв на виплату страхових відшкодувань можуть стати справжнім випробуванням для клієнтського досвіду. Процес перевірки є суворим. Однак його можна пришвидшити, зменшивши залежність від паперу. Сучасні споживачі добре обізнані з цифровими технологіями і прагнуть спростити процедуру реєстрації, незалежно від того, чи купують вони недорогу страховку, чи корпоративний страховий план.

Отже, правильний підхід може залежати від того, на якому етапі трансформації перебуває окрема страхова компанія. Страховики повинні чітко формулювати свої очікування від ініціативи цифрової трансформації та застосовувати системний підхід для отримання максимальної вигоди.

РОЗДІЛ 3

ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

3.1 Аналіз проблем управління бізнес-процесами в страховому бізнесі

Управління бізнес-процесами в страховому бізнесі може бути комплексним явищем для менеджменту компанії, оскільки страховий сектор є складним і вимагає високої ефективності та точності в управлінні процесами для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Деякі суттєві проблеми, з якими стикається менеджмент, суттєво впливають на ефективність управління бізнес-процесами в цілому і ефективність роботи процесів зокрема.

За останні декілька років пандемія і активна фаза війни стали суттєвими драйверами переходу учасників ринку на більш прогресивне ставлення до нових технологій та їх адаптації в страховому бізнесі. В результаті страхові компанії мають можливість підвищити ефективність роботи, скоротити витрати та забезпечувати краще обслуговування клієнтів. Зокрема, цифрові технології дозволяють автоматизувати багато процесів, тим самим спрощуючи роботу страхових компаній і покращуючи обслуговування клієнтів. Однак у часи трансформаційних змін цифровізація страхового ринку набуває особливого значення. Ці зміни включають зміни в поведінці клієнтів, розвиток нових технологій, зміни ринкової конкуренції та законодавчі реформи. Усі ці зміни створюють нові виклики для страхових компаній, вимагаючи розробки нових стратегій і технологій. Одним із головних завдань страхових компаній є забезпечення кращого обслуговування клієнтів. Цього можна досягти за допомогою цифрових технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання.

Іншою перешкодою є робота зі змінами поведінки клієнтів. Сучасні клієнти більш вимогливі та мобільні, це вимагає від страхової компанії більшої гнучкості та швидкості реагування на потреби клієнтів. Цьому сприяє використання цифрових технологій, таких як мобільні додатки та онлайн-сервіси. Ці інструменти полегшують швидкий і простий зв'язок зі страховими компаніями, отримання інформації та проведення операцій з їхніми страховими полісами. Важливо зазначити, що у 2022 році загальний обсяг інвестицій у фінтех склав \$164,1 млрд, що на 31% менше, ніж у попередньому році. Значне падіння інвестицій почалося в другій половині 2022 року, коли за перше півріччя інвестиції скоротилися на \$44,9 млрд до \$181,5 млрд. Після найвищого рівня інвестицій у фінтех у 2021 році (238,9 мільярда доларів США) інтерес до цієї галузі все ще залишався досить значним у багатьох частинах світу протягом 2022 року. Падіння спричинене тим, що інвестори уникають угод на пізніх стадіях через економічні проблеми та ризики [25].

Цифровізація страхового ринку в періоди різких змін має вирішальне значення, щоб страхові компанії могли бути більш амбітними, ефективними та надавати якісні послуги своїм клієнтам. За допомогою цифрових технологій страхові компанії можуть значно знизити витрати на управління бізнесом, покращити процес страхування та обслуговування полісів, а також запровадити нові продукти та послуги для клієнтів. Це не тільки цікаво, але й важливо для розвитку страхових компаній.

Також, одна з популярних у страховиків проблема в ефективному управлінні бізнес-процесами компанії - нестабільність та невизначеність регулятивного середовища. Динамічний ландшафт регуляторного середовища є серйозним викликом для ефективного управління бізнес-процесами в Україні. Нестабільність і невизначеність нормативно-правової бази створюють складну ситуацію для організаційного управління. Навігація в цій системі вимагає нюансованого підходу, який виходить за рамки традиційних управлінських парадигм.

В Україні динаміка змін в регуляторній політиці вносить елемент непередбачуваності, який пронизує бізнес-екосистему. Цей постійний стан мінливості

вимагає від бізнесу проактивної позиції, сприяючи адаптивності як наріжному каменю їхньої операційної стратегії. Тонкощі комплаєнсу суміщаються з необхідністю стратегічного передбачення, що вимагає від лідерів синтезу гнучкості реагування та проактивного планування.

Сплески регуляторних змін, починаючи від законодавчих поправок і закінчуючи кардинальним переглядом політики, переривають стабільний потік бізнес-операцій, який в іншому випадку був би стабільним. Ці різкі зміни в регуляторному ландшафті вносять додаткову складність в рівняння управління, вимагаючи швидкого перекалібрування стратегій. Виклик полягає не лише в розшифровці безпосередніх наслідків, а й у прогнозуванні хвильових ефектів у різних аспектах бізнес-функціональності.

Законодавчі зміни в страховій діяльності в Україні останніх років включають:

- Закон України " Про страхування" (2019), який вносить зміни до регулювання страхової діяльності та забезпечує дотримання вимог законодавства України про страхування [26];
- Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів" (2019), який регулює відносини у сфері обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів і спрямований на забезпечення відшкодування шкоди, заподіяної життю, здоров'ю та майну потерпілих при експлуатації наземних транспортних засобів на території України. [27];
- Закон України "Про фінансові послуги та фінансові компанії" (2019) Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX, який встановлює нові правила державного регулювання ринків фінансових послуг [29];

Також, відзначається, що страхові компанії та перестраховики повинні мати організаційну структуру, яка сприятиме реалізації стратегії та бізнес-плану компанії.

Деякі зміни можуть створити перешкоди для деяких страхових компаній, наприклад, вимога до прозорості структури власності та нові концептуальні засади розвитку страхового ринку. Ці зміни можуть вплинути на фінансову стійкість та платоспроможність страховиків.

В умовах такого регуляторного динамізму бізнес повинен розвивати стійку інфраструктуру, яка процвітає завдяки стабільності та адаптивності. Дотримання цього делікатного балансу гарантує, що організації не лише витримують шторми регуляторної невизначеності, а й скористаються випадковими сплесками можливостей, що виникають. Довгострокова стійкість залежить від здатності безперешкодно інтегрувати комплаєнс-заходи в структуру операційних процесів, створюючи гармонійну синергію між стабільністю та швидкістю реагування.

Складність бізнес-процесів – це друга найчастіша проблема, з якою стикається менеджмент в процесі управління бізнес-процесами страхової компанії. Складність бізнес-процесів у страхових компаніях можна пояснити кількома факторами, зокрема змінами в регуляторному законодавстві, технологічними зрушеннями та еволюцією страхової індустрії. Ось кілька ключових причин, чому бізнес-процеси в страхових компаніях стають складнішими:

- Швидкі зміни регуляторних вимог: Як вже зазначалось, страхова галузь стикається з динамічними регуляторними складнощами спричиненими багатьма зовнішніми факторами, з різноманітними регуляторними вимогами, що відрізняються залежно від юрисдикції. Темпи змін у страховій галузі постійно зростають, що ускладнює для страховиків дотримання останніх вимог і збільшує витрати на їх відслідковування та дотримання. [31];
- Технологічний прорив: Технології революціонізували спосіб роботи страхових компаній та їхню взаємодію зі своїми клієнтами. Лідери ринку користуються перевагами останніх технологічних досягнень, що може

призвести до ускладнення операційних процесів та необхідності постійної адаптації до нових технологій [32];

- Складність і громіздкість процесів: Страхова галузь стикається зі складнощами та громіздкими процесами, особливо в таких сферах, як врегулювання збитків, документація та комунікація. Виконання завдань вручну, складна документація та багатоетапне узгодження можуть призвести до повільного виконання, помилок та збільшення адміністративних витрат, що негативно впливає на рівень задоволеності клієнтів та операційну ефективність [33];
- Зростання операційних витрат: Зростання операційних витрат, застаріле програмне забезпечення та необхідність виділяти більше ресурсів на виконання завдань, які можуть бути виконані більш ефективно за допомогою сучасних систем, сприяють ускладненню бізнес-процесів у страхових компаніях [34];
- Структурні виклики та “імператив продуктивності”: Страхова галузь стикається зі структурними викликами, і страховики повинні перейти від поступового покращення бюджетування до більш амбітних структурних змін у своїй бізнес-моделі та організації. Складність та необхідність комплексного спрощення є ключовими викликами, які страховики повинні вирішити, щоб підвищити продуктивність та прискорити зростання.

Ці фактори сприяють ускладненню бізнес-процесів у страхових компаніях, вимагаючи від них орієнтуватися в складних процесах збору даних, оптимізувати робочі процеси та адаптуватися до мінливого регуляторного та технологічного ландшафту.

Ще однією проблемою в управлінні бізнес-процесами страхових компаній є неефективне управління фінансовими ризиками. Недостатнє управління ризиками може призвести до фінансових втрат та порушень регуляторних вимог.

Для страхування оцінка фінансових ризиків має велике значення, оскільки сприяє здатності організації розпізнавати потенційні негативні наслідки та невиконання очікуваних зобов'язань перед страхувальниками, а також розробляти найбільш ефективну модель прийняття рішень щодо управління. Як наслідок, необхідність управління ризиками: система, яка ідентифікує, оцінює та управляє ризиками на рівні підприємства, допомагає компанії підтримувати свою стабільність та конкурентоспроможність.

Унікальність українського страхового ринку пояснюється тим, що бізнес страхових компаній залежить від підтримки посередників, а саме агентів і брокерів. Відсоток прямих продажів у сфері страхування населення невеликий. У результаті стабільність страхового ринку залежить від стабільності позиції страхових агентів. Система управління ризиками має бути комплексною і бути частиною системи управління діяльністю підприємства. Створення та впровадження відповідної процедури залежить від отримання інформації, яка дозволить прийняти управлінське рішення на основі результатів програмного забезпечення управління ризиками та прогнозів офіційних осіб страхового ринку.

Ще однією проблемою менеджменту на шляху до ефективного управління бізнес-процесами страхової компанії є потреба в автоматизації бізнес-процесів. Сьогодні багато компаній в Україні вже увійшли у фазу виживання, найважливіше на цій фазі – управління антикризовими ситуаціями, адвокація та підготовка складних звітів для контролюючих органів. Тепер їм доводиться вирішувати реальні бізнес-завдання: вдосконалювати менеджмент, підвищувати прибутковість і конкурувати на ринку. Для переходу на новий рівень управління всіма внутрішніми процесами компанії необхідно побудувати сучасну інформаційну систему. У зв'язку з цим головною метою автоматизації компанії сьогодні є максимізація ефективності практичного бізнесу.

Керівник будь-якої великої страхової компанії завжди прагне використовувати в бізнесі високотехнологічні методи. Ідея про потужну сучасну базу даних,

інформаційну систему та працю кожного персоналу компанії зі спільною базою даних завжди актуальна. На практиці після встановлення комп'ютерів із сучасними мережевими картами та потужними процесорами всі вони використовуються як записи. Як правило, автоматизація починалася з придбання програмного забезпечення для бухгалтерського обліку, яке спростило б фінансову звітність для регуляторних органів. Сьогодні підприємства намагаються розробити бухгалтерську програму, яка дозволить автоматизувати частину бухгалтерської діяльності підприємства, але цей шлях не веде до автоматизації дій підприємства, як показала як теорія, так і практика.

Проте, слід визначити, що розвиток технологій є не тільки необхідним, але й стратегічно важливим для страхових компаній. Метою страхової компанії є облік, регулювання та оцінка інформації. Сучасній страховій компанії буде складно вирішувати свої проблеми без автоматизації, процес збільшення обсягу даних призводить до бюрократії, збільшення співробітників і зниження ефективності управління контрактами. Таким чином, впровадження комплексної інформаційної системи в страховій компанії стає необхідним інструментом для підвищення ефективності бізнесу та успішної конкурентної боротьби на ринку.

Важливо підкреслити, що страхова компанія повинна зберігати в своїй базі максимум інформації про клієнта, і це включає всю історію взаємодії з клієнтом в різних розділах. Процес відшкодування збитків також має бути максимально ефективним, інформація про умови полісу та хід врегулювання повинні бути легко доступними для клієнта. Таким чином, використання технологій і впровадження новітніх інформаційних систем стають ключовими факторами для забезпечення швидкого та ефективного обслуговування клієнтів.

Останній фактор, який важливий для аналізу, - це низька якість даних, яка може негативно впливати на ефективність управління бізнес-процесами страхових компаній. Низька якість даних може призвести до неправильних рішень та вплинути на фінансові результати компанії. Тому для підвищення якості даних та ефективності управління бізнес-процесами, страхові компанії повинні використовувати технології

та методології, що сприяють якісній обробці та збереженню інформації. Такий підхід не тільки полегшить управління ризиками, але і підвищить загальну ефективність бізнесу страхової компанії, дозволяючи їй успішно конкурувати та адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі [8].

У висновку можна підкреслити, що менеджмент розглядає ряд системних проблем, які ускладнюють управління бізнес-процесами в страховій галузі України. Розглядаючи фактори, такі як непередбачуваність регуляторної політики, технологічні трансформації, складність бізнес-процесів та неефективне управління фінансовими ризиками, стаття виявляє, як ці проблеми взаємодіють та впливають на стабільність та ефективність страхових компаній.

Стабільність регуляторного середовища виявляється ключовим аспектом для бізнесу, адже непередбачувані зміни в законодавстві створюють серйозні труднощі в адаптації стратегій. Технологічний прорив, хоча й приносить інновації, одночасно створює складність у впровадженні та адаптації нових систем. Комплексність бізнес-процесів та неефективне управління фінансовими ризиками призводять до зростання операційних витрат та загальної нестабільності.

Основною ідеєю є те, що для досягнення успішного управління бізнес-процесами страхових компаній необхідно враховувати інтеграцію технологій, системний підхід до оптимізації процесів та постійне вдосконалення стратегій у відповідь на регуляторне середовище, що змінюється. Забезпечення якості даних та використання сучасних інформаційних систем стають ключовими факторами для ефективного управління ризиками та досягнення стабільності в умовах непередбачуваності. Такий підхід сприятиме формуванню стійкої та конкурентоспроможної страхової галузі в Україні.

3.2 Європейський досвід вдосконалення бізнес процесів в страхуванні

Удосконалення управління бізнес-процесами в українських страхових компаніях шляхом запозичення досвіду європейських колег має вирішальне значення з кількох причин. Український страховий ринок все ще недостатньо розвинений і залишається значно недорозвиненим порівняно з іншими країнами. Існування сектору страхування життя має важливе значення для добробуту населення та сталого економічного зростання в Україні. Вивчаючи досвід європейських страхових компаній, українські страховики можуть вирішити проблеми недостатнього страхування та сприяти економічному розвитку країни.

Іншим важливим аспектом є узгодження нормативно-правової бази. Європейська страхова галузь стикається зі значними регуляторними змінами, і українські страховики можуть отримати вигоду від узгодження своїх регуляторних практик з практиками європейських колег для забезпечення відповідності та операційної ефективності [39].

Ефективність бізнес-процесів є життєво важливою для зростання та конкурентоспроможності страхових компаній. Українські страховики можуть перейняти досвід європейських компаній щодо оптимізації управління бізнес-процесами, впорядкування процесів та підвищення продуктивності для покращення операційної ефективності [40].

Безпека та стабільність ринку також є важливими факторами. Війна в Україні створила виклики для страхового ринку, і запозичення досвіду європейських страховиків може допомогти українським компаніям зорієнтуватися в умовах волатильності ринку та сприяти економічній стабільності країни [41].

Інновації та конкурентоспроможність мають вирішальне значення для зростання страхового сектору. Українські страхові компанії можуть отримати вигоду від впровадження інноваційних практик та підвищення своєї конкурентоспроможності, вивчаючи досвід європейських страховиків [42].

Отже для українських компаній є дуже необхідним переймати досвід компаній з країн партнерів України. Останніми роками європейські страхові компанії активно переоцінюють і трансформують свої бізнес-процеси, щоб залишатися попереду в умовах, що постійно змінюються. Сьогодні компанії, особливо в страховому секторі, намагаються утримати існуючу клієнтуру та залучити нових клієнтів у багатогранному ландшафті. В цьому контексті німецький досвід впровадження управління бізнес-процесами (BPM) у страховому секторі є позитивним: кілька компаній впровадили BPM для підвищення операційної ефективності та якості обслуговування клієнтів.

Camunda BPM в Generali Insurance Germany: Generali Insurance Germany впровадила Camunda BPM, щоб скоротити час обробки страхових виплат та покращити відповідність нормативним вимогам. Компанія використала свій існуючий досвід роботи з JavaEE для впровадження нової системи [43].

Ефективне управління процесами (BPM) - MID GmbH: MID GmbH пропонує консалтингові послуги з BPM, щоб допомогти компаніям успішно впровадити BPM протягом усього життєвого циклу BPM. Їх досвідчені консультанти з BPM допомагають компаніям оптимізувати свої бізнес-процеси та підвищити операційну ефективність [44].

Аутсорсинг управління бізнес-процесами для страхування - FWS - Flatworld Solutions: Flatworld Solutions пропонує послуги BPM, щоб допомогти страховим компаніям трансформувати існуючі бізнес-процеси. Вони допомагають компаніям стати більш клієнтоорієнтованими та налаштувати BPM як конкурентну перевагу. Їхні оптимізовані процеси та технологічно вдосконалені інструменти можуть допомогти компаніям краще керувати своїм робочим процесом [45].

R+V переосмислює архітектуру BPM за допомогою Camunda: R+V, німецька страхова компанія, впровадила Camunda BPM для покращення своїх автоматизованих бізнес-процесів. Нове середовище мікросервісів сприяло гнучкому підходу та продуктивній культурі DevOps, що дозволило скоротити час виходу на ринок нових

послуг. Компанія змогла значно збільшити частку обробки чорних скриньок у бізнесі, що підвищило його операційну ефективність [46].

Таким чином, німецький досвід впровадження BPM у страховому секторі є позитивним: компанії впроваджують BPM для підвищення операційної ефективності, дотримання нормативних вимог та покращення якості обслуговування клієнтів. Впровадження BPM дозволило компаніям стати більш клієнтоорієнтованими і перетворити BPM на конкурентну перевагу.

Окрім цього, активним розвитком страхового сектору в контексті поліпшення умов страховим компаніям для управління бізнес-процесами в організаціях займається Франція. Наприклад, Alptis, французький страховий провайдер, розробив BPM, щоб пришвидшити час реагування на запити бізнес-користувачів та кінцевих клієнтів. Це свідчить про націленість на підвищення операційної ефективності та якості обслуговування клієнтів завдяки впровадженню BPM [47].

Проект впровадження BPM: BPM СУТ, консалтингова та тренінгова компанія, впровадила BPMS (програмне забезпечення BPM) для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів для страхової компанії, назва якої не розголошується. Це демонструє впровадження BPM-рішень для покращення автоматизації та оптимізації процесів у страховому секторі.

Управління бізнес-процесами в страхуванні: Flatworld Solutions пропонує послуги BPM для моніторингу та оптимізації процесів для страхових компаній, агентств і перевізників. Компанія підкреслює важливість BPM для підвищення ефективності, якості та часу реагування у страховій галузі. Це свідчить про зростаюче визнання BPM як засобу покращення операційних процесів у страховому секторі.

BonitaSoft, французький стартап у сфері BPM: BonitaSoft, французька компанія-розробник програмного забезпечення BPM з відкритим вихідним кодом, має на меті надати альтернативу пропрієтарним пакетам BPM від таких великих гравців, як SAP, Oracle та IBM. Це свідчить про те, що у французькому страховому секторі

зростає інтерес до інноваційних BPM-рішень, у тому числі з відкритим вихідним кодом [48].

Отже, німецький та французький досвід впровадження управління бізнес-процесами (BPM) в страховому секторі має значний потенціал для користі українським страховим компаніям. У німецькому досвіді виділяється позитивний вплив впровадження BPM на операційну ефективність та якість обслуговування клієнтів. Приклади таких компаній, як Generali Insurance Germany та R+V, демонструють, що використання BPM може призвести до скорочення часу обробки виплат та покращення відповідності до нормативних вимог. Крім того, впровадження Camunda BPM дозволило підняти операційну ефективність через гнучкий підхід та культуру DevOps.

Французький досвід, представлений компанією Alptis та розробником BPM BonitaSoft, також свідчить про позитивні результати в управлінні бізнес-процесами у страховому секторі. Впровадження BPM дозволяє прискорити реагування на запити бізнес-користувачів та кінцевих клієнтів, а також сприяє інноваційним рішенням, що може бути особливо важливим для українських страхових компаній, які прагнуть до підвищення конкурентоспроможності.

Загальна тенденція підкреслює важливість використання BPM для оптимізації бізнес-процесів у страховій галузі. Враховуючи вищезгадані приклади, українські страховики можуть взяти на озброєння ефективні методи оптимізації, вдосконалити обслуговування клієнтів та забезпечити високу якість послуг. Також важливо враховувати використання відкритих вихідних кодів, як це реалізовано французьким стартапом BonitaSoft, для створення інноваційних та конкурентоспроможних рішень.

Загалом, німецький та французький досвід впровадження BPM в страховому секторі демонструє успішні кейси та важливі взаємозв'язки між використанням BPM, підвищенням ефективності та стабільністю бізнесу. Українські страховики можуть врахувати ці приклади при розробці своїх стратегій впровадження BPM для підвищення конкурентоспроможності та розвитку в умовах ринку, що змінюється.

Отже, європейські страхові компанії активно вдосконалюють свої бізнес-процеси, щоб відповісти на виклики регуляторних змін, екологічних та соціальних очікувань, лібералізації ринку та операційної ефективності. Застосовуючи комплексну стратегію, яка включає дотримання нормативних вимог, ініціативи зі сталого розвитку, реінжиніринг бізнес-процесів, оптимізацію управління та стратегічні міркування, такі як злиття та поглинання, ці компанії не лише забезпечують свою конкурентоспроможність, але й закладають фундамент для сталого успіху в динамічній галузі.

Таким чином, запозичення досвіду вдосконалення управління бізнес-процесами в європейських страхових компаніях є важливим для українських страховиків для вирішення проблеми недостатнього страхування, адаптації до регуляторних змін, підвищення ефективності, забезпечення безпеки та стабільності ринку, а також підвищення інноваційності та конкурентоспроможності.

3.3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення систем бізнес-процесів вітчизняного страхового бізнесу

Сучасний страховий бізнес розвивається, і існує декілька стратегій та напрямків вдосконалення, які можна розглянути для підвищення конкурентоспроможності та ефективності вітчизняної страхової галузі в Україні.

Діджиталізація страхового ринку має вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності та задоволення мінливих потреб клієнтів. Сучасний світ не

може функціонувати без активних процесів цифровізації в усіх сферах людської діяльності, ці процеси супроводжуються активним вторгненням цифрових технологій у бізнес-процеси, а також необхідністю зміни культури та типових стратегій бізнесу. Страхова галузь також не є винятком із цієї тенденції. Рушійною силою їх розвитку є оптимізація бізнес-процесів шляхом цифрової трансформації, що зумовлено розвитком цифрових технологій, необхідністю скорочення витрат страхових компаній, посиленням конкуренції та зростанням попиту на страхові послуги найвищої якості.

Серед процесів страхової компанії, які найбільше піддаються цифровізації, – продаж страхових продуктів (застосування технології блокчейн, смарт-контракти, мобільні додатки для смартфонів), врегулювання страхових претензій (онлайн-подача відповідних документів щодо страхування події, створення історії розрахунків на основі технології блокчейн), бухгалтерський та податковий облік (використання дистанційних програм для подання фінансової звітності до відповідних органів, програми електронного бухгалтерського обліку), андеррайтинг ризиків (використання телематики, датчиків на здоров'я клієнта та документообіг).

Важливо зазначити, що створення цифрового страхування, як і будь-який інший новий процес, має переваги та недоліки. Перевагами цього процесу є забезпечення конкурентоспроможності страхових компаній шляхом удосконалення бізнес-процесів, забезпечення диверсифікації ризиків, оптимізації витрат і спрощення процесу андеррайтингу, які є індивідуальними. Вважається, що технології, які використовуються на страховому ринку, можуть вплинути на зменшення розподілу недоліків на ринку, зокрема, обмежуючи проблему асиметрії інформації, знижуючи операційні витрати та зменшуючи бар'єри спілкування з клієнтом.

Як наслідок, сучасний стан розвитку страхового бізнесу супроводжується активним прогресом цифрових технологій у страховій галузі, що передбачає впровадження нових цифрових методів у процеси страхової компанії з метою підвищення ефективності її діяльності та забезпечення конкурентної позиції в

сучасному бізнес-середовищі. Процес цифровізації в страхуванні є каталітичним і сприяє розвитку інноваційних стратегій страховика, підвищенню якості його продуктів і трансформації методів ведення бізнесу. Використання цифрових можливостей, доступних учасникам страхового ринку в результаті активації цифрових процесів, має вирішальне значення для забезпечення цифрової трансформації страхових компаній як необхідності їх подальшої діяльності та стратегічного розвитку. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів та розвиток страхових послуг онлайн є необхідними складовими для ефективного управління страховими компаніями

Реінжиніринг бізнес-процесів у страхових компаніях може призвести до підвищення ефективності та задоволеності клієнтів. Це передбачає ретельний аналіз та редизайн існуючих процесів для досягнення значних покращень у таких сферах, як скорочення витрат, швидкість та якість надання послуг. Алгоритм реінжинірингу починається з виділення конкретного бізнес-процесу, який стосується продажу страхових продуктів (наприклад, точне та ефективне визначення та вдосконалення бізнес-процесів приносить користь компанії порівняно з конкурентами. Ось чому процес продажу страхових продуктів потрібно реінжинірингувати для Багато причин. У результаті з точки зору реінжинірингу ми можемо вивести основні етапи реорганізації компанії. Таким чином, першим кроком реінжинірингу страхової організації є створення креативної концепції нової компанії, це передбачатиме розробку методу реформування компанії.

Результатом цього етапу є створення документу, який описує необхідність реінжинірингу, що ініціює процес реінжинірингу. Такий тип документа повинен роз'яснити і пояснити всім співробітникам необхідність зміни порядку ведення бізнесу з початком реінжинірингу, найбільш ефективним способом задоволення клієнтів є порівняно з поточним методом; перераховано відмінності та переваги реінжинірингу; обговорюються причини необхідності та наслідки непроведення реінжинірингу. Директива має бути відвертою, відкритою та зрозумілою як для

керівництва компанії, так і для всіх її працівників. Керівництво компанії, безумовно, повинно схвалити ці нові концепції, а співробітники повинні бути переконані, що впровадження реінжинірингу має першочергове значення для виживання компанії в майбутньому.

Другий етап реінжинірингу страхової компанії – це опис (створення) моделі існуючої компанії. Найефективнішим методом є підхід, який передбачає радикальні зміни, коли визнаються проблеми та очікувані переваги поточного бізнесу. Важливо зрозуміти існуючий бізнес, перш ніж намагатися його змінити. Крім того, для зворотного проектування повинні брати участь поточні співробітники компанії. Важливо дати кожному співробітнику можливість брати участь у створенні моделей. Саме участь співробітників в описі поточного бізнесу сприяє виявленню складних аспектів і необхідності трансформації. У результаті модель цього бізнесу може включати як функціональний опис, що описує весь бізнес, так і конкретні описи, які описують конкретні процеси, задіяні в бізнесі. Функціональний опис має описувати загальне функціонування підприємства.

Третій етап – створення нової моделі компанії. Конкретні кроки, пов'язані з його створенням, мають бути такими:

- спочатку розробити функціональну модель нового бізнесу, яка включає підсистеми та об'єкти всередині моделі, які описано (пояснюються цілі та обов'язки реінжинірингу, основні процеси страхової компанії) описано їх місце в діяльності компанії, загальні принципи взаємодії відділів, а також визначення нових цінностей і цілей, яких компанія буде прагнути. Розподіляються обов'язки щодо створення корпоративної інформаційної системи);
- змодельовати конкурентні підсистеми реформованого бізнесу (створення, продаж, андеррайтинг тощо страхових продуктів та чіткий опис функціонування бізнес-процесів через функціональні підрозділи)

- формалізувати інструкції, положення тощо в конкретних документах. («Інструкція про взаємодію відділу компанії» змінює принципи, норми та робочі процеси між відділами, серверами, клієнтами та відділами в процесі продажу; між клієнтами та відділами претензій у процесі страхових випадків; інші відділи обслуговують клієнтів (юридичний відділ) , бухгалтерські послуги, послуги з перестрахування тощо)

Важливо також відзначити, що неможливо реалізувати проект реінжинірингу, якщо в компанії немає менеджера-лідера проекту. Адже нові ідеї можуть народжуватися в головах небагатьох людей, тому люди, які займають керівні посади і зацікавлені в процесі трансформації, багато в чому визначають напрямок діяльності компанії. Справжній лідер може бачити майбутні можливості, яких інші не бачать. Він простими та зрозумілими малюнками висловив своє розуміння філософії розвитку компанії, тобто яким має бути підприємство і в якому напрямку йому потрібно розвиватися далі, і пояснив, що реалізація цієї концепції залежить від внеску кожного працівника. Своїм прикладом, лідерством, вихваляючи успіхи людей і вселяючи гордість за їхню роботу, менеджер-лідер надихає людей впроваджувати концепцію переосмислення у своєму житті.

У свою чергу, як уже зазначалося, важливою умовою успішного здійснення процесу трансформації є сприйнятливність компанії до нових і певних досягнень у технологічній сфері страхового ринку. Тому факторами, що підтримують інновації в страхових компаніях, є забезпечення необхідними засобами та ресурсами для діяльності, підтримка керівництва компанії, проведення вільних дискусій, спокійне ставлення до помилок і невдач, підтримка прагнення працівників до постійне навчання, можливість висловити свою зацікавленість у трансформації думок компанії тощо.

Активна участь співробітників компанії дуже важлива для успішної реалізації проекту. Однак для того, щоб співробітники брали активну участь у процесі зміни компанії, вони повинні розуміти, чому проект працює, вміти приймати нові завдання

та вміти їх виконувати. Ця мобілізація включає створення комунікаційного процесу, який охоплює широке коло співробітників і залучення всієї компанії до зусиль програми. У свою чергу, коли багато талантів у компанії наполегливо працюють над впровадженням певних змін, співробітники на всіх рівнях компанії починають приділяти увагу та краще взаємодіяти. Командна робота відіграє важливу роль у процесі реінжинірингу, і зусилля команди повинні бути спрямовані на вирішення конкретних проблем. Така команда має свою динаміку і потребує ретельного управління.

Варто зазначити, що проект реінжинірингу повинен мати власний бюджет, адже реалізація реформи потребує певних витрат, зокрема на пошук та навчання персоналу, створення інформаційних систем підприємства, участь консультантів тощо. Важливим завданням при розробці бюджету страхової компанії є розробка плану прогнозування обсягу виручки від страхових відшкодувань, рівня претензій і вартості ведення справи. При цьому також необхідно враховувати вплив таких факторів, як діяльність конкурентів, фінансове становище потенційних страхувальників, ефективність реклами, сезонність та інші коливання попиту, цінова політика (тарифна політика) та інші фактори. Бюджетна система може вирішувати такі проблеми, як оптимізація потоків коштів, збалансування джерел коштів та їх використання, розподіл відповідальності за рішення, моніторинг діяльності структурних підрозділів та прийняття рішень і контроль стратегічних і тактичних кроків страхової компанії.

Отже, зростання конкуренції та необхідність формування стабільного попиту на страхові послуги вимагають принципово нових підходів до діяльності страхових компаній і призводять до необхідності впровадження сучасних методів управління та технологій в організації їх роботи. Реінжиніринг продажів страхових продуктів є складним і фундаментальним процесом змін, який є повною реакцією на зміни в зовнішньому операційному середовищі та спрямований на покращення якості обслуговування клієнтів, що призводить до збільшення доходу від страхових

відшкодувань і прибутку страхової компанії. Отже, впровадження реінжинірингу в роботу страхових компаній може сформувати ефективну організаційну модель компанії для забезпечення найкращої взаємодії фінансів і економіки, організації і технологій, інтелектуальних ресурсів, сприяючи тим самим розвитку бізнесу страхових компаній. Створення умов для виходу страхових компаній на новий рівень клієнтоорієнтованої діяльності.

Системний баланс бізнес-процесів страхової компанії покращить кількісні та якісні показники надання страхових послуг, підвищить рівень страхового захисту та створить сприятливі умови для розвитку страхової діяльності. Таким чином, реінжиніринг виступає ефективним інструментом управління, що гарантує вихід організації на новий якісний рівень, підвищення ефективності її діяльності та підтвердження її конкурентних позицій на ринку. Щоб страхові компанії могли успішно переосмислити себе, вони спочатку повинні зрозуміти природу та зміст цього явища. Тому теоретичне доопрацювання цього питання та його переведення в ефективну практику реструктуризації страхових компаній дозволить менеджерам зробити ще один крок вперед у сфері обслуговування клієнтів.

Отже, вітчизняний страховий бізнес в Україні може отримати вигоду від впровадження діджиталізації, реінжинірингу бізнес-процесів, стимулювання інновацій та впровадження ефективних механізмів фінансового менеджменту для підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах, коли бізнес-середовище постійно змінюється, підприємства з організаційними структурами, заснованими на принципі функціональної ієрархії, не можуть забезпечити адекватне реагування на швидкі зміни та вжити відповідних заходів при організації та здійсненні господарської діяльності. Для страхових компаній існує багато методів та інструментів управління бізнес-процесами. Одним з ефективних інструментів є BPM. Впроваджуючи BPM, страхові компанії можуть отримати численні якісні та кількісні переваги по всьому ланцюжку створення вартості.

Специфіка управління бізнес-процесами в страховій галузі полягає в акценті на управлінні ризиками, яке в страховій галузі вимагає високої точності та стратегічного планування для впевненого управління несподіваними ситуаціями. Варто також зазначити, що реінжиніринг страхових бізнес-процесів – це не просто оптимізація, а справжня трансформація, яка вимагає змін у роботі всієї компанії. Андеррайтинг, як специфічний бізнес-процес у страховій галузі, вимагає диференційованого підходу, який поєднує в собі точність і гнучкість.

Тому аналіз бізнес-процесів в страхових компаніях є ключовим елементом ефективного корпоративного управління та допомагає досягати стратегічних цілей управління. Важливість аналізу бізнес-процесів полягає в тому, що він дозволяє компаніям виявляти та усувати недоліки, оптимізувати ресурси, покращувати якість продуктів або послуг і забезпечувати більш ефективне використання робочого часу. Замість того, щоб аналізувати всі бізнес-процеси, лише ключові з них дозволяють зосередитися на тих аспектах діяльності компанії, які мають найбільший вплив на стратегічні цілі.

У контексті СК ARX були визначені та проаналізовані ключові бізнес-процеси, пов'язані з реєстрацією полісів, розглядом страхових випадків, сплатою страхової

премії та розрахунками за бухгалтерськими операціями. Виявлено, що ці процеси деталізували внутрішню взаємодію та розклад дій, що сприяло структурованому та ефективному управлінню. Як висновок, бізнес-процеси ARX ретельно побудовані та налаштовані для досягнення стратегічних цілей компанії загалом, проте має місце можливість оптимізувати їх шляхом впровадження ефективних ІТ-систем. Це дозволить автоматизувати численні операції та скоротити час, необхідний для обробки інформації, тим самим підвищивши лояльність клієнтів.

В контексті типових проблем в управлінні бізнес-процесами страхових компаній наведені окремі фактори. Стабільність регуляторного середовища виявилася критично важливим фактором для бізнесу, оскільки непередбачувані законодавчі зміни можуть спричинити серйозні труднощі в адаптації стратегій. Хоча технологічні прориви приносять інновації, вони також ускладнюють впровадження та адаптацію нових систем. Складність бізнес-процесів і погане управління фінансовими ризиками призводять до зростання операційних витрат і загальної нестабільності.

Для досягнення успішного управління бізнес-процесами страхової компанії необхідно враховувати інтеграцію технологій, системний підхід до оптимізації процесів і стратегії постійного вдосконалення у відповідь на зміну нормативного середовища. Забезпечення якості даних та використання сучасних інформаційних систем є ключовими факторами ефективного управління ризиками та досягнення стійкості в непередбачуваних ситуаціях. Залучення досвіду європейських страхових компаній щодо вдосконалення управління бізнес-процесами має велике значення для українських страхових компаній для вирішення проблеми недостатнього страхування, адаптації до регуляторних змін, підвищення ефективності, забезпечення безпеки та стабільності ринку, підвищення інноваційності та конкурентоспроможності.

У якості практичних аспектів запропоновано впроваджувати реінжиніринг, як ефективний інструмент управління, який гарантує вихід організації на нові якісні рівні, підвищує ефективність її діяльності та підтверджує конкурентні позиції на ринку. Щоб страхові компанії успішно переосмислили себе, вони повинні спочатку

зрозуміти природу та значення цього явища. Тому доопрацювання теорії цього питання та втілення її в ефективну практику страхових компаній дозволить менеджерам зробити ще один крок вперед у сфері обслуговування клієнтів. Тому вітчизняний страховий бізнес в Україні може отримати вигоду від впровадження цифровізації та реінжинірингу бізнес-процесів, стимулювання інновацій та впровадження ефективних механізмів управління фінансами для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Моїсеєнко, Т.Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством як елементу стратегії сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. №11. С. 29-32
2. Долгова, Л.І., Іваненко, В.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Траєкторія науки: міжнародний електронний науковий журнал*. 2021. Національний авіаційний університет, Київ. С. 207-216.
3. Економіка підприємства: навч. посіб. / [В.В. Горлачук, І. Г. Яненкова]; 2010.
4. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden. 1993. с. 170.
5. How Information Gives You Competitive Advantage, Harvard Business Review / [Porter M., Millar V.]; 1985, с 145.
6. Демиденко, В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*, 2015. № 11.
7. Автоматизація бізнес-процесів: навч. посіб. / [Бунке, О. С, Новіков П. В.] за заг. ред. Сірий, О. А. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. с 22.
8. Древецький, В. В, Швець, Ф. Д, Нетепчук, В. В. Управління бізнес-процесами: навч. пос. Рівне. Національний університет водного господарства та природокористування. 2014.
9. Mansard Insurance Plc and Subsidiary Companies: [річний звіт] AXA. 2021.
10. Приймак, В. Єрмоленко, О. Автоматизація страхового бізнесу в Україні. *Економіка, Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. с. 105.

11. О. О. Олейникова, К. С. Бевзенко Особливості реалізації реінжинірингу бізнес-процесів у страхових організаціях. *Молодий вчений*. Херсон, 2015. № 8 (23), ч. 1. - С. 45-49.
12. Водолазська, О. А. Андеррайтинг як специфічний бізнес-процес діяльності страхової компанії. *Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара*. 2021.
13. Zarruk, A. The importance of actuarial management in insurance business decision-making in the twenty-first century. *British Actuarial Journal*. 2021. №6.
14. Noussia, K., Underwood, P., Frastanlis, S. Restructuring, Winding-Up & Portfolio Transfer of Insurance Companies in Distress *AIDA Europe Research Series on Insurance Law and Regulation (ERSILR)*, том 6. 2022.
15. Галушак, В. В. Основи успішної реалізації реінжинірингу страхової компанії. Гроші, фінанси і кредит. *Гроші, Фінанси і Кредит*. 2020.
16. Forinsurer. Страховий ринок України за 1 півріччя 2023. URL: <https://forinsurer.com/news/23/08/25/43011> (Дата звернення: 02.10.2023)
17. Рейтинг страхових компаній у 2023 році. URL: <https://britishinsurance.com.ua/article/rejting-straxovyx-kompanij-ukrainy>. (Дата звернення: 02.10.2023)
18. Мікроекономіка страхових компаній: навч. посібн. / [Марина, А. С. Пеценко, М. В.] 2018.
19. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність станом на червень 2023 року. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfendmkaj/https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=4 (Дата звернення: 02.10.2023)
20. ARX. Основні фінансові результати ARX. URL: <https://arx.com.ua/blog/press/arx-ta-arx-life-zbilshyly-sumu-premii-na-sorok-vidsotkiv> (Дата звернення: 02.10.2023)

21. ARX. Про адаптацію страхового бізнесу до військових реалій. URL: <https://arx.com.ua/blog/expert-opinion/pro-adaptatsiiu-strakhovoho-biznesu-do-viiskovykh-realii> (Дата звернення: 02.10.2023)
22. Reda, H., Dvivedi, A. Application of value stream mapping (VSM) in low-level technology organizations: a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2021
23. Тігарєва, В. А., Станкевич, І. В.. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. вип. 3 (98). ч. 1. с. 113–122
24. Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз. Нац. метал. академія України в 2-х томах: зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. конф. 2018. т1, 390 с.
25. KPMG. Global Insights Report 2022. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/02/pulse-of-fintech-h2-2022-global-insight.html> (Accessed: 03.10.2023).
26. Постанова. Про внесення змін до Закону України "Про страхування". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-14#Text> (Дата звернення: 20.10.2023)
27. Пояснювальна записка до проекту Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів" URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/gi01018a?ed=2019_12_20 (Дата звернення: 20.10.2023)
28. Українське перестрахування. Можливість та вигоди об'єднання, Асоціація Страховий бізнес. URL: <https://insurancebiz.org/news/detail.php?ID=7293> (Дата звернення: 20.10.2023)
29. Клименко, О. В. Наукові і прикладні аспекти державного регулювання діяльності страхового ринку. 2019.

30. Національний банк України. Майбутнє регулювання ринку страхування України, URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_2020.pdf?v=4 (Дата звернення: 20.10.2023)
31. Top Risk Factors Facing the Insurance Industry in 2023 URL: https://www.cbh.com/guide/articles/top-risk-factors-facing-the-insurance-industry-in-2023/ (Accessed: 20.10.2023)
32. Top 6 Challenges Insurance Companies Are Facing Today and How Market Leaders Are Solving Them URL: https://www.enrich.org/blog/top-challenges-insurance-companies-are-facing-today-and-how-market-leaders-are-solving-them (Accessed: 20.10.2023)
33. 5 Compelling Reasons to Automate the Insurance Workflow URL: https://www.cflowapps.com/insurance-workflow/ (Accessed: 20.10.2023)
34. Top 6 Property & Casualty Insurance Industry Challenges URL: https://www.damcogroup.com/blogs/top-property-and-casualty-insurance-challenges (Accessed: 20.10.2023)
35. Next in insurance: Top insurance industry issues in 2022 URL: https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/next-in-insurance-top-issues.html (Accessed: 20.10.2023)
36. Страхування: навч. посібн. [Журавка, О. С., Бухтіарова, А. Г., Пахненко, О. М.] 2020. 350 с.
37. Шилікова, К. В. Управління якістю страхового продукту, як елемент комплексного впровадження страхового маркетингу, в умовах світової фінансової кризи. *Ефективна економіка*. 2010. № 5.
38. The Importance of the Insurance Sector for the Economic Development in Ukraine: Analysis and Policy Recommendations URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://pdc.ceu.hu/archive/00004653/01/t21_en.pdf (Accessed: 20.10.2023)

39. Investment Climate Statements: Ukraine URL:
<https://www.state.gov/reports/2023-investment-climate-statements/ukraine/> (Accessed: 20.10.2023)
40. Financing Ukraine's recovery, Consequences for the EU budget and budgetary control, and principles for success, URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2023/749804/EPRS_IDA\(2023\)749804_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2023/749804/EPRS_IDA(2023)749804_EN.pdf) (Accessed: 20.10.2023)
41. War risk insurance can contribute to Ukrainian victory over putin's russia URL:
<https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/war-risk-insurance-can-contribute-to-ukrainian-victory-over-putins-russia/> (Accessed: 20.10.2023)
42. Innovations in the insurance market of a developing country: Case of Ukraine URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/14298/IMFI_2020_04_Yehorycheva.pdf (Accessed: 20.10.2023)
43. Camunda BPM at Generali Insurance Germany URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://assets.ctfassets.net/vpidbgnakfvf/3CyIcwJ5OECCQC0Coi2Gw0/e04af424831612edf3e44822f4a81194/Camunda-CaseStudy_Generali_EN.pdf (Accessed: 20.10.2023)
44. Business Process Management as Digitalization Driver URL:
<https://mid.de/en/competences/business-process-management/> (Accessed: 20.10.2023)
45. Business process management (bpm) for insurance URL:
<https://www.flatworldsolutions.com/insurance-bpo/business-process-management-for-insurance.php> (Accessed: 20.10.2023)
46. Camunda enables Process as a Service at R+V Versicherung URL:
<https://camunda.com/case-study/rv/> (Accessed: 20.10.2023)

47. Business Process Automation: What benefits does BPM have to offer the insurance industry? URL: <https://www.bonitasoft.com/news/business-process-automation-what-benefits-does-bpm-have-to-offer-the-insurance-industry> (Accessed: 20.10.2023)

48. French start-up bringing open-source BPM to U.S. URL: <https://www.cnet.com/tech/services-and-software/french-start-up-bringing-open-source-bpm-to-u-s/> (Accessed: 20.10.2023)

49. ARX. Фінансова звітність компанії за 2022 рік. URL: https://arx.com.ua/uploads/303/ARX-Insurance_FS_2022.pdf (Дата звернення: 20.10.2023)

50. ARX. Фінансова звітність компанії за 2021 рік. URL: <https://arx.com.ua/uploads/267/ARX-Insurance-IFRS-2021.pdf> (Дата звернення: 20.10.2023)

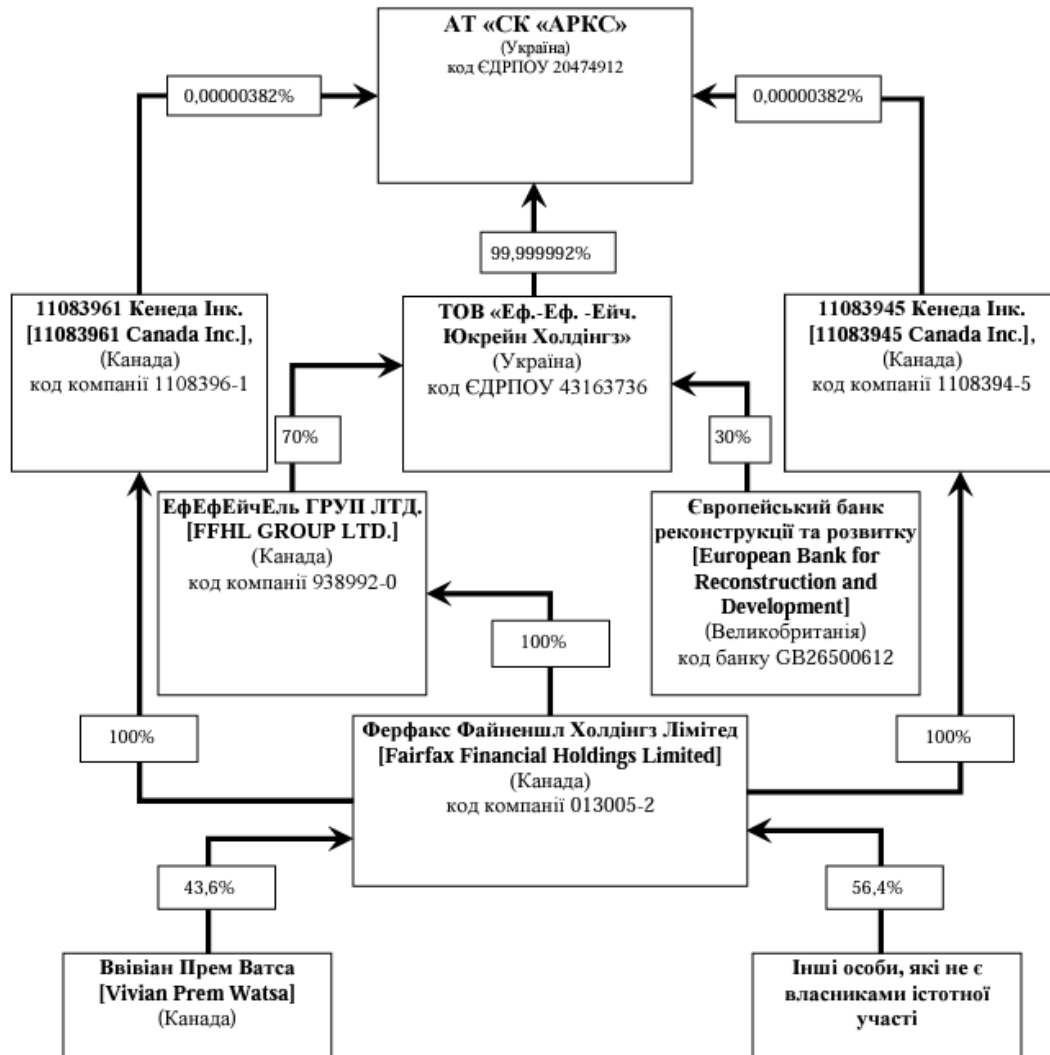
51. ARX. Фінансова звітність компанії за 2020 рік. URL: <https://arx.com.ua/uploads/177/ARX-Insurance-IFRS-FS-2020.pdf> (Дата звернення: 20.10.2023)

52. ARX. Фінансова звітність компанії за 2019 рік. URL: https://arx.com.ua/uploads/303/ARX-Insurance_FS_2019.pdf (Дата звернення: 20.10.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

РиСхематичне зображення структури власності компанії «ARX»



Графічне маркування елементів бізнес-процесів за методологією BPM

Workflow

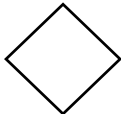
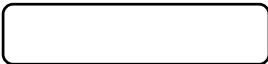
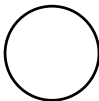
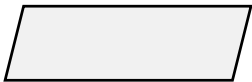
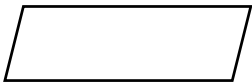
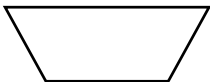
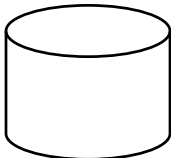
Графічний об'єкт	Назва	Опис
	Рішення	Графічний символ створений для візуалізації прийняття рішень
	Дія (варіант 1)	Графічний символ створений для візуалізації окремої повторювальної дії для кожного елемента бізнес-процеса
	Початок	Графічний символ створений для візуалізації початку окремого бізнес-процесу
	Повідомлення	Графічний символ створений для візуалізації елемента комунікації між окремими суб'єктами бізнес-процесу
	Система обліку	Графічний символ створений для візуалізації системи обліку задіяній в бізнес процесі (1C / SAP)
	Дія (варіант 2)	Графічний символ створений для візуалізації окремої одиничної дії для кожного елемента бізнес-процесу (відсутня повторювальність в рамках одного процесу)
	Робочий файл	Графічний символ створений для візуалізації робочого файлу (Word, Excel)
	База даних	Графічний символ створений для візуалізації бази даних компанії ARX

Рисунок В.1 Схематичне зображення ключового бізнес-процесу з оформлення страхового полісу

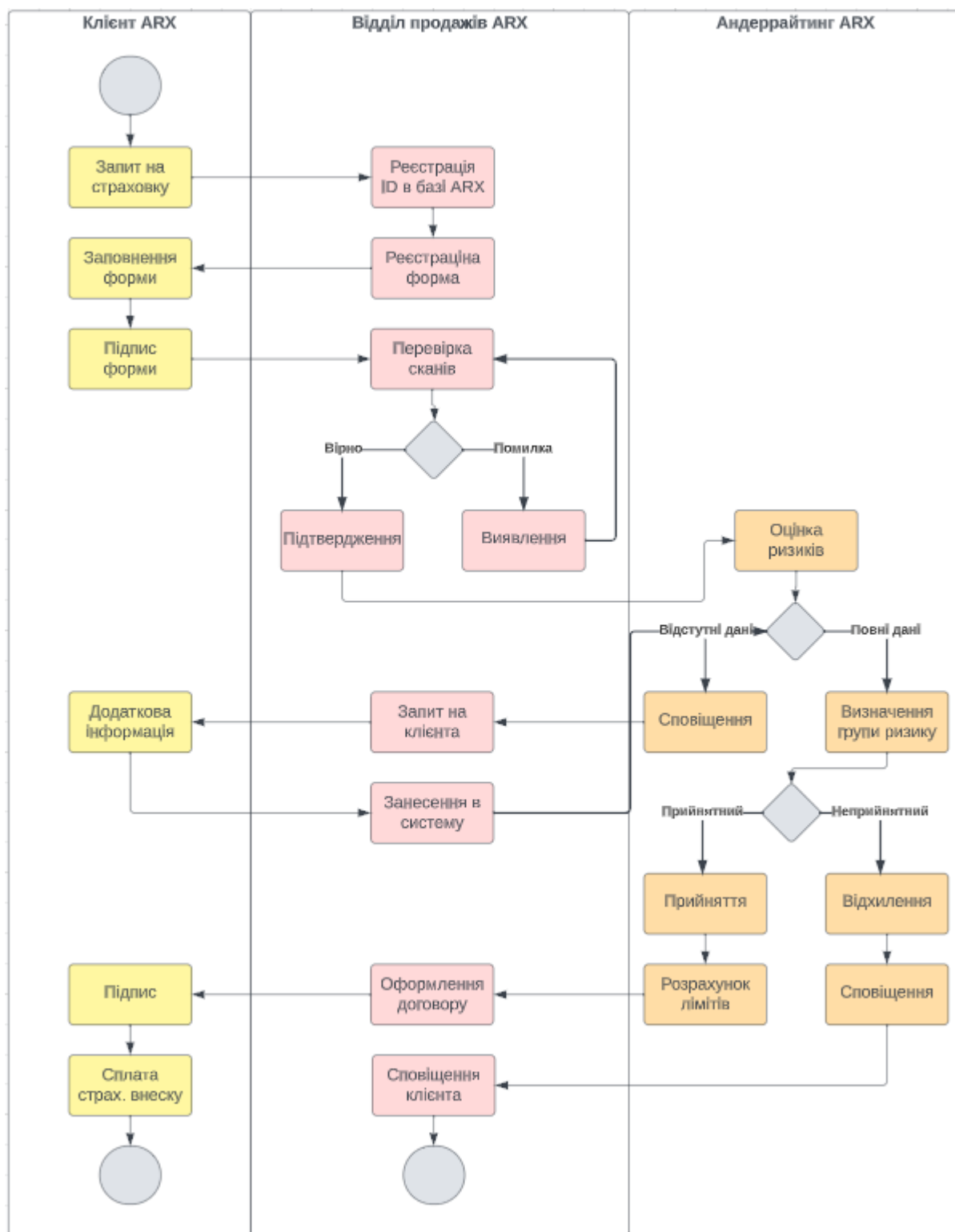


Рисунок В.2 Схематичне зображення ключового бізнес-процесу по розгляду страхових випадків

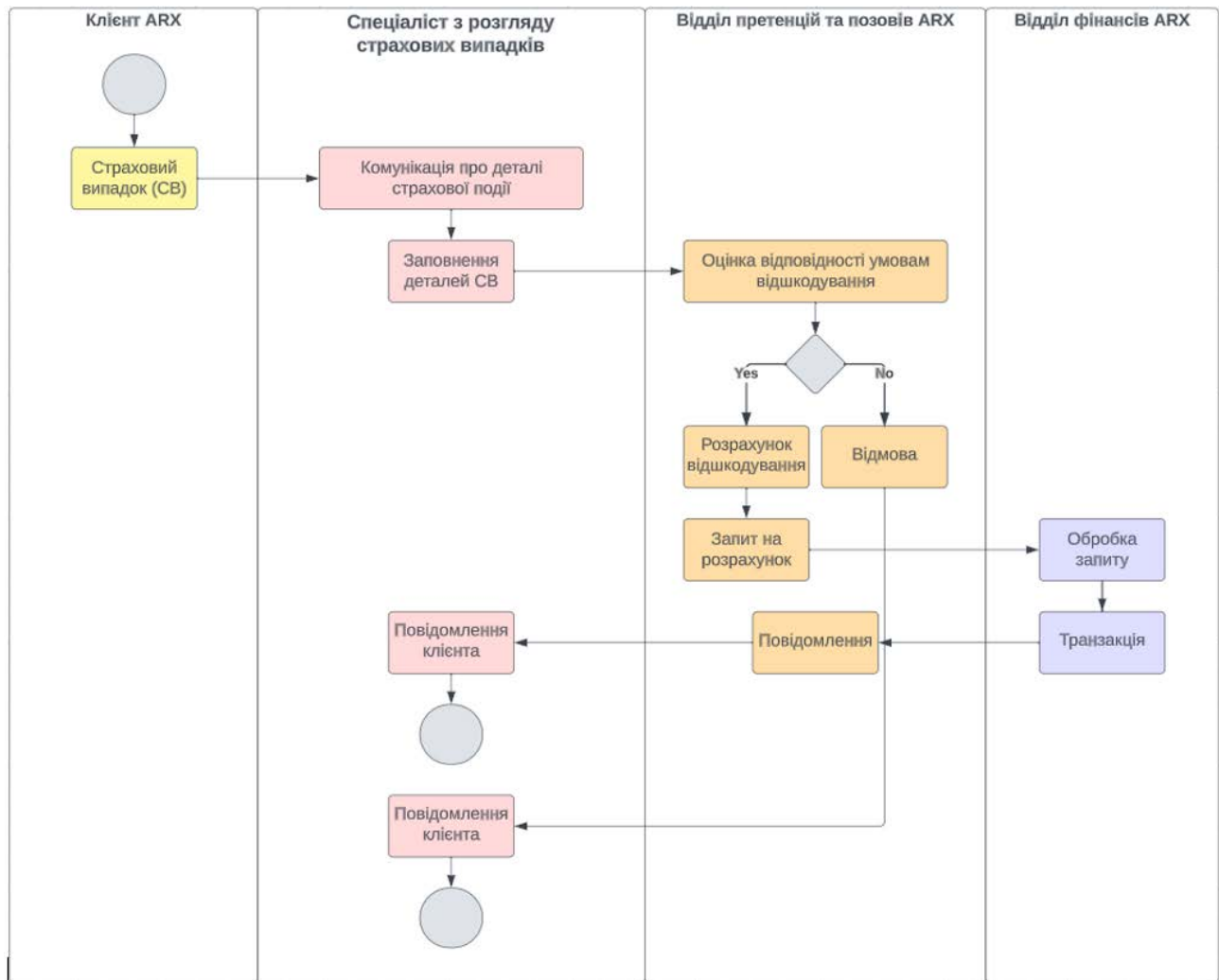


Рисунок В.3 Схематичне зображення ключового бізнес-процесу зі сплати страхових премій

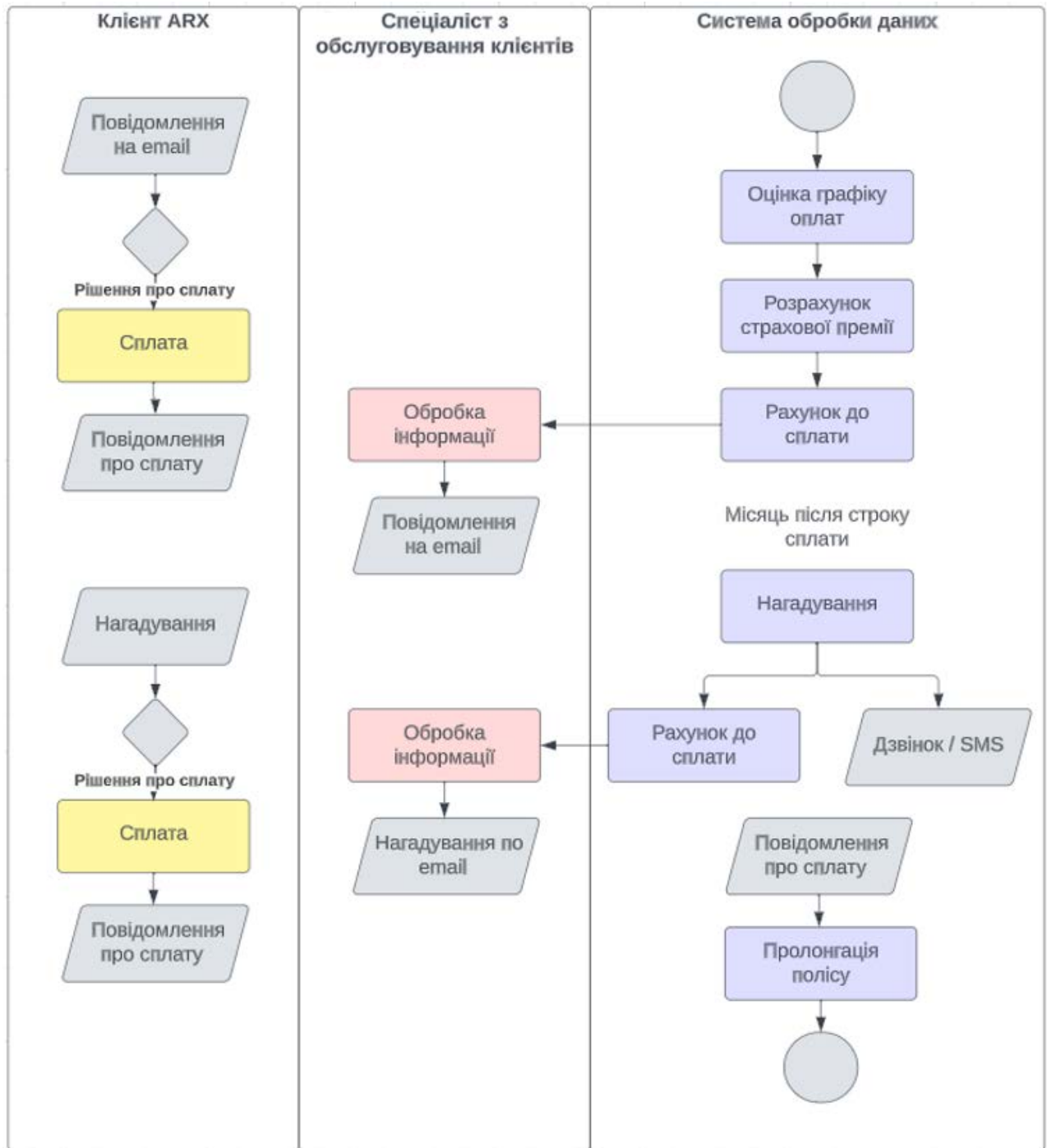
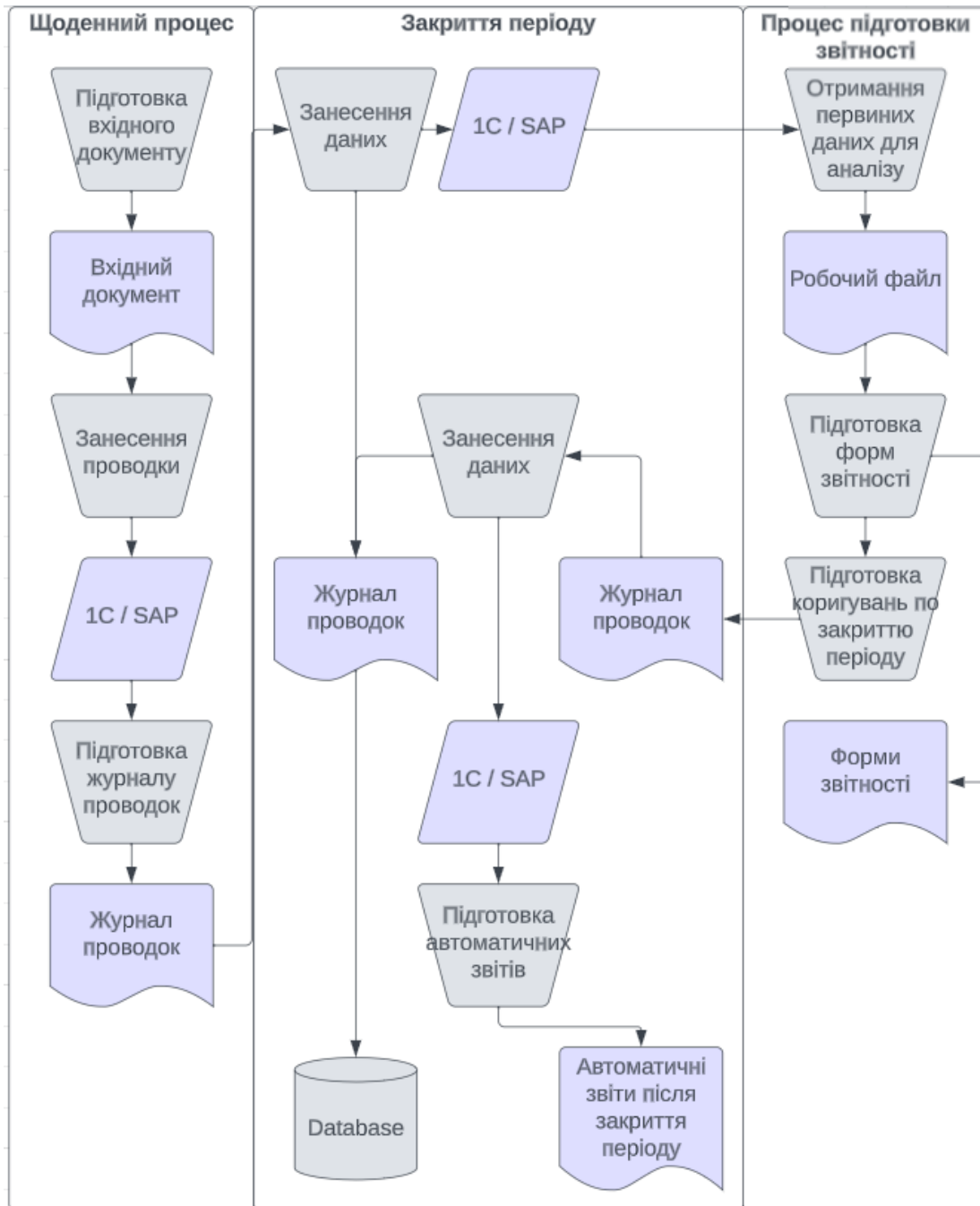


Рисунок В.4 Схематичне зображення ключових бізнес-процесів по закриття бухгалтерських проводок та формування звітності



Таблиця Г.1 Премії зароблені, чисті премії зароблені та прибуток за останні 5 років,
тис. грн.

	2022	2021	2020	2019	2018
Премії зароблені	3,055,000	3,045,444	2,473,037	2,122,570	1,789,549
Чисті премії зароблені	2,935,548	2,886,158	2,346,190	2,018,548	1,726,467
Прибуток за рік	537,378	197,436	280,898	132,615	62,398

Складено автором на основі [49], [50], [51], [52]

Таблиця Г.2 Чиста сума понесених витрат на страхові відшкодування за
останні 5 років, тис. грн.

	2022	2021	2020	2019	2018
Чиста сума понесених витрат на страхові відшкодування	(1,063,803)	(1,333,333)	(1,003,432)	(962,947)	(843,193)

Складено автором на основі [49], [50], [51], [52]

Таблиця Г.3 Динаміка страхових внесків та їх розподіл за видами страхування
за 5 років, тис грн

Вид страхування	2022	2021	2020	2019	2018
Страхування (безперервне страхування здоров'я)	428,972	460,477	348,788	286,894	224,674
Страхування наземного транспорту (крім залізничного)	1,517,415	2,038,951	1,611,620	1,382,922	1,130,992
Страхування вантажів та багажу	20,832	35,167	27,610	20,806	11,622
Страхування майна	314,973	397,869	333,111	304,432	263,985
Страхування цивільної відповідальності власників наземного транспорту (включаючи перевізника)	35,722	38,412	34,523	27,354	23,813

Страховання відповідальності перед третіми особами	31,592	57,876	37,618	27,841	23,096
Страховання фінансових ризиків	44,685	29,645	16,757	8,216	5,948
Страховання медичних витрат	70,834	49,888	28,889	49,885	42,357
Страховання цивільної відповідальності власників транспортних засобів (за внутрішніми договорами)	229,470	258,568	218,766	169,880	140,405
Страховання цивільної відповідальності власників транспортних засобів (за міжнародними договорами)	50,267	22,071	9,299	-	-
Страховання сільськогосподарської продукції	-	-	-	44,061	15,897
Інші види страхування	19,138	16,380	13,041	9,950	8,692
Всього	2,763,900.0	3,405,304	2,680,022	2,332,241	1,891,481

Складено автором на основі [49], [50], [51], [52]

Таблиця Г.4. Динаміка і структура адміністративних витрат протягом 5 років,
тис грн

Адміністративні витрати	2022	2021	2020	2019	2018
Витрати на персонал	337,789	290,578	266,241	233,486	264,034
Відрахування на соціальні заходи	63,159	47,892	42,757	40,076	33,602
Інформаційно-консультаційні послуги та ІТ витрати	45,170	42,260	42,778	33,043	24,851
Амортизація і знос	44,280	44,769	50,301	48,095	15,534
Реклама	21,174	30,237	27,044	36,808	19,315
Витрати, пов'язані зі страховою діяльністю	14,634	22,377	26,012	29,817	27,318
Витрати на утримання та обслуговування приміщень	11,914	13,474	9,670	10,182	8,970

Плата за банківські послуги та комісія з купівлі валюти	10,940	17,157	10,810	8,056	6,108
Витрати на зв'язок	4,960	3,712	3,658	1,647	1,838
Матеріальні витрати	4,705	6,443	7,120	3,515	3,069
Витрати на утримання та обслуговування авто	4,386	3,689	2,887	3,509	5,547
Витрати на оренду	3,978	1,890	949	853	27,573
Інші операційні витрати	2,555	4,684	3,939	9,017	10,546
Витрати на відрядження	599	807	520	2,252	1,231
Всього	570,243	529,969	494,686	460,356	449,536

Складено автором на основі [49], [50], [51], [52]

Таблиця Г.5. Динаміка і структура інших операційних витрат протягом 4 років, тис грн

Інші витрати	2022	2021	2020	2019
Благодійна допомога	29,182	250	2,392	-
Регламентні виплати МТСБУ	9,583	12,148	7,568	6,347
Зміна резерву під дебіторську заборгованість	5,520	(459)	2,015	6,496
Інші витрати	3,089	5,930	3,038	1,620
Членські внески	3,806	3,032	3,173	2,912
Винагорода брокера по заключенню та супроводу договорів перестрахування	2,499	3,159	2,628	-
Зміна резерву судових позовів проти Компанії	-	2,529	13,417	(13,914)
Витрати по управлінню інвестиційним портфелем	-	5,268	2,102	-
Всього	53,679	31,857	36,333	3,461

Складено автором на основі [49], [50], [51], [52]