

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ОРГАНІЗУВАННЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ В СТРАХОВІЙ
КОМПАНІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

КВІКА ОЛЕКСАНДРА ІВАНОВИЧА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Приймак Василь Михайлович

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2026

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»
В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.
«10» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
КВІКА ОЛЕКСАНДРА ІВАНОВИЧА

1. Тема роботи:

«Організування командної роботи в страховій компанії», **затверджена** на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 10.10. 2025 р.

2. Строк завершення роботи: 10.06.2026

3. Підсумковий передзахист роботи: 03.06.2026

4. Предмет дослідження:

Теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, координації та вдосконалення командної роботи у АТ «СК «АРКС».

5. Об'єкт дослідження:

Процес організування та управління командною роботою у страховій компанії.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження теоретичних та практичних засад організування і управління командною роботою у страховій компанії та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи командної взаємодії у АТ «СК «АРКС».

Завдання:

- 6.1. Дослідити сутність та особливості командної форми організування роботи в сучасних організаціях.
- 6.2. Проаналізувати сучасні технології та методи управління командною роботою.
- 6.3. Здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності АТ «СК «АРКС» та його кадрового забезпечення.
- 6.4. Оцінити особливості організування та управління командною роботою у АТ «СК «АРКС».
- 6.5. Визначити основні проблеми та напрями вдосконалення системи командної взаємодії у страховій компанії.
- 6.6. Розробити пропозиції щодо впровадження сучасних цифрових рішень для підвищення ефективності командної роботи.
- 7. Наукова новизна:** вперше сформовано комплексний діагностичний профіль зрілості командних структур страхової компанії на основі інструментарію Team Maturity Model; обґрунтовано авторський фреймворк RACI+ з категорією делегування (D); запропоновано систему гейміфікованої командної залученості «ARX Champions League».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2025	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	квітень 2026	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	квітень 2026	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	Квітень-травень 2026	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	травень 2026	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	травень 2026	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	травень 2026	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2026	
9.	Попередній передзахист роботи	22.05.2026	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2026	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	03.06.2026	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	червень 2026	
13.	Завершення написання роботи	10.06.2026	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2026	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2026	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2026	

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Командна форма організування роботи у діяльності сучасного підприємства.....	8
1.2. Новітні технології організування та управління командною роботою в організації	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ОРГАНІЗУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ У АТ «СК «АРКС»	26
2.1. Організаційно-економічний аналіз господарської діяльності АТ «СК «АРКС» та його кадрового забезпечення	26
2.2. Аналіз особливостей організування та управління командною роботою у АТ «СК «АРКС».....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ У АТ «СК «АРКС»	49
3.1. Удосконалення стратегії управління командними формами організування роботи сучасної страхової компанії.....	49
3.2. Впровадження сучасних цифрових рішень для підвищення ефективності командної взаємодії у АТ «СК «АРКС»	54
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації бізнес-процесів та високої динаміки ринкового середовища питання ефективного організування командної роботи набуває особливої актуальності для підприємств різних сфер діяльності. Традиційні ієрархічні моделі управління поступово поступаються місцем більш гнучким формам організації праці, що базуються на принципах командної взаємодії, крос-функціональної координації та колективної відповідальності за результати діяльності. Особливо важливим це є для підприємств сфери послуг, зокрема страхових компаній, де якість внутрішньої взаємодії персоналу безпосередньо впливає на рівень клієнтського сервісу, швидкість прийняття управлінських рішень та конкурентоспроможність організації загалом.

У сучасному страховому бізнесі ефективне управління командами стає стратегічним фактором розвитку компанії. Страхові підприємства функціонують в умовах постійних змін законодавчого регулювання, цифровізації послуг, посилення конкуренції та зростання очікувань клієнтів щодо швидкості й якості обслуговування. За таких умов саме злагоджена командна робота дозволяє забезпечити ефективну координацію між підрозділами, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні рішення. Крім того, розвиток дистанційних та гібридних форматів зайнятості актуалізує необхідність використання сучасних цифрових інструментів управління командною взаємодією та формування нових підходів до координації працівників.

Проблематика організування та управління командною роботою є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад командного менеджменту зробили Б. Такман, Р. Белбін, Дж. Катценбах, Д. Сміт, Р. Хекман, Е. Едмондсон та інші дослідники. У їхніх працях розглядаються питання формування команд, розподілу ролей, забезпечення психологічної безпеки, оцінювання

ефективності командної взаємодії та впровадження гнучких методологій управління. Водночас сучасні умови розвитку страхового ринку та активна цифровізація бізнес-процесів зумовлюють необхідність подальшого дослідження практичних аспектів організування командної роботи саме у страховій сфері.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у необхідності вдосконалення підходів до організування та управління командною роботою у страхових компаніях з урахуванням сучасних цифрових технологій, гнучких методологій управління та нових вимог до координації персоналу. Ефективне функціонування команд дозволяє страховим компаніям підвищувати продуктивність праці, забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу, прискорювати впровадження нових продуктів і підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад організування і управління командною роботою у страховій компанії та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи командної взаємодії у АТ «СК «АРКС».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність та особливості командної форми організування роботи в сучасних організаціях;
- проаналізувати сучасні технології та методи управління командною роботою;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності АТ «СК «АРКС» та його кадрового забезпечення;
- оцінити особливості організування та управління командною роботою у АТ «СК «АРКС»;
- визначити основні проблеми та напрями вдосконалення системи командної взаємодії у страховій компанії;
- розробити пропозиції щодо впровадження сучасних цифрових рішень для підвищення ефективності командної роботи.

Об'єктом дослідження є процес організування та управління командною роботою у страховій компанії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, координації та вдосконалення командної роботи у АТ «СК «АРКС».

У процесі дослідження використано такі методи: метод теоретичного узагальнення – для дослідження наукових підходів до організування командної роботи; методи аналізу та синтезу – для оцінки діяльності підприємства та системи управління командами; порівняльний метод – для зіставлення сучасних моделей управління; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності компанії та кадрового забезпечення.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні та аналітичні матеріали, офіційна звітність АТ «СК «АРКС», галузеві рейтинги, нормативно-правові акти, а також відкриті інформаційні ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління командною роботою у АТ «СК «АРКС», підвищення ефективності координації між підрозділами та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів компанії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Командна форма організування роботи у діяльності сучасного підприємства

У сучасних умовах динамічного та непередбачуваного бізнес-середовища класичні ієрархічні моделі управління поступово втрачають свою ефективність. На зміну їм приходить командна форма організування роботи, яка забезпечує високий рівень гнучкості, адаптивності та інноваційності підприємства. Перехід до командної роботи є не просто структурною зміною, а глибокою трансформацією організаційної культури компанії.

Досліджуючи сутність командної взаємодії, доцільно звернутися до генезису теоретичних поглядів на це поняття. У ретроспективі погляди на колективну працю еволюціонували від жорсткого тейлоризму (де працівник розглядався виключно як ізольований елемент виробничого механізму) до школи людських відносин Е. Мейо, яка вперше довела значущість неформальних груп та соціального клімату. Згодом, у другій половині ХХ століття, завдяки працям Д. МакГрегора (Теорія Y) та концепціям партисипативного управління, група почала розглядатися як автономна одиниця, здатна до самоорганізації. Сучасний етап (постмодерністський менеджмент) концептуалізує команду вже не просто як соціальну групу, а як крос-функціональний інструмент управління складнощами в умовах VUCA-середовища, де ключовим активом стає когнітивне різноманіття та здатність до колективного навчання [6, с. 78].

Згідно з сучасними підходами в менеджменті, команду варто чітко відрізняти від звичайної робочої групи. Якщо робоча група - це сукупність індивідів, які взаємодіють переважно для обміну інформацією та прийняття рішень, що допомагають кожному виконувати власні автономні завдання, то команда — це спеціально сформоване об'єднання фахівців із взаємодоповнюючими навичками, які мають спільну мету та несуть солідарну

відповідальність за кінцевий результат. В основі командної роботи лежить ефект синергії, коли сукупний результат роботи команди значно перевищує суму результатів індивідуальної роботи кожного її члена [9].

Для більш глибокого розуміння сутності командної форми організування роботи доцільно провести чітке розмежування між традиційною робочою групою та власне командою. Ця відмінність є ключовою для усвідомлення механізмів досягнення високих результатів у сучасному бізнес-середовищі. Основні відмінності між цими формами взаємодії працівників наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика робочої групи та команди

Критерій порівняння	Робоча група	Команда
Головна мета взаємодії	Обмін інформацією, досвідом та прийняття рішень для допомоги кожному у його сфері відповідальності	Досягнення конкретного спільного результату, який вимагає колективних зусиль
Ефект синергії	Нейтральний (іноді негативний). Результат дорівнює сумі індивідуальних зусиль	Позитивний. Спільний результат значно перевищує суму індивідуальних внесків
Характер відповідальності	Виключно індивідуальна	Індивідуальна та солідарна (взаємна) відповідальність за успіх всього проєкту
Професійні навички	Випадкові або різні (часто дублюються)	Взаємодоповнюючі (кожен учасник закриває певну компетенцію)
Лідерство та управління	Чітко визначений, одноосібний керівник, який розподіляє завдання	Розподілене лідерство; роль лідера може переходити залежно від поточного завдання
Оцінка результатів	Оцінюється індивідуальний внесок кожного працівника окремо	Оцінюється прямий результат колективної роботи всієї команди

Розроблено автором на основі [6].

Процес перетворення звичайної робочої групи на ефективну команду не є миттєвим, а проходить через низку закономірних стадій. Згідно з класичною моделлю Брюса Такмана, динаміка розвитку команди охоплює чотири основні етапи: формування, шторм або конфлікт, нормування та виконання/функціонування. На етапі формування працівники лише

знайомляться із цілями та одне з одним, уникаючи відкритих конфліктів. Етап «шторму» супроводжується розподілом влади та можливими міжособистісними суперечками, успішне подолання яких є критично важливим для переходу до стадії «нормування», де встановлюються спільні правила гри та зароджується довіра. Лише після цього команда досягає стадії виконання, на якій виникає синергетичний ефект, і група здатна максимально ефективно та автономно вирішувати складні бізнес-завдання [46, с. 384].



Рисунок 1.1. Етапи формування команди

Розроблено автором на основі [10].

Особливе значення при формуванні команд має координація проєктів та крос-функціональна взаємодія. У сучасних компаніях діяльність часто вимагає швидкого залучення фахівців абсолютно різного профілю. Командна форма дозволяє ефективно координувати такі комплексні проєкти, уникаючи бюрократичних затримок на рівнях узгодження. Кожен учасник відчуває себе компетентною частиною робочої спільноти, маючи можливість вільно висувати ідеї, застосовувати свої аналітичні чи управлінські навички та брати на себе відповідальність за результати [15].

Крім розуміння етапів формування, для досягнення стадії максимальної продуктивності вкрай важливо правильно розподілити командні ролі. Кожен працівник має не лише функціональні обов'язки згідно з посадовою інструкцією, але й природну схильність до певної командної поведінки. Відповідно до концепції Реймонда Белбіна, усі командні ролі поділяються на три великі групи: орієнтовані на дії, орієнтовані на людей та орієнтовані на мислення або інтелект.

Сучасні дослідження доводять, що найбільш збалансовані та результативні команди складаються з фахівців, які гармонійно взаємодоповнюють одне одного в рамках цих ролей, уникаючи дублювання

критичних функцій та деструктивної внутрішньої конкуренції за лідерство [28].

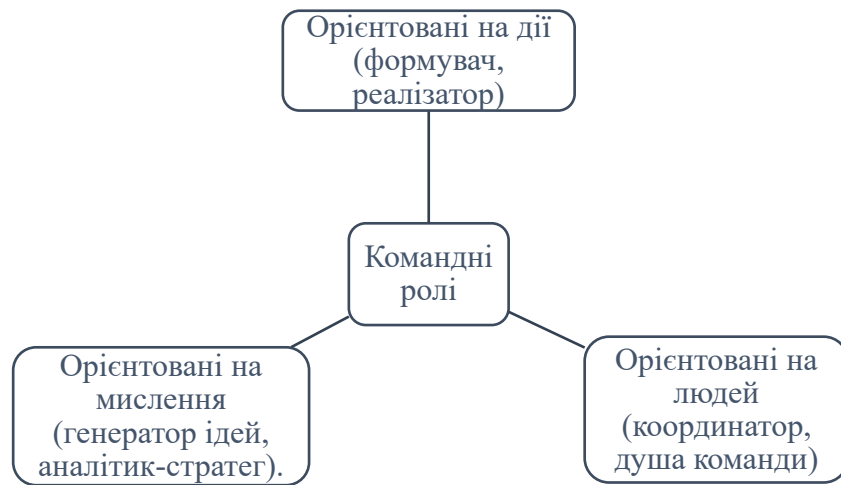


Рис. 1.2. Розподіл командних ролей за Реймондом Белбіном.

Розроблено автором на основі [28].

Формування команди та правильний розподіл ролей є лише базовими передумовами її функціонування. Для об'єктивної оцінки результативності командної роботи сучасний менеджмент застосовує специфічні критерії ефективності. Згідно з фундаментальною моделлю Річарда Хекмана, ефективність команди визначається трьома основними вимірами: фактичним результативним показником (продукт, послуга чи ухвалене рішення відповідають стандартам якості замовників), соціальним процесом (внутрішня взаємодія зміцнює здатність учасників працювати разом у майбутніх проєктах) та особистісним розвитком (командний досвід сприяє професійному зростанню кожного працівника). Для досягнення цих показників необхідна наявність надихаючого напрямку, сприятливої організаційної структури та грамотного управлінського коучингу [38, с. 315]. Якщо говорити про оцінку ефективності організування командної роботи загалом, то вона є не менш важливою управлінською функцією, ніж її організація. Сучасні підходи до вимірювання командних результатів базуються на комплексних моделях, що враховують одночасно декілька вимірів ефективності. Порівняльний огляд

провідних підходів до оцінювання ефективності команд наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика моделей оцінювання ефективності
командної роботи

Модель	Автор та рік	Ключові виміри оцінювання	Переваги	Обмеження
Тривимірна модель (3D Model)	Hackman J. R., 1987	1) Якість продукту/послуги (для клієнта); 2) Соціальний процес (взаємодія); 3) Особистісний розвиток членів	Комплексність; врахування довгострокового розвитку	Складність операціоналізації у кількісні метрики
Модель командної ефективності Катценбаха і Сміта	Katzenbach & Smith, 1993	Колективні результати; взаємозалежність; рівень продуктивності	Простота; чіткий зв'язок з бізнес-результатами	Не враховує психологічні чинники
Модель Т7 (Seven Factors)	Lombardo & Eichinger, 1995	Зосередженість; сила; швидкість; єдність; спільне бачення; навченість; підтримка менеджменту	Практичність; придатна для діагностики слабких місць	Специфічна; менш придатна для порівняння команд між собою
Модель психологічної безпеки	Edmondson A., 1999	Рівень психологічної безпеки як ключова умова навчання та ефективності	Науково обґрунтована; підтверджена Google (Проект Арістотель)	Вузький фокус; потребує поєднання з іншими моделями
Team Maturity Model (TMM)	PMI, сучасна адаптація	3 рівні зрілості: початковий, розвиваючий, зрілий (за 6–8 критеріями)	Зручна для бенчмаркінгу та відстеження прогресу	Суб'єктивність оцінок без чіткої верифікації

Розроблено автором на основі [41].

Порівняльний аналіз моделей показує, що кожен підхід має свої сильні сторони та обмеження. Для практичного застосування у стратегічному управлінні командами найбільш доцільним є комбінований підхід: використання Тривимірної моделі Хекмана для оцінки загальної ефективності, моделі Едмондсон – для діагностики психологічного клімату, а Team Maturity Model – для відстеження прогресу в розвитку команди у динаміці.

Крім структурних чинників, провідні сучасні дослідження наголошують на критичній важливості соціально-психологічного клімату для координації комплексних проєктів. Як доводять дослідження Емі Едмондсон з Гарвардської школи бізнесу, найважливішим критерієм та водночас драйвером ефективності команд є концепція «психологічної безпеки» – спільне переконання членів команди в тому, що робоче середовище є безпечним для міжособистісного ризику. У середовищі з високим рівнем психологічної безпеки фахівці не бояться висловлювати нестандартні ідеї щодо просування бренду, визнавати власні помилки чи ставити незручні запитання. Це є ключовим фактором для управління інноваціями та оперативного реагування на зміни ринку, що особливо актуально у висококонкурентних та жорстко регламентованих сферах, таких як фінансовий чи страховий сектор [36, с. 350].

Ефективність командної роботи безпосередньо залежить від організаційної культури підприємства. Важливо враховувати психологічні акценти під час формування команд: рівень довіри між учасниками, здатність до конструктивного вирішення конфліктів, наявність відкритої комунікації та стан психологічної безпеки. Без належного психологічного клімату навіть команда висококласних фахівців не зможе реалізувати свій потенціал.

Невід'ємним елементом теоретичного аналізу командної форми організування роботи є розуміння внутрішньої структури команди та механізмів, що регулюють її функціонування. Структура команди охоплює розподіл ролей, ієрархію прийняття рішень та характер комунікаційних зв'язків між учасниками. У командах із плоскою структурою (типових для Agile-методологій) рішення приймаються колегіально, а комунікація є переважно горизонтальною. Натомість у традиційних функціональних командах зберігається вертикальна підпорядкованість, де ключові рішення приймаються керівником. Оптимальна структура команди визначається типом завдань, рівнем компетентності членів та ступенем невизначеності середовища, в якому вона функціонує [15].

Ключовим параметром, що визначає ефективність внутрішньої структури, є межа керованості команди - оптимальна кількість працівників, якими може ефективно управляти один лідер або які здатні продуктивно самоорганізовуватися. Згідно з класичними дослідженнями, оптимальний розмір команди становить 5-9 осіб. Перевищення цієї межі призводить до експоненційного зростання кількості комунікаційних, що неминуче провокує ефект «соціального ледарства» (ефект Рінгельмана) та ускладнює процеси прийняття рішень. Сучасні гнучкі методології, зокрема Scrum, жорстко лімітують розмір команди до 10 осіб, керуючись правилом «двох піц» (команду можна нагодувати двома піцями), що забезпечує максимальну швидкість синхронізації та мінімізацію бюрократичних бар'єрів [39, с. 45; 12, с. 45].

Важливу роль у забезпеченні стабільності та передбачуваності командної взаємодії відіграють командні норми – неформальні, але усвідомлені усіма членами правила поведінки, що регулюють процеси прийняття рішень, спілкування та вирішення конфліктів.

Явні
• Норми, що закріплені в регламентах, кодексах поведінки
Імпліцитні
• Норми, що формуються органічно в процесі спільної діяльності

Рис. 1.3. Різновиди командних норм.

Розроблено автором на основі [41].

Наявність узгоджених норм взаємодії дозволяє командам уникати деструктивних конфліктів та зберігати продуктивний ритм роботи навіть в умовах стресу та невизначеності. Порушення командних норм, натомість, знижує рівень взаємної довіри та є одним із основних індикаторів командної дисфункції [38, с. 315].

Ключовим чинником внутрішньої ефективності команди є її згуртованість – ступінь, до якого члени команди відчують себе єдиним

цілим, розділяють спільні цінності та прагнуть до досягнення колективної мети. Дослідники виокремлюють два виміри командної згуртованості: завдання-центровану згуртованість – єдність навколо спільної мети та розуміння своєї ролі у її досягненні, та соціально-емоційну згуртованість – міжособистісну привабливість і психологічний комфорт у взаємодії. Оптимальна командна ефективність досягається при одночасно високих показниках обох вимірів. Команди з виключно соціальною згуртованістю схильні до групового мислення, а от завдання-центровані команди ризикують стати дисфункційними у критичних ситуаціях, коли необхідна емоційна підтримка. Практичним інструментом вимірювання згуртованості є методологія Team Climate Inventory, яка дозволяє діагностувати ключові параметри командного клімату та виявляти зони для вдосконалення [38, с. 315].

Для системного розуміння командної форми організування роботи важливо також усвідомлювати різноманіття видів команд, що існують у сучасних організаціях. Залежно від критерію класифікації – функціональної спрямованості, часових рамок, географічного розташування членів або ступеня автономії виокремлюють принципово різні типи команд. Узагальнена класифікація командних форм, що застосовуються у сучасному світі, наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація видів команд у сучасних організаціях

Критерій класифікації	Вид команди	Ключові характеристики	Приклад у страховій компанії
За функціональною ознакою	Функціональна	Формується з фахівців одного підрозділу; чітка спеціалізація; стабільна структура	Відділ андеррайтингу; юридичний департамент
За функціональною ознакою	Крос-функціональна	Об'єднує фахівців різних підрозділів; підвищена синергія; гнучка структура	Команда розробки нового страхового продукту (КАСКО+ДМС)
За тривалістю існування	Постійна	Стабільний склад; чіткі ролі; орієнтація на довгострокові цілі	Команда врегулювання збитків; продажі ОСЦПВ

Продовження таблиці 1.3

Критерій класифікації	Вид команди	Ключові характеристики	Приклад у страховій компанії
За тривалістю існування	Тимчасова	Формується під конкретне завдання; розпускається після досягнення мети	Команда зі страхування воєнних ризиків (2023-2024)
За географічним розташуванням	Локальна	Члени знаходяться в одному місці; переважно синхронна комунікація	Операційна команда центрального офісу Kyiv
	Розподілена (гібридна/дистанційна)	Члени розосереджені географічно; переважно асинхронна комунікація; потребує цифрових інструментів	Регіональні агенти та субагентська мережа (48 офісів)
За ступенем автономії	Керована	Управляється призначеним керівником; централізоване прийняття рішень	Актuarно-аналітичний відділ
	Самоорганізована (Agile)	Команда самостійно розподіляє задачі; децентралізоване прийняття рішень; висока відповідальність	IT Scrum-команди розробки MyARX

Складено автором на основі [22].

Тобто дана класифікація наочно демонструє, що сучасне підприємство функціонує не як одна монолітна команда, а як складна екосистема різнотипних командних структур, що паралельно взаємодіють і взаємодоповнюють одна одну. Це висуває підвищені вимоги до системи управління, яка має забезпечувати злагоджену координацію між командами різних типів.

Окреслюючи місце та роль командних форм у сучасних бізнес-системах, необхідно підкреслити, що командна організація праці перетворилася з управлінського експерименту на стратегічний імператив для переважної більшості успішних компаній XXI ст. Дослідження McKinsey Global Institute свідчать, що організації з розвиненою культурою командної роботи на 35% успішніше реалізують інноваційні проєкти та на 25% демонструють вищі показники утримання ключових талантів порівняно з організаціями, що зберігають суто ієрархічний устрій. В умовах цифрової трансформації та турбулентності бізнес-середовища командна форма забезпечує підприємствам

три стратегічні переваги: гнучкість (здатність швидко перегрупуватися під нові завдання), розподілену відповідальність (залученість кожного члена до спільного результату) та когнітивне різноманіття (синтез різних поглядів, що генерує інноваційні рішення). Особливо критичною роль командних форм є у сфері послуг, де якість міжособистісної взаємодії всередині організації прямо детермінує якість клієнтського сервісу та конкурентоспроможність компанії на ринку [38, с. 315].

Таким чином, командна форма організування роботи є фундаментальним інструментом підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Вона дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити організаційну гнучкість, але й максимально розкрити людський капітал організації через створення сприятливого середовища для професійного розвитку, взаємного навчання та інноваційної діяльності. Ефективна командна організація базується на чіткій структурі, узгоджених нормах взаємодії, розвиненій згуртованості та правильно підібраному складі учасників з урахуванням їхніх командних ролей.

1.2. Новітні технології організування та управління командною роботою в організації

В умовах сучасного динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності (концепція VUCA-світу), традиційні ієрархічні та лінійно-функціональні структури управління стрімко втрачають свою ефективність. Відповіддю на ці виклики став перехід до гнучких організаційних форм, де ключовою рушійною силою розвитку підприємства є не окремі працівники-виконавці, а високоефективні команди. Управління командною роботою сьогодні є однією з найбільш складних, але водночас критично важливих компетенцій сучасного менеджменту [13].

У сучасній теорії управління організаціями формування та розвиток команд розглядається через призму декількох ключових методологічних

підходів. Для забезпечення комплексної картини та порівняння специфіки кожного з підходів, їх ключові характеристики систематизовано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика методологічних підходів до управління командами

Методологічний підхід	Основна сутність та фокус уваги	Переваги застосування в менеджменті
Системний	Команда розглядається як відкрита соціально-технічна система (емоційні зв'язки + робочі процеси). Фокус на емерджентності (синергії) та взаємодії із зовнішнім середовищем.	Дозволяє прогнозувати, як зміна складу чи мотивації одного учасника вплине на результативність усієї групи загалом.
Ситуаційний	Відмова від універсальних шаблонів. Ефективність методів керівництва залежить від конкретної ситуації, складності завдання та рівня зрілості групи.	Забезпечує високу адаптивність стилю управління (від жорсткого директивного до вільного делегування).
Поведінковий	Зосередження уваги на людському факторі: міжособистісні відносини, неформальне лідерство, групова динаміка, вирішення конфліктів.	Формує сприятливий соціально-психологічний клімат та психологічну безпеку для інновацій.
Процесний	Управління командою як безперервна серія управлінських функцій (планування, організування, мотивування, контроль).	Дозволяє чітко регламентувати процеси та стандартизувати комунікацію за допомогою циклу Демінга (PDCA).

Розроблено автором на основі [1].

Аналізуючи таблицю 1.5, можна зробити висновок, що жоден із підходів у чистому вигляді не здатен забезпечити абсолютну ефективність командної роботи. Сучасні керівники-лідери формують інтегровану методологію: вони будують процеси (процесний підхід), створюючи комфортне середовище (поведінковий), розуміючи місце команди в структурі підприємства (системний) та адаптуючи стиль до ринкових викликів (ситуаційний).

Якщо говорити про лідерство, то воно є одним із центральних питань теорії управління командами. На відміну від традиційного управлінського розуміння, у сучасному командному менеджменті лідерство розглядається не як формальна посада, а як динамічна функція впливу, що може переходити від одного члена команди до іншого залежно від поточного завдання та контексту

ситуації. Такий підхід отримав назву розподіленого або спільного лідерства і є особливо ефективним у крос-функціональних та Agile-командах [18].

Сучасні дослідники виокремлюють кілька стилів лідерства, що демонструють різну ефективність у командному контексті. Трансформаційне лідерство, орієнтоване на надихання команди спільним баченням та стимулювання творчого мислення, є найбільш дієвим у командах, що реалізують інноваційні проєкти та працюють в умовах змін. Транзакційне лідерство, що базується на системі чітких цілей і винагород, краще підходить для операційних команд із вимірюваними результатами. Слант-лідерство – підхід, за якого лідер розглядає своєю основною функцією усунення перешкод для команди та забезпечення її всім необхідним для ефективної роботи, – знаходить дедалі ширше застосування у зрілих самоорганізованих командах. Вибір стилю лідерства повинен корелювати з рівнем зрілості команди за моделлю ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара: для незрілих команд оптимальним є директивний стиль, для команд, що розвиваються – наставницький, для зрілих – делегуючий [39]. Порівняльний аналіз даних стилів відображено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз сучасних моделей лідерства у командній роботі

Модель лідерства	Ключовий фокус управління	Джерело авторитету лідера	Сфера найбільшої ефективності
Трансформаційне лідерство	Надихаюче бачення майбутнього, стимулювання інтелектуального розвитку підлеглих, мотивація на досягнення надцілей.	Особиста харизма, інноваційність мислення, вміння запалювати ідеями.	Етап стратегічних трансформацій підприємства, вихід на нові ринки, подолання глибокої кризи.
Обслуговуюче лідерство	Забезпечення команди ресурсами, усунення організаційних бар'єрів, фокус на потребах, комфорті розробників.	Емпатія, наставництво, емоційний інтелект.	Agile-команди, ІТ-сфера, де фахівці потребують автономії та захисту від бюрократії.

Продовження таблиці 1.5

Модель лідерства	Ключовий фокус управління	Джерело авторитету лідера	Сфера найбільшої ефективності
Розподілене лідерство	Децентралізація управління: лідерство динамічно переходить до фахівця, який має найкращу експертизу для поточного завдання.	Високий рівень вузькоспеціалізованих професійних компетенцій.	Крос-функціональні міжвідомчі команди з високим рівнем зрілості та культурою самоорганізації.

Розроблено автором на основі [19]

Ключовою компетенцією командного лідера є здатність формувати та підтримувати психологічну безпеку – середовище, у якому члени команди не бояться ризикувати, ділитися думками щодо різних ситуацій, коментувати свої плани та пропозиції, просити допомоги в колег, висловлювати нестандартні ідеї та визнавати помилки без страху осуду. Дослідження Google (Проект Арістотель, 2012-2014 рр.), у ході якого було проаналізовано ефективність понад 180 команд, показали, що психологічна безпека є найважливішим чинником командного успіху – важливішим за склад команди, досвід її членів або організаційну структуру. Лідер, що формує психологічну безпеку, заохочує відкритість, активно демонструє власну вразливість та реагує на помилки конструктивно, а не каральним чином. Такий підхід сприяє колективному навчанню та здатності команди адаптуватися до нових викликів [36, с. 350].

Процес перетворення групи розрізнених фахівців на єдиний механізм не відбувається миттєво. Для того, аби зв'язки між командними гравцями природним чином закріпилися, потрібен час. Відповідно до класичної моделі групової динаміки Брюса Такмана, кожна команда закономірно проходить через кілька стадій. Роль лідера та застосовуваний ним інструментарій повинні гнучко та плавно змінюватися залежно від етапу життєвого циклу колективу (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Матриця застосування методів та інструментів управління на різних етапах розвитку команди (за Б. Такманом)

Стадія розвитку команди	Психологічний стан учасників	Роль і стиль лідера	Рекомендовані управлінські інструменти
1. Формування	Обережність, ввічливість, висока невизначеність. Залежність від вказівок керівництва.	Директивний: чітка постановка завдань, знайомство та розподіл первинних ролей.	Статут команди, метод управління за цілями (МВО).
2. Шторм	Боротьба за лідерство, притирання характерів, розбіжності у стилях роботи.	Медіатор : переведення деструктивних конфліктів у конструктивне річище.	Командний коучинг, фасилітація дискусій, інтегративні стратегії вирішення конфліктів.
3. Нормування	Зростання взаєморозуміння та згуртованості. Вироблення спільних правил і стандартів.	Демократичний: поступове розширення повноважень команди, фокус на зворотний зв'язок.	Матриця RACI, методики регулярних ретроспектив.
4. Функціонування	Синергія, висока результативність, повна самоорганізація та автономія групи.	Делегуючий: стратегічне спостереження, забезпечення зовнішніми ресурсами.	Гнучкі методології (Scrum, Kanban), Data-driven управління (дашборди Power BI).

Розроблено автором на основі [14].

Далі варто наголосити на методах розробки та формування команд. Дана методологія включає чотири елементи:

1. Цільові методи спрямовані на забезпечення стратегічної єдності команди. Основна ідея полягає в тому, що команда не може існувати без спільної, чітко артикульованої мети. Найбільш дієвим методом у цій групі є каскадування цілей та ключових результатів (OKR). Це формує у працівників почуття співвласності над процесом. До цієї ж групи належить метод управління за цілями (МВО), який структурує індивідуальний внесок кожного члена команди у загальний результат [16; 19].

2. Інтерперсональні методи фокусуються на побудові глибоких міжособистісних зв'язків. Сучасна практика відходить від розважального

тімблді́нгу на користь глибоких психологічних методів, таких як командний коучинг та фасилітація групових дискусій. Важливим методом є регулярні ретроспективи, що передбачає системний аналіз командою власних помилок та досягнень [19].

3. Рольові методи базуються на принципі збалансованого поєднання різних психотипів. Фундаментальним тут є метод Реймонда Белбіна, який визначає дев'ять ключових командних ролей (інтелектуальні, соціальні, виконавчі). Діагностика за цією методологією дозволяє керівництву свідомо балансувати склад крос-функціональних команд [19].

4. Проблемно-орієнтовані методи використовуються командами для спільного розв'язання складних завдань. Сюди відносяться удосконалені техніки мозкового штурму, метод Делфі та використання дизайн-мислення (Design Thinking), яке орієнтує команду на глибоке емпатичне дослідження потреб споживача [19].

При формуванні та управлінні командної роботою невід'ємною частиною цього процесу є власне інструментарій з організування такої форми роботи. Організаційні інструменти, такі як матриця розподілу відповідальності RACI, дозволяють прозоро розподілити зони відповідальності між членами крос-функціональної команди. Цифрові інструменти стали кровоносною системою управління (Jira, Confluence, Microsoft Teams, Software, Asana, Trello). Провідним інструментом стає Data-driven підхід та системи бізнес-аналітики (Power BI). Використання інтерактивних дашбордів дозволяє керівникам відстежувати ключові показники ефективності у режимі реального часу [5; 30, с. 140].

Однак трансформація командної роботи за допомогою новітніх цифрових інструментів часто зіштовхується з серйозним бар'єром — опором персоналу до впровадження інновацій. Цей опір має глибоке соціально-психологічне підґрунтя і найчастіше проявляється через страх втрати професійної компетентності (коли досвідчені фахівці побоюються не опанувати нове ПЗ), небажання виходити із зони комфорту та недовіру до

алгоритмів автоматизації. Згідно з моделлю управління змінами ADKAR, для подолання цього опору керівництву недостатньо просто забезпечити команду технічним інструментарієм; критично важливо сформулювати усвідомлення необхідності змін (Awareness) та бажання їх підтримати (Desire) через прозору комунікацію, залучення працівників до етапу тестування рішень та створення безпечного середовища для права на помилку під час навчання [11].

У сучасних компаніях ключовим інструментом управління є впровадження гнучких методологічних фреймворків. Scrum є найпопулярнішим інструментом для розробки складних продуктів в умовах високої невизначеності. Він задає жорсткий ритм роботи через короткі ітерації, щоденні синхронізаційні зустрічі та чітко розмежовує ролі. Натомість інструмент Kanban орієнтований на управління безперервним потоком завдань шляхом жорсткого обмеження кількості роботи в прогресі та візуалізації на канбан-дошці, що ідеально підходить для операційних та сервісних команд. Для оптимального вибору методології управління командною роботою керівництву необхідно чітко розуміти специфіку доступних фреймворків. Хоча і Scrum, і Kanban належать до родини гнучких методологій (Agile) та мають спільну мету – оптимізацію робочих процесів, вони суттєво відрізняються за підходами до планування, розподілу ролей та управління змінами. Основні відмінності між цими двома системами наведено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика фреймворків Scrum та Kanban в управлінні командами

Критерій порівняння	Scrum	Kanban
Ритм роботи (циклічність)	Робота ведеться фіксованими ітераціями – спринтами (зазвичай 2-4 тижні)	Робота являє собою безперервний потік без жорстких часових меж

Продовження таблиці 1.7

Критерій порівняння	Scrum	Kanban
Розподіл ролей	Жорстко визначені ролі: Product Owner, Scrum Master, Команда розробки	Ролі не регламентовані, команда зберігає існуючу організаційну структуру
Внесення змін у завдання	Зміни під час поточного спринту заборонені (або вкрай небажані)	Зміни можна вносити в будь-який момент, поки завдання не взято в роботу
Ключові метрики ефективності	Швидкість команди – кількість виконаної роботи за один спринт	Час виконання та час циклу окремого завдання
Ключове правило обмежень	Обмеження обсягу роботи часовими рамками спринту	Обмеження кількості одночасно виконуваних завдань

Розроблено автором на основі [11].

Отже, у першому розділі даної роботи досліджено теоретичні засади організування та управління командною роботою у діяльності сучасного підприємства. На основі аналізу наукових джерел та передових управлінських практик сформовано такі висновки:

1. Доведено, що в умовах нестабільного бізнес-середовища командна форма організування роботи є критично важливою умовою забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності компанії. Визначено принципову відмінність команди від традиційної робочої групи, яка полягає у наявності синергетичного ефекту, солідарної відповідальності за кінцевий результат та взаємодоповнюючих компетенціях учасників. Успішна побудова команди вимагає проходження закономірних етапів групової динаміки та грамотного розподілу ролей з урахуванням психологічних особливостей персоналу.
2. Встановлено, що визначальним фактором ефективності командної роботи є створення сприятливого соціально-психологічного клімату, фундаментом якого виступає стан психологічної безпеки. Саме в середовищі з високим рівнем довіри можлива результативна крос-

функціональна взаємодія фахівців різного профілю, що є надзвичайно актуальним при розробці та просуванні інноваційних продуктів у висококонкурентних секторах економіки.

3. Обґрунтовано необхідність переходу сучасних організацій від класичних ієрархічних систем управління до гнучких методологій. Використання таких фреймворків, як Scrum та Kanban, дозволяє децентралізувати прийняття рішень, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити швидке реагування на потреби клієнтів. Ефективна реалізація цих методологій неможлива без застосування комплексних хмарних екосистем, які забезпечують єдиний інформаційний простір для комунікації та координації завдань.
4. З'ясовано, що інноваційним вектором розвитку організаційного менеджменту є управління на основі даних. Використання систем бізнес-аналітики для агрегації та візуалізації ключових показників діяльності дозволяє керівникам відмовитися від інтуїтивних підходів на користь точного прогнозування. Це не лише мінімізує управлінські ризики, але й дозволяє завчасно виявляти відхилення у процесах та оптимізувати розподіл навантаження всередині команд. У поєднанні з інтегративними стратегіями вирішення конфліктів та технологіями автоматизації, такий підхід забезпечує сталий розвиток організації та максимальне розкриття потенціалу її людського капіталу.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ОРГАНІЗУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ У АТ «СК «АРКС»

2.1. Організаційно-економічний аналіз господарської діяльності АТ «СК «АРКС» та його кадрового забезпечення

Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «АРКС» (АТ «СК «АРКС») є одним із беззаперечних лідерів страхового ринку України, що входить до складу потужної міжнародної фінансової групи. Завдяки збалансованій стратегії ризик-менеджменту та гнучкому підходу до управління, підприємство демонструє високий рівень фінансової стійкості навіть в умовах макроекономічної нестабільності. Основу страхового портфеля компанії традиційно становлять автострахування, страхування майна, особисте страхування. Детальна структура страхових продуктів компанії наведена в додатку А. Стабільне виконання зобов'язань перед клієнтами забезпечує компанії провідні позиції в національних рейтингах надійності [7; 21].

Для глибокого організаційно-економічного аналізу діяльності товариства сучасний менеджмент активно використовує передові інструменти бізнес-аналітики. Досліджуючи динаміку розширення партнерської мережі компанії, аналітичні метрики фіксують впевнене зростання: кількість застрахованих корпоративних брендів у портфелі компанії збільшилася з 514 у базовому періоді до 843 у звітному. Таке абсолютне зростання на 329 одиниць свідчить про високу довіру до послуг підприємства з боку бізнесу та ефективність роботи відділу корпоративних продажів.

Для повноцінної оцінки ринкових позицій АТ «СК «АРКС» необхідно проаналізувати динаміку ключових показників її фінансово-господарської діяльності. Відповідно до комплексного дослідження «ТОП-10 страхових компаній України 2026» від Ukrainian Business Award, компанія входить до числа найпотужніших гравців ринку. У загальному консолідованому рейтингу АРКС отримала бал 9,22. Однак за ключовими абсолютними показниками

масштабу діяльності компанія є беззаперечним лідером: вона займає 2-ге місце в Україні за обсягом зібраних премій та за розміром активів, а також входить у трійку лідерів за обсягом страхових виплат клієнтам.

Особливою гордістю компанії є рівень клієнтського сервісу: індекс споживчої лояльності (NPS) складає 83,5%, а 96% клієнтів за програмами автострахування (КАСКО) повністю задоволені врегулюванням збитків. Компанія також демонструє високий рівень цифровізації, маючи максимальну оцінку (10/10) за індексом Web Performance.

Досліджуючи ринкові позиції АТ «СК «АРКС», варто відзначити, що за підсумками 2025 року компанія продемонструвала суттєве зростання ключових фінансових показників. За даними профільного видання Forinsurer, загальний обсяг зібраних страхових премій компаніями ARX та ARX Life сягнув 6,08 млрд грн, що на 32% перевищує результати попереднього року. Поряд із нарощуванням обсягів продажів, компанія своєчасно та в повному обсязі виконує свої зобов'язання перед страхувальниками: обсяг страхових виплат за рік склав 2,1 млрд грн (зростання на 18%). Показовим індикатором стабільності є той факт, що в середньому за один робочий день компанія виплачує клієнтам близько 8,07 млн грн. [23].

Аналіз структури страхового портфеля свідчить про позитивну динаміку за всіма пріоритетними напрямками. Безумовним драйвером розвитку залишається автострахування: надходження по КАСКО склали 2,81 млрд грн (приріст 18%), що дозволяє компанії і надалі утримувати статус абсолютного лідера в цьому сегменті на українському ринку. Водночас спостерігається рекордне зростання попиту на поліси обов'язкової автоцивілки – обсяг премій за цим напрямком зріс на 159%, досягнувши 913,6 млн грн. Вагому частку в доходах підприємства також формують страхування майна (915,1 млн грн, зростання на 72%) та добровільне медичне страхування (488,4 млн грн, приріст 11%) [23].

Показово, що в умовах стагнації загального ринку страхування у 2025 році (коли загальна кількість придбаних полісів в Україні суттєво не

змінилася), клієнтська база АРКС за кількістю укладених договорів збільшилася майже на 40%. З управлінської точки зору такий результат є прямим наслідком грамотної сегментації цільової аудиторії (зокрема, запровадження гнучких тарифів для досвідчених водіїв), поглиблення цифровізації послуг та можливості оплати полісів частинами [23].

Висока якість клієнтського сервісу об'єктивно підтверджується показниками лояльності споживачів. Зокрема, індекс Transparent Customer Feedback (TCF) компанії стабільно тримається на рівні 96%, що свідчить про відповідність сервісу очікуванням клієнтів. Своєю чергою, показник NPS (індекс споживчої лояльності) для флагманського продукту з КАСКО становить 83,5%. Це означає, що переважна більшість клієнтів не лише повністю задоволена процесом врегулювання збитків, а й готова активно рекомендувати послуги компанії іншим [23].



Рис. 2.1. Ключові результати за видами страхування в 2025 році.
Розроблено автором на основі [23].

Динаміку основних скоригованих фінансових показників наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних показників діяльності АТ «СК
«АРКС»

Показник	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
Загальні зібрані страхові премії, млн грн	4 606,1	6 080,0	+ 1 473,9	132
у тому числі за видами страхування:				
– КАСКО	2 381,4	2 810,0	+ 428,6	118
– Страхування майна	532	915,1	+ 383,1	172
– ОСЦПВ (Автоцивілка)	352,7	913,6	+ 560,9	259
– Добровільне медичне страхування (ДМС)	440	488,4	+ 48,4	111
Загальні страхові виплати клієнтам, млн грн	1 779,7	2 100,0	+ 320,3	118

Розроблено автором на основі [26].

Для об'єктивної оцінки ринкового становища АТ «СК «АРКС» доцільно використати результати рейтингу UBA (Ukrainian Business Award) ТОП-10 страхових компаній України 2026. Порівняльний аналіз ключових показників з основними конкурентами наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз АТ «СК «АРКС» та лідерів ринку за рейтингом UBA
ТОП-10 СК України (2026 р.)

Критерій оцінювання	СГ «ТАС»	VUSO	INGO	ARX	Місце ARX
Страхові премії (2025), тис. грн	7 622 145	4 970 594	5 107 109	6 080 000	2 з 10
Страхові виплати (2025), тис. грн	2 763 050	1 636 321	2 118 406	2 100 000	3 з 10
Активи (2025), тис. грн	6 817 423	3 133 219	4 587 120	6 165 623	2 з 10
Чистий прибуток (2025), млн грн	593	354	465	495	4 з 10
Різновид видів страхування, одиниць	11	7	15	14	2 з 10
Кількість продуктів для бізнесу	24	11	42	27	3 з 10
WPI (якість сайту), балів (з 10)	10	10	10	10	1 (разом)
СХ (клієнтський досвід), балів (з 10)	8	9	7	6	10 з 10
Представленість в Україні (офіси)	421	54	43	46	6 з 10

Розроблено автором на основі [2].

З управлінської точки зору, здатність компанії одночасно нарощувати частку ринку в різних сегментах та безперебійно обслуговувати зростаючу

кількість договорів свідчить про високий рівень зрілості її внутрішніх бізнес-процесів. Обробка такого масиву даних та клієнтських звернень була б неможливою без ефективної координації між підрозділами. Це є прямим доказом того, що крос-функціональні команди компанії, які об'єднують фахівців з продажу, андеррайтингу та ІТ-департаменту та інших департаментів, функціонують максимально злагоджено та чітко. Саме така синергія кадрового потенціалу, а також грамотного розподілу ресурсів дозволяє АРКС утримувати лідерські позиції та забезпечувати сталий економічний розвиток.

У сфері нагород і визнання 2025-2026 рр. АТ «СК «АРКС» здобула значну кількість галузевих відзнак, які є опосередкованим підтвердженням командної ефективності. Зокрема, за результатами FinAwards 2026 (finance.ua): 1-ше місце – «Найкращий клієнтський сервіс» (страхові компанії), «Найкращий продукт КАСКО» та «Найкраща Автоцивілка». За рейтингом ТопФінанс-2026 (delo.ua): 1-ше місце – «Найкращий корпоративний страховий партнер», 2-ге місце – «Лідер Insurtech». Голова Правління компанії увійшов до топ-10 провідних CEO фінансового ринку [27].

Очевидно, що досягнення таких економічних результатів було б неможливим без ефективного управління людським капіталом. Станом на кінець 2025 року загальна штатна чисельність персоналу складала понад 800 співробітників, які працюють у 48 офісах по всій території країни. Крім того, компанія координує роботу розгалуженої мережі з понад 1000 субагентів.

Варто для загального розуміння також здійснити аналіз кадрового забезпечення. Динаміка структури персоналу АТ «СК «АРКС» за 2022-2026 роки за віком наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура кадрового забезпечення АТ «СК «АРКС» за
віком

К-ть працюючих за віком	2022 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р.	2026 р. (трав.)	2026 р. (трав.)
К-ть працюючих за віком	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 20 років	20	2,9	20	2,8	20	2,6	20	2,5	20	2,5
21 - 30 років	130	19,0	135	18,6	140	18,3	146	18,2	150	18,4
31 - 40 років	280	40,9	300	41,4	315	41,2	330	41,2	340	41,7
41 - 50 років	200	29,2	210	29,0	225	29,5	235	29,3	240	29,4
понад 50 років	54	7,9	60	8,3	64	8,4	70	8,7	66	8,1

Розроблено автором на основі наданої підприємством інформації.

Структура за стажем роботи (таблиця 2.4) підтверджує тенденцію на утримання висококваліфікованих експертів. Більшість персоналу працює у компанії від 1 до 5 років, проте постійно зростає частка фахівців із тривалим стажем роботи від 5 до понад 10 років у самій організації.

Таблиця 2.4

Динаміка структури персоналу АТ «СК «АРКС» за стажем роботи

К-ть працюючих за терміном	2022 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р.	2026 р. (трав.)	2026 р. (трав.)
К-ть працюючих за терміном	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
до 1 року	174	25,4	185	25,5	185	24,2	165	20,6	170	20,8
1-5 років	350	51,2	370	51,0	390	51,0	410	51,2	416	51,0
5-10 років	110	16,1	115	15,9	130	17,0	150	18,7	150	18,4
Більше 10 років	50	7,3	55	7,6	59	7,7	76	9,5	80	9,8

Розроблено автором на основі наданої підприємством інформації.

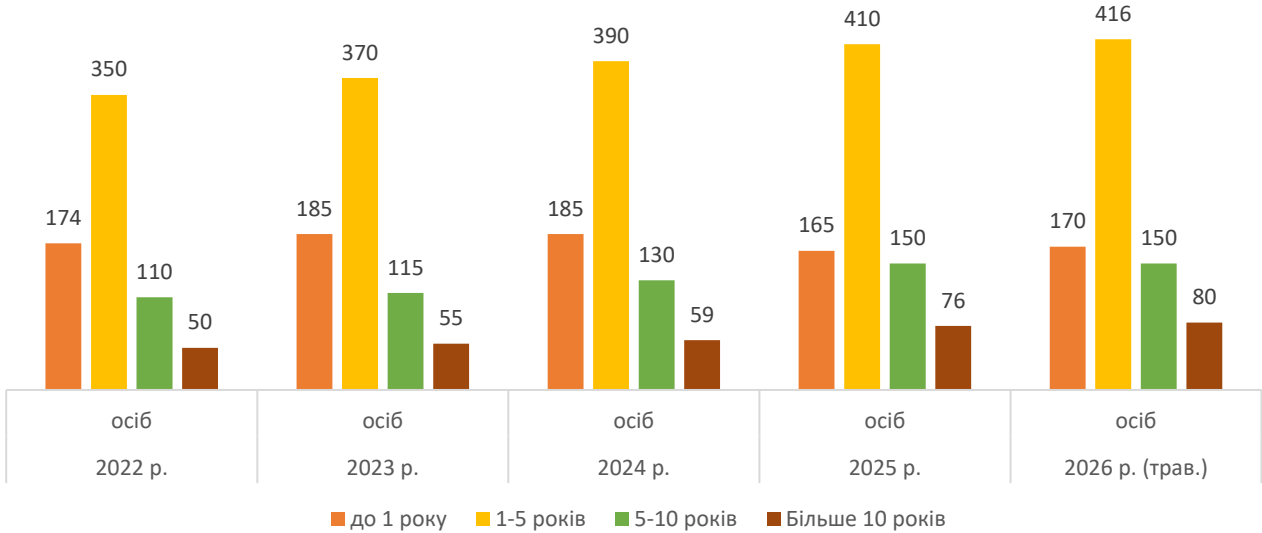


Рис. 2.2. Наочне відображення динаміки структури персоналу АТ «СК «АРКС» за стажем роботи.

Розроблено автором на основі наданої підприємством інформації.

Аналізуючи організаційно-посадову структуру компанії (таблиця 2.5), варто відзначити абсолютне домінування категорії спеціалістів. Водночас спостерігається пропорційне зростання керівного складу (від 72 до 90 осіб), що пояснюється впровадженням гнучких методологій і формуванням більшої кількості автономних команд, кожна з яких потребує менеджера проєкту чи Скрам-майстра.

Таблиця 2.5

Динаміка структури персоналу АТ «СК «АРКС» за категоріями

Категорія	2022 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р.	2026 р. (трав.)	2026 р. (трав.)
Категорія	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
- керівники	72	10,5	78	10,8	85	11,1	88	11,0	90	11,0
- спеціалісти	600	87,7	635	87,6	667	87,3	698	87,1	716	87,7
- технічні службовці	12	1,8	12	1,7	12	1,6	15	1,9	10	1,2

Розроблено автором на основі наданої підприємством інформації.

Дані щодо руху персоналу на підприємстві (таблиця 2.6) свідчать про впевнений розвиток і масштабування бізнесу. Компанія продовжує активно залучати нових спеціалістів, особливо у 2026 році. Звільнення зумовлені

виключно власним бажанням працівників, що є ознакою стабільної політики уникнення скорочень штатів навіть у кризові періоди.

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу АТ «СК «АРКС»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р. (травень)
Середньооблікова кількість, осіб	660	705	745	780	810
Прийнято, осіб	230	195	185	135	80
Вибуло, осіб, у тому числі:	150	154	146	98	65
а) за власним бажанням	150	154	146	98	65
б) за порушення дисципліни	0	0	0	0	0
в) скорочення штатів	0	0	0	0	0

Розроблено автором на основі наданої підприємством інформації.

Аналіз кадрового забезпечення показує продуману еволюцію організаційної структури, детальне відображення якої подано в додатку А. Якщо говорити детальніше, то ядро колективу (понад 44%) стабільно формують фахівці з продажів та обслуговування, які забезпечують пряму комунікацію з клієнтами. Позитивним трендом є послідовне зростання експертного блоку (з 275 до 302 осіб), що свідчить про посилення аналітичної експертизи в оцінці ризиків. Найбільш стрімку динаміку зростання демонструє ІТ-департамент (з 42 до 54 осіб), що повністю відповідає стратегії цифровізації компанії, розвитку екосистеми MyARX та підтримці статусу лідера у сфері Insurtech. Скорочення адміністративного персоналу пояснюється впровадженням систем електронного документообігу та автоматизацією рутинних бізнес-процесів. Динаміка руху персоналу підтверджує впевнене масштабування товариства: наймання нових працівників суттєво випереджає плинність кадрів, а відсутність звільнень через дисциплінарні проступки чи скорочення штату свідчить про надійну репутацію АРКС як стабільного та соціально відповідального роботодавця.

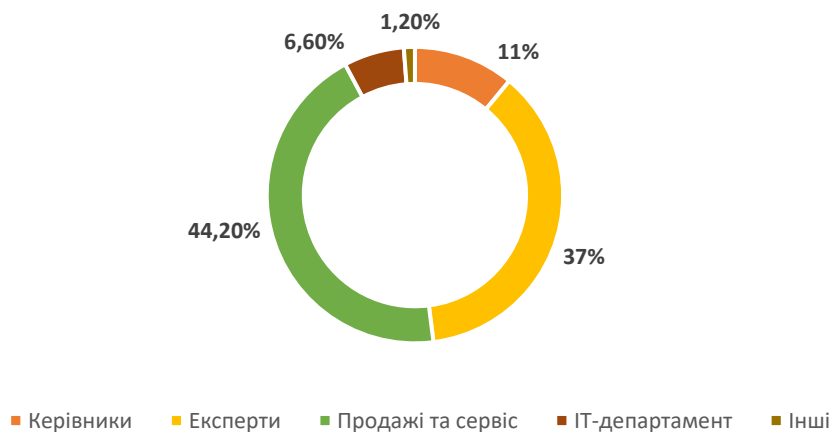


Рис. 2.3. Наочне деталізоване відображення сегментації персоналу в компанії АРКС.

Розроблено автором на основі наданої підприємством інформації

Також задля формалізованої діагностики ефективності процесу рекрутингу та онбордингу персоналу у АТ «СК «АРКС» проведено аналіз ключових кадрових метрик. Представлені у таблиці 2.7 показники базуються на відкритих даних профілю роботодавця компанії, галузевих порівняльних даних страхового ринку України та загальних міжнародних орієнтирах HR-аналітики. Зазначені дані відображають стан кадрового менеджменту компанії у травні 2026 року.

Таблиця 2.7

Аналіз ключових HR-метрик АТ «СК «АРКС» у контексті командної ефективності (травень 2026 р.)

HR-метрика	Значення ARX (2025 р.)	Орієнтир страхового ринку України	Коментар
Загальна чисельність штату (осіб)	816	Середнє по ТОП-5 СК: ~500-1200	Відповідає профілю великої диверсифікованої СК
Темп приросту персоналу (2024-2025)	+1,9% (з 801 до 816)	Ринок: ~2-5%	Помірне зростання; фокус на якість, а не кількість
Частка IT-персоналу в загальному штаті	6,6% (54 особи)	Страхові ринки ЄС: 8-12%	Нижче міжнар. орієнтиру; актуальне нарощення
Частка внутр. просувань (внутр. рекрутинг)	> 70% для мідл-менеджменту	Ринок: 40-60%	Сильний показник; свідчить про ефективний кадровий резерв

Продовження таблиці 2.7

HR-метрика	Значення ARX (2025 р.)	Орієнтир страхового ринку України	Коментар
Рейтинг роботодавця (Work.ua)	4,1 / 5 (200+ відгуків)	Ринок: 3,8-4,2	На рівні ринку; є потенціал зростання
Рекомендація ARX як роботодавця	82% рекомендують	Ринок: ~70-75%	Вище ринку; позитивний eNPS
Включення до «Клубу білого бізнесу» ДПС	Так (з 2024 р.)	Серед ТОП-5 СК: більшість	Підтверджена фінансова прозорість та легальна зайнятість
Корпоративне ДМС для співробітників	Так (розширена програма)	Ринок: 60-70% великих СК	Конкурентна перевага у залученні талантів

Розроблено автором на основі наданої підприємством інформації

Аналіз даних HR-метрик дає змогу зробити кілька важливих управлінських висновків. По-перше, понад 70% мідл-менеджерських позицій закриваються з внутрішнього кадрового резерву – це суттєво перевищує галузевий орієнтир (40-60%) і свідчить про ефективну систему розвитку та утримання талантів. Такий підхід знижує витрати на рекрутинг і прискорює онбординг, адже внутрішні кандидати вже глибоко занурені у корпоративну культуру. По-друге, частка IT-персоналу (6,6%) поки залишається дещо нижчою порівняно з міжнародними орієнтирами для InsurTech-компаній (8-12%), що вказує на потребу в цілеспрямованому нарощуванні технологічних компетенцій у командах.

Разом із тим підтвердженням високих стандартів управління персоналом є офіційне визнання фінансової прозорості діяльності компанії як роботодавця. Зокрема, за підсумками 2024 року товариство було включено до «Клубу білого бізнесу» – офіційного реєстру сумлінних платників податків, затвердженого Державною податковою службою України. Для колективу, що налічує 816 штатних співробітників та понад 1000 субагентів у 48 офісах по всій країні, це означає стовідсоткову офіційну заробітну плату, повне дотримання норм трудового законодавства та фінансову безпеку. Як наслідок такої політики, рівень утримання ключових фахівців у компанії є одним із найвищих на фінансовому ринку, а понад 70% вакансій керівників середньої

ланки (наприклад, координаторів проєктів чи керівників напрямку бренд-менеджменту) закриваються виключно за рахунок внутрішнього кадрового резерву [34].

Крім того, система кадрового забезпечення товариства виходить далеко за межі класичного рекрутингу завдяки використанню інструментів безперервного моніторингу соціально-психологічного клімату. Яскравим прикладом є проведення регулярних анонімних пульс-опитувань. Цей інструмент дозволяє керівництву отримувати об'єктивний зворотний зв'язок від колективу щодо рівня стресу, комфортності гібридного формату роботи та якості внутрішніх комунікацій. На основі результатів таких опитувань департамент управління персоналом розробляє точкові плани дій для усунення комунікаційних розривів. У поєднанні з розширеними програмами корпоративного медичного страхування для працівників це створює міцний фундамент психологічної безпеки, необхідний для результативної командної взаємодії [24, 4].

Для повноцінного організаційно-економічного аналізу АТ «СК «АРКС» принципово важливим є дослідження системи управління підприємством та його організаційної структури. Загальна організаційна структура компанії побудована за лінійно-функціональним принципом з елементами матричності. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів; стратегічне керівництво здійснює Наглядова рада, оперативне управління, Правління на чолі з Головою Правління (CEO). Функціональний рівень представлений профільними департаментами: Департамент продажів, Департамент андеррайтингу, Фінансовий департамент, ІТ-департамент, Департамент врегулювання збитків, Департамент управління персоналом, Юридичний департамент та Департамент маркетингу. Матричний елемент проявляється у функціонуванні крос-функціональних проектних команд, що формуються для реалізації конкретних стратегічних ініціатив та підпорядковуються одночасно функціональним керівникам і керівникові проекту. Детальна організаційна схема компанії наведена в додатку Б.

Система управління АТ «СК «АРКС» еволюціонувала до прогресивної матрично-командної архітектури. Ця трансформація зумовлена масштабами операційної діяльності (816 співробітників, розгалужена регіональна інфраструктура з 48 офісів) та необхідністю децентралізації, підвищення гнучкості й впровадження наскрізних інструментів координації.

Сучасний менеджмент відмовляється від жорсткої вертикальної ієрархії на користь горизонтальної інтеграції, що дозволяє успішно долати «ефект силосу». Замість автономної роботи підрозділів формується єдина екосистема, де маркетинг, комерція, андерайтинг, фінанси та врегулювання об'єднуються навколо спільного продуктового результату. Така модель замінює бюрократичні бар'єри прозорим обміном даними та швидкою взаємодією між департаментами. Це перетворює компанію на гнучкий організм, здатний оперативно реагувати на ринкові виклики завдяки синергії спільних компетенцій.

Управління базується на концепції Data-driven management, тобто управління на основі точних даних. Операційний контроль здійснюється через інтерактивні аналітичні дашборди, а стратегічне планування інтегроване в щоденну діяльність через систему OKR. Гнучкі команди (Agile Squads) використовують фреймворк Scrum для цифровізації (розвиток MyARX), а сервісні підрозділи – інструменти Kanban для оптимізації потоку справ, що забезпечує індекс клієнтського досвіду (TCF) на рівні 96%.

Система управління АРКС вирізняється високою адаптивністю, гнучкістю та глибокою клієнтоорієнтованістю, що дозволяє компанії впевнено лідирувати в умовах турбулентності. Унікальна синергія зрілого людського капіталу, прогресивних цифрових інструментів та сучасного Agile-лідерства формує надійний фундамент для сталого розвитку. Такий підхід забезпечує не лише оперативне реагування на виклики ринку, а й постійне вдосконалення внутрішніх процесів заради створення додаткової цінності. Завдяки цілісній інтеграції цих чинників компанія демонструє вражаючу ефективність,

утримуючи рівень клієнтської лояльності NPS на стабільно високій позначці 83,5%.

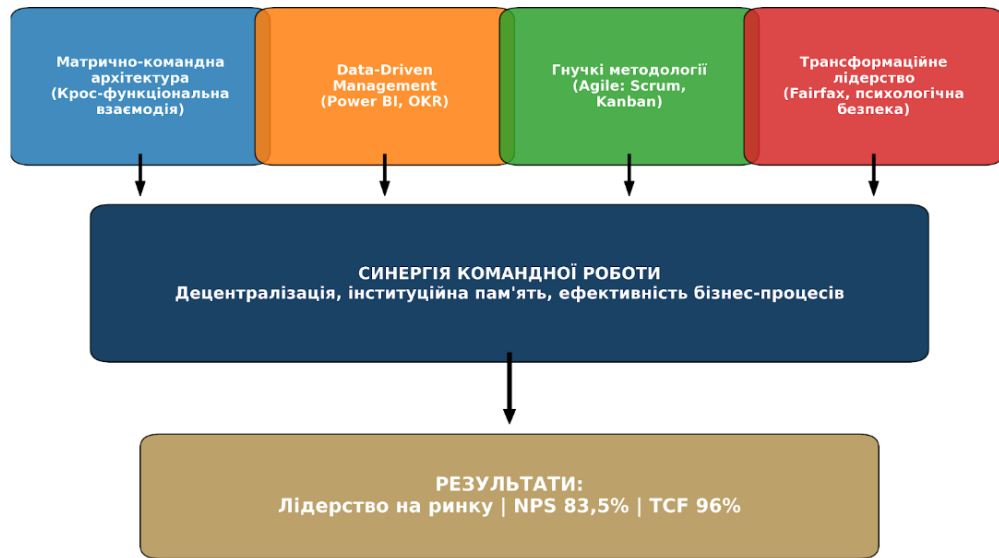


Рис.2.4. Модель системи управління АТ «СК «АРКС»

Розроблено автором на основі наданої підприємством інформації

2.2. Аналіз особливостей організування та управління командною роботою у АТ «СК «АРКС»

Корпоративна культура ARX формується навколо чотирьох ключових цінностей, які менеджмент компанії визначає як «головні риси справжніх лідерів»: довіра, амбіція, адаптивність та відповідальність. Зазначені цінності не є декларативними – вони операціоналізовані через конкретні механізми управління командами: систему регулярного зворотного зв'язку 360°, прозоре звітування в рамках OKR-методології, командні ретроспективи та стратегічні сесії планування. Переконливим підтвердженням дієвості цих цінностей є 17-річне безперервне лідерство компанії у найконкурентнішому сегменті ринку – КАСКО [23; 31].

З метою систематизації командних структур компанії доцільно провести їх типологізацію за функціональним призначенням та принципами організації. Ця типологія відображає різноманіття підходів до командоутворення у великій диверсифікованій страховій організації, де паралельно функціонують як

стабільні операційні команди, так і тимчасові проектні групи під конкретні бізнес-виклики. Дані щодо типів команд та їхніх характеристик систематизовано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Комплексна типологія командних структур АТ «СК «АРКС» за сферами діяльності підрозділів

Назва та тип команди	Профільний департамент	Функціональні обов'язки та роль у бізнес-процесах	Модель управління та інструменти координації
Цифрові продуктові команди (Agile Squads)	ІТ-департамент, Управління цифрового маркетингу	Розробка, тестування та модернізація мобільного застосунку MyARX, автоматизація онлайн-продажів	Гнучкий фреймворк Скрам, двотижневі спринти, щоденні наради; Jira, Confluence, GitHub
Команди бренд-менеджменту та маркетингового аналізу	Департамент маркетингу	Аналіз ефективності рекламних каналів, моделювання поведінки споживачів, просування бренду	Крос-функціональна проектна модель; системи веб-аналітики, Microsoft Teams
Управлінські команди з розвитку людського капіталу	Департамент управління персоналом (HR)	Рекрутинг, адаптація новачків, моніторинг психологічного клімату, впровадження соціальних пакетів	Когезійна функціональна модель; внутрішня HR-платформа, пульс-опитування
Команди андеррайтингу та управління ризиками	Департамент андеррайтингу (за напрямками страхування)	Комплексна оцінка великих ризиків, розробка тарифних керівництв, затвердження умов для B2B-клієнтів	Колегіальна модель експертних рад; спеціалізовані модулі ризик-менеджменту
АктUARно-аналітичні групи	Фінансовий департамент, Департамент актуарних розрахунків	Розрахунок і моделювання страхових резервів, довгострокове фінансове прогнозування потоків	Управління на основі даних (Data-driven); Microsoft Excel (Advanced), Power BI, EViews
Команди корпоративних продажів (B2B)	Комерційний департамент, Відділ роботи з ключовими клієнтами	Залучення великих брендів, супровід договорів, збільшення портфеля корпоративних партнерів	Матрична модель, індивідуальне та командне таргетування; CRM-система
Команди регіонального управління та агентських мереж	Департамент продажів, Регіональні дирекції	Координація роботи 48 офісів, супровід діяльності понад 1000 субагентів	Дистрибутивно-мережева модель з високою автономією; Бізнес-портал ARX

Продовження таблиці 2.8

Назва та тип команди	Профільний департамент	Функціональні обов'язки та роль у бізнес-процесах	Модель управління та інструменти координації
Команди врегулювання збитків	Департамент врегулювання збитків (КАСКО, майно, медицина)	Оцінка масштабів пошкоджень, організація експертиз, ухвалення рішень про виплату відшкодувань	Операційно-потокова модель; внутрішня логістична система обліку страхових справ
Юридичні команди правового забезпечення та комплаєнсу	Юридичний департамент	Судовий захист інтересів компанії, перевірка договорів на відповідність вимогам НБУ	Експертно-консультаційна модель; правовий моніторинг, корпоративна база знань
Крос-функціональні групи покращення клієнтського досвіду	Операційний департамент, Управління контролю якості сервісу	Безперервний моніторинг індексів лояльності (NPS, TCF), оперативний розбір скарг клієнтів	Клієнтоцентрована модель (дизайн-мислення); аналітичні дашборди зворотного зв'язку
Команди взаємодії з партнерською мережею	Департамент автострахування, Відділ партнерських продажів	Контроль якості ремонтів, координація та аудит взаємодії із 394 сертифікованими СТО-партнерами	Мережева координація та фінансовий аудит; інтеграційні ІТ-шлюзи взаємодії

Розроблено автором на основі аналізу наданої підприємством інформації та [29].

Варто вказати, що аналіз такої архітектури дозволяє стверджувати, що командна взаємодія у АТ «СК «АРКС» охоплює всі три рівні організаційної структури: стратегічний (андеррайтингові комітети, актуарні групи), тактичний (команди маркетингу, HR, управління партнерською мережею) та операційний (команди врегулювання збитків, регіональні офіси). Така глибока інтеграція дозволяє уникнути класичного для великих ієрархічних компаній «ефекту силосу», коли окремі департаменти діють ізольовано, переслідуючи виключно власні вузькоспеціалізовані цілі.

Принципово важливим напрямком є впровадження Agile-підходів у роботі ІТ та цифрових команд. Починаючи з 2020-2021 рр. АТ «СК «АРКС» застосовує Scrum-методологію в розробці цифрових продуктів: мобільного

застосунок MyARX, онлайн-платформи страхування та внутрішніх CRM-систем. Команди працюють двотижневими спринтами, щоденними стендапами (15 хвилин), спринт-ревью та ретроспективами. Станом на кінець 2025 року застосунок MyARX налічує понад 100 000 активних користувачів, має рейтинг 4,7 у Apple Store та 4,2 у Google Play, що є прямим результатом якісного командного процесу [20; 25].

Особливого аналізу заслуговує кейс формування у вересні 2023 року крос-функціональної команди зі страхування воєнних ризиків. До її складу увійшли фахівці з андеррайтингу, юридичного супроводу, перестрахування та продажів, які до цього були розосереджені по різних підрозділах. Такий підхід є класичним прикладом командного злиття компетентностей: коли жодна одна функція не може впоратися з принципово новим ринковим завданням, формується тимчасова крос-функціональна команда [37]. За 13 місяців роботи команда застрахувала понад 200 підприємств із загальним обсягом покриття 2,659 млрд грн, а у червні 2024 р. разом із американськими DFC та AON реалізувала фонд воєнного страхування обсягом 50 млн дол. США [22].

Система цілепокладання та управління командною ефективністю у АТ «СК «АРКС» базується на методології OKR (Objectives and Key Results). Цілі встановлюються щоквартально на рівні Правління та каскадуються на рівні департаментів і окремих команд. Структуру OKR у розрізі рівнів управління та типових прикладів наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Структура системи OKR у управлінні командами АТ «СК «АРКС» (2025 р.)

Рівень	Мета	Ключові результати	Відповідальний
Правління	Утримати лідерство на ринку КАСКО та зростати за преміями $\geq 25\%$ у 2025 р.	Страхові премії $\geq 6,0$ млрд грн; NPS $\geq 83\%$; ROE $\geq 17\%$	Голова Правління
Департамент продажів	Нарощення частки ринку ОСЦПВ та цифрових каналів продажу	Приріст премій ОСЦПВ +150%; онлайн-продажі > 40%; 80+ нових агентів	Директор з продажу

Продовження таблиці 2.9

Рівень	Мета	Ключові результати	Відповідальний
Agile IT-команда	Розвиток екосистеми MyARX як флагманського цифрового продукту	MAU > 100 000; App Store $\geq 4,7$; bug rate < 0,5%; 3 нових функцій/квартал	Product Owner
Команда врегулювання	Скорочення часу врегулювання та підвищення прозорості для клієнта	SLA 100%; середній термін < 5 днів; TCF = 96%; повторні звернення < 3%	Керівник відділу

Розроблено автором на основі наданої підприємством інформації

OKR-методологія виконує у АТ «СК «АРКС» три ключові функції в управлінні командами. По-перше, вона забезпечує вертикальне узгодження: стратегічні цілі Правління дезагрегуються до рівня конкретних вимірних результатів для кожного фахівця. По-друге, вона стимулює горизонтальну координацію: команди різних підрозділів, маючи прозорі та відкриті OKR, самостійно ідентифікують точки взаємного впливу та кооперуються. По-третє, OKR є основою щорічного Performance Review, за результатами якого формуються плани розвитку та приймаються рішення щодо бонусів і кар'єрного зростання [3, с. 22].

Управління комунікацією в командах ARX базується на принципі «омніканальності». Поряд із традиційними корпоративними каналами (корпоративний портал, e-mail), активно використовуються Microsoft Teams та відеоконференції, а особливо з 2022 р., коли значна частина персоналу перейшла на гібридний формат. Особливу роль відіграють регулярні «town hall» зустрічі, а саме загальнокорпоративні онлайн-сесії Голови Правління з персоналом, де транслюються стратегічні пріоритети та фінансові результати, а будь-який співробітник може поставити питання. Такий підхід зміцнює психологічну безпеку – критичний фактор ефективності команд, особливо в умовах тривалого воєнного стресу [43].

Окремого аналізу заслуговує система цифрових інструментів, що забезпечує комунікацію та координацію в командах АТ «СК «АРКС». Цифровий інструментарій командної взаємодії – це не просто набір програм,

а комплексна екосистема, яка відображає зрілість командної культури організації. Компанія використовує декілька рівнів цифрових рішень для командної взаємодії, що у сукупності формують єдиний інформаційний простір для 816 штатних співробітників у 48 офісах країни.

Таблиця 2.10

Цифровий інструментарій командної взаємодії у АТ «СК «АРКС»

Рівень взаємодії	Інструмент / Платформа	Функціональне призначення	Охоплення та ключові метрики
Корпоративна комунікація	Microsoft Teams / корпоративний e-mail	Обмін повідомленнями; відеоконференції; спільний доступ до документів; віртуальні наради	100% персоналу; основний канал з 2022 р.
Управління проєктами та задачами	CRM-системи (внутрішні); Agile-трекери (для IT)	Постановка та відстеження завдань; управління спринтами; звітування по OKR	IT-команди + продажі; інтеграція з MyARX
Клієнтський цифровий сервіс	Екосистема MyARX (мобільний додаток + веб)	Оформлення та поновлення полісів; відстеження збитків; комунікація з командою сервісу	100K+ MAU; App Store 4,7; Google Play 4,2
Аналітика та звітування	BI-дашборди (Power BI / аналоги)	Моніторинг KPI команд у реального часу; аналіз продажів; звітування Правлінню	Охоплює всі підрозділи; щоденне оновлення
Корпоративне навчання	Fairfax Academy (міжнар. Платформа холдингу)	Онлайн-курси; програми лідерського розвитку; тести компетентностей	Доступна для всього персоналу холдингу
Зворотний зв'язок від клієнтів	Revisor (незалежна платформа NPS)	Верифіковані відгуки реальних клієнтів; NPS; TCF (Transparent Customer Feedback)	NPS = 83,5%; TCF = 96%; з 2025 р.
Загальнокорпоративна комунікація	Town-hall сесії (онлайн)	Трансляція стратегії CEO; Q&A від персоналу; формування спільного бачення	Регулярно; 100% персоналу (онлайн)

Розроблено автором на основі наданої підприємством інформації

Важливим показником командної ефективності є динаміка клієнтських метрик. З 2025 р. компанія співпрацює з міжнародним незалежним сервісом Revisor для вимірювання NPS та рівня задоволеності клієнтів, оцінку може

залишити лише клієнт, який дійсно скористався послугами. Динаміку ключових показників клієнтоорієнтованості наведено на рис. 2.5.

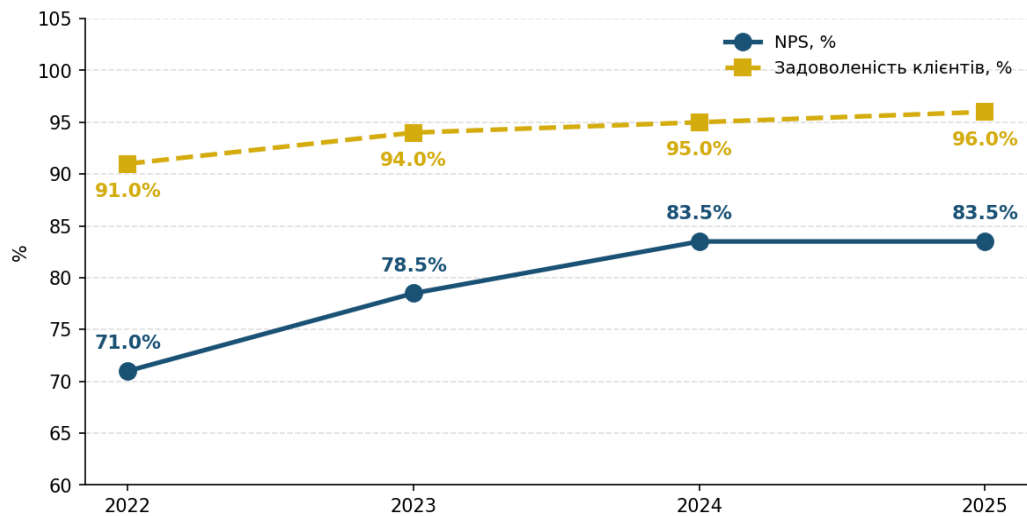


Рис. 2.5. Динаміка показників NPS та задоволеності клієнтів АТ «СК «АРКС» у 2022-2025 рр. (%).

Розроблено автором на основі [23].

Як свідчать дані рис. 2.5, показник NPS зріс з 71% у 2022 р. до 83,5% у 2025 р., а рівень задоволеності клієнтів за програмами врегулювання збитків КАСКО з 91% до 96%. Такий стійкий приріст є прямим результатом налагодженої командної взаємодії між відділами продажів, врегулювання збитків та клієнтського сервісу. Зокрема, завдяки впровадженню міжсекторальних робочих груп, до яких увійшли фахівці з андеррайтингу, юристи та менеджери з клієнтського сервісу, вдалося суттєво скоротити час на підготовку відповідей клієнтам та спростити процес відстеження статусу їхніх справ.

Навчання і розвиток команд є окремим стратегічним напрямком ARX. Компанія реалізує систему менторингу для нових співробітників, програми лідерського розвитку для тімлідерів, а також співпрацює з Fairfax Academy, внутрішньою навчальною платформою міжнародного холдингу. Впроваджено регулярні 360-градусні опитування, за результатами яких формуються плани розвитку та коригуються управлінські практики тімлідерів [4].

Для комплексної оцінки зрілості командної роботи АТ «СК «АРКС» у 2025 р. застосуємо модель Team Maturity Model, що передбачає три рівні

розвитку: початковий, розвиваючий та зрілий. Результати оцінювання за сімома критеріями наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка зрілості командної роботи АТ «СК «АРКС» за моделлю Team Maturity Model (2025 р.)

Критерій	Рівень 1 (Початковий)	Рівень 2 (У розвитку)	Рівень 3 (Зрілий)	Оцінка ARX (2025)
Цілепокладання	Стихийне	OKR частково	OKR повністю каскадовані	Рівень 3 ✓
Комунікація	Вертикальна	Регулярні наради	Омніканальна; town hall з CEO	Рівень 3 ✓
Прийняття рішень	Лише керівник	Делегування частини	Командне, розподілене	Рівень 2–3
Навчання та розвиток	Ad hoc	Систематичні програми	L&D + Fairfax Academy + менторинг	Рівень 3 ✓
Цифрова зрілість	Паперові процеси	Часткова автоматизація	MyARX 100K+ MAU; WPI = 10/10	Рівень 3 ✓
Командна культура	Індивідуалізм	Формування довіри	Висока залученість; NPS = 83,5%	Рівень 3 ✓
Зворотній зв'язок	Відсутній	Щорічне оцінювання	360°, Revisor, постійно	Рівень 3 ✓

Розроблено автором на основі [33].

Результати таблиці 2.11 засвідчують, що АТ «СК «АРКС» у 2025 р. здебільшого перебуває на третьому, найвищому, рівні зрілості командної роботи. Особливо виразно це проявляється у цифровій зрілості (MyARX із 100K+ MAU; WPI = 10/10), безперервному навчанні (Fairfax Academy + менторинг), системному зворотному зв'язку (Revisor, 360°) та командній культурі (NPS = 83,5%). Перехідний рівень 2-3 зберігається лише за критерієм «прийняття рішень» в окремих підрозділах зберігається залежність від ієрархічного погодження.

Рівень зрілості командної роботи у розрізі основних типів команд компанії унаочнює рис. 2.6.

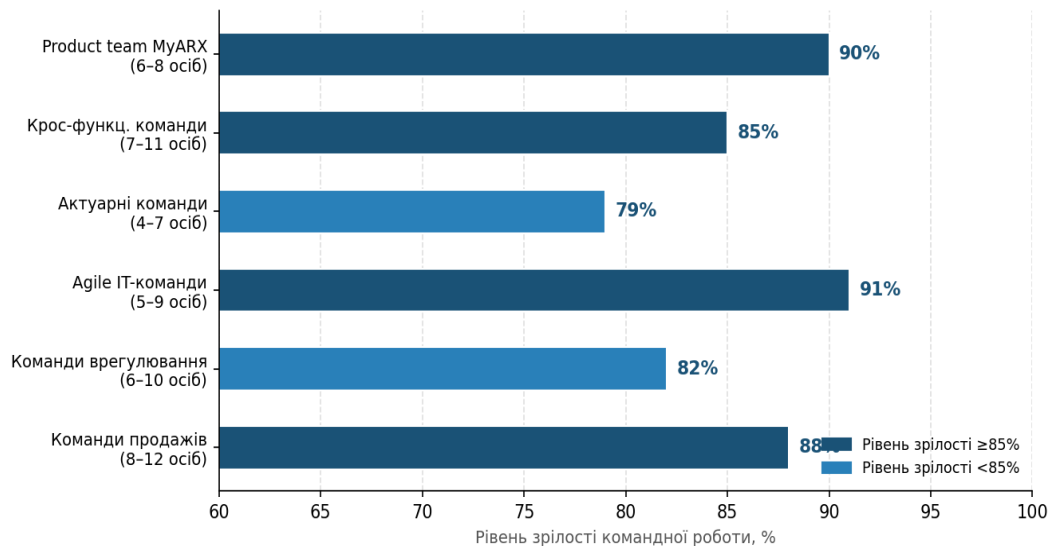


Рис. 2.6. Оцінка зрілості командної роботи у розрізі типів команд АТ «СК «АРКС» (2025 р., %)

Розроблено автором на основі наданої підприємством інформації

Воєнний контекст є ключовим чинником, що вплинув на організацію командної роботи. Починаючи з 24 лютого 2022 р. компанія зіткнулася з безпрецедентними викликами: частина персоналу переїхала до безпечніших регіонів, окремі офіси тимчасово припинили роботу, а клієнтські потреби кардинально трансформувалися. Управлінська реакція включала три напрямки: оперативне впровадження дистанційного та гібридного режиму роботи; психологічна підтримка персоналу через регулярні «сеанси підтримки» та доступ до психологічної допомоги; прозора комунікація від Голови Правління через town-hall сесії для збереження довіри та відчуття стабільності серед персоналу [7; 8].

Показовим є фінансовий вимір соціальної відповідальності компанії в умовах війни. З початку повномасштабного вторгнення та станом на 19.02.2026 р. ARX та ARX Life перерахували 109,2 млн грн на підтримку ЗСУ та 1,8 млрд грн до державного бюджету у вигляді податків. Такий рівень відповідальності є не лише репутаційним активом, але й потужним мотиватором для персоналу, який відчуває реальний вплив своєї праці на захист країни [23].

З метою формування чіткого аналітичного підґрунтя для розробки практичних рекомендацій у розділі 3, доцільно структурувати результати

аналізу практики організування та управління командною роботою у АТ «СК «АРКС» у розрізі сильних і слабких сторін.

До позитивних аспектів управління командною роботою у компанії належать: по-перше, зрілість системи цілепокладання – повноцінно впроваджена OKR-методологія, що каскадує стратегічні цілі від рівня Правління до рівня окремих команд, забезпечуючи вертикальне узгодження та горизонтальну координацію; по-друге, цифрова зрілість командної взаємодії – комплексна екосистема інструментів (Microsoft Teams, Power BI, Jira, MyARX) формує єдиний інформаційний простір для 816 співробітників у 48 офісах; по-третє, ефективний кадровий резерв – понад 70% управлінських позицій закриваються із внутрішнього резерву, що підтверджує дієвість системи розвитку персоналу; по-четверте, успішний досвід крос-функціональних команд – кейс команди зі страхування воєнних ризиків (2023-2024 рр.) демонструє здатність організації оперативно формувати ефективні міжпрофільні команди під нові виклики; по-п'яте, розвинена корпоративна культура – чотири задекларовані цінності (довіра, амбіція, адаптивність, відповідальність) операціоналізовані через конкретні механізми управління командами.

Водночас аналіз виявив низку слабких сторін та невирішених проблем, що обмежують ефективність командної роботи та потребують вдосконалення у розділі 3.

По-перше, недостатній рівень делегування рішень у низці підрозділів (насамперед у традиційних функціональних командах андерайтингу та юридичного блоку) зберігається залежність від ієрархічного погодження, що уповільнює прийняття операційних рішень та знижує автономію команд (рівень зрілості 2-3 за Team Maturity Model).

По-друге, відносно низький показник клієнтського досвіду (CX) – за рейтингом UBA 2026 компанія отримала 6 балів із 10 за цим критерієм (10-те місце серед 10 лідерів ринку), що свідчить про наявність розривів у

координації між командами продажів, врегулювання збитків та клієнтського сервісу.

По-третє, недостатня частка ІТ-персоналу – 6,6% від загального штату є суттєво нижчим за міжнародний орієнтир для InsurTech-компаній (8-12%), що обмежує темпи цифрової трансформації та розвитку продукту MyARX.

Також сюди відноситься відсутність формалізованої системи управління знаннями – попри наявність навчальної платформи Fairfax Academy, компанія не має внутрішньої бази знань для систематизації та поширення командного досвіду між підрозділами. Виявлені недоліки формують чіткий порядок денний для розробки конкретних пропозицій у третьому розділі дипломної роботи.

Таким чином, АТ «СК «АРКС» є прикладом страхової компанії з розвиненою культурою командної роботи, яка поєднує міжнародні стандарти корпоративного управління Fairfax, гнучкі методології (Agile/Scrum у ІТ), формалізовані системи цілепокладання (OKR), інноваційний цифровий продукт (MyARX) та постійний розвиток персоналу. Усе це конвертується у стійке ринкове лідерство, фінансову потужність (активи 6,17 млрд грн; премії 6,08 млрд грн у 2025 р.) та здатність гнучко адаптуватися до нових викликів. Виявлені системні недоліки – недостатній рівень делегування у функціональних командах, низький показник CX-індексу, дефіцит ІТ-персоналу та відсутність формалізованої системи управління знаннями – разом із визначеними сильними сторонами формують вичерпну аналітичну базу для розробки конкретних науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення організування та управління командною роботою у розділі 3 даної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ РОБОТОЮ У АТ «СК «АРКС»

3.1. Удосконалення стратегії управління командними формами організування роботи сучасної страхової компанії

Проведений у другому розділі аналіз АТ «СК «АРКС» дозволив ідентифікувати чотири системні проблеми командної взаємодії:

- 1) недостатній рівень делегування в андерайтингу та юридичному блоці;
- 2) низький показник клієнтського досвіду ($CX = 6/10$ за рейтингом UBA-2026);
- 3) відсутність системи управління знаннями (KMS);
- 4) недостатня частка ІТ-персоналу (6,6% проти орієнтиру 8-12%).

Запропоновані нижче заходи спрямовані на усунення цих обмежень і мають розрахунково-кількісне обґрунтування (детальна методика розрахунків винесена у Додаток В).

Захід 1. Впровадження моделі оптимізації делегування на основі RACI+ фреймворку. Надмірна централізація рішень у функціональних командах гальмує операційні процеси компанії [41]. Поточний Індекс делегування управлінських рішень (ІДУР) у цих підрозділах становить 40-45% при оптимальному рівні $\geq 70\%$ [32]. Для усунення дисбалансу пропонується впровадити розширену матрицю розподілу відповідальності RACI+ із категорією «D» (Delegated) - рішення, що повністю делегуються команді без ескалювання на вищий рівень [45].

Впровадження RACI+ (таблиця 3.1) скоротить кількість надлишкових ескалювань на 20%. Як показують розрахунки (див. Додаток В), це дозволить заощадити робочий час керівників та спеціалістів, забезпечивши прямий економічний ефект у розмірі 10,0 млн грн/рік. Витрати на впровадження (розробка, навчання) становлять 0,55 млн грн. Рентабельність (ROI) заходу складає 1 718%, термін окупності – менше 1 місяця.

Механізм впровадження RACI+ передбачає три послідовні фази. На першій фазі (Q3 2026) HR-команда спільно з тімлідами кожного підрозділу розробляє детальні матриці розподілу відповідальності для всіх типів операційних рішень. Ключовим результатом цієї фази є чіткий реєстр рішень із присвоєним кожному статусом: «D» – делеговано повністю команді, «A» – підзвітний (акцептує результат), «C» – консультант (залучається за запитом), «I» – інформується після факту. На другій фазі (Q4 2026) проводяться навчальні сесії для тімлідів та впровадження матриць у щоденну операційну практику. Третя фаза (Q1-Q2 2027) передбачає моніторинг ІДУР через щомісячне опитування тімлідів та коригування матриць там, де ескалування продовжується.

Розрахунок економічного ефекту (Додаток В, формули 3.1-3.2) ґрунтується на таких вихідних параметрах: загальна кількість операційних рішень у функціональних командах за рік – 50 000 одиниць; частка надлишкових ескалувань, що можуть бути усунені, – 20% (тобто 10 000 рішень на рік); середній час одного погодження між рівнями ієрархії – 4 год; середня вартість однієї робочої години залучених керівників та спеціалістів – 250 грн. Таким чином, річна вартість надлишкового ескалування становить: $E_{\text{ескал}} = 10\,000 \times 4 \times 250 = 10\,000\,000$ грн. Порівняно з одноразовими витратами на впровадження (0,55 млн грн), рентабельність складає 1 718%, а термін повернення інвестицій – менше одного місяця.

Окрім прямого фінансового ефекту, впровадження RACI+ матиме вагомий нематеріальний вплив: зростання рівня автономії команд підвищить їхню мотивацію та відчуття причетності до результату, що є одним із ключових предикторів продуктивності згідно з концепцією психологічного залучення [41]. Тімліди звільнятимуться від ролі «вузького місця» і зможуть сфокусуватися на стратегічних задачах розвитку своїх команд, а швидкість прийняття рішень у критичних ситуаціях зросте, що особливо актуально у висококонкурентному ринковому середовищі страхування.

Таблиця 3.1

**Матриця RACI+ розподілу відповідальності у ключових командах АТ
«СК «АРКС» (запропонована)**

Категорія рішень	IT / Agile Squads	Андеррайтинг	Врегулювання збитків	Юридична команда	HR-команда
Операційні рішення у спринті (вартість до 100 тис. грн)	D	D	D	I	I
Стандартні договори з фізичними особами	A	D	D	C	I
Врегулювання збитків до 500 тис. грн (стандартні)	I	C	D	I	I
Розробка нових функцій MyARX (продуктовий беклог)	D	C	I	I	I
Рекрутинг на рівні спеціаліст / тімлід у команду	A	D	D	I	D
Нетипові ризики / збитки понад 1 млн грн	I	A	A	A	I

Примітка: D – делеговано команді; A – підзвітний; C – консультант; I – інформується. Розроблено автором.

Захід 2. Формування стратегічної крос-функціональної команди CX-Excellence. Низький CX-показник (6/10) потребує подолання функціональних силосів між підрозділами. Пропонується створити постійну команду CX-Excellence (7 осіб: Product Owner, представники продажів, врегулювання, IT, маркетингу та сервісу). Залежність між рівнем CX та утриманням [33] доводить, що підвищення CX на 1 бал покращує утримання на 1,5 в.п.

Цільове підвищення CX з 6 до 8 балів згенерує додатковий обсяг утриманих премій у розмірі 109,44 млн грн/рік (розрахунок у Додатку В). Річні витрати на функціонування команди та CX-інструментарій складають 2 млн грн. Відповідно, ROI = 5 372%. Систему KPI команди каскадовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Система KPI-каскадування для команди CX-Excellence АТ «СК
«АРКС»**

Рівень KPI	Метрика	Поточне значення	Ціль (12 міс.)	Відповідальна підкоманда
Стратегічний (Правління)	CX-індекс (UBA)	6/10 (10-те місце)	$\geq 8/10$ (≤ 7 -ме місце)	CX-Excellence (Product Owner)

Продовження таблиці 3.2

Рівень KPI	Метрика	Поточне значення	Ціль (12 міс.)	Відповідальна підкоманда
Тактичний (команди)	NPS	83,50%	$\geq 87\%$	Команда клієнтського сервісу
	TCF (Revisor)	96%	$\geq 98\%$	Команда врегулювання збитків
	Average Resolution Time (ART)	~5 днів	≤ 3 дні	Крос-функціональна підгрупа
	Customer Effort Score (CES)	Не виміряно	$\leq 2,5$ (з 7)	ІТ-команда (MyARX UX)
Операційний	First Call Resolution (FCR)	~70% (оцінка)	$\geq 85\%$	Команда підтримки
	Частка повторних скарг	$< 3\%$	$< 1,5\%$	Клієнтський сервіс + Збитки

Розроблено автором

Операційна модель команди CX-Excellence передбачає двотижневі спринти за Scrum-методологією, де кожен спринт фокусується на конкретній «точці болю» клієнтського шляху: від спрощення процесу подання заяви на врегулювання до оптимізації UX мобільного застосунку MyARX. Product Owner команди формує пріоритизований беклог CX-покращень на основі аналізу даних платформи Revisor (TCF), результатів NPS-опитувань та Customer Effort Score. Це забезпечує Data-driven підхід до управління клієнтським досвідом, а не реагування на поодинокі скарги.

Розрахунок економічного ефекту (Додаток В, формула 3.3) спирається на дослідження Bain & Company [35], яке встановило: підвищення показника CX на 1 бал покращує коефіцієнт утримання клієнтів на 1,5 в.п. Вихідні параметри моделі: планована зміна CX-індексу $\Delta CEX = 2$ бали (з 6 до 8); коефіцієнт утримання $r = 0,015$; цільова база преміального портфеля $P = 3\,648$ млн грн (60% від загального портфеля ARX у 6 080 млн грн – сегменти КАСКО, ДМС та ОСЦПВ). Приріст утриманих премій: $\Delta R = 2 \times 0,015 \times 3\,648 = 109,44$ млн грн/рік. При річних витратах на команду та CX-інструментарій у 2,0 млн грн ROI становить 5 372%, а термін окупності – 0,2 місяця.

Важливим елементом успішності CX-Excellence є формування культури клієнтоцентричності на рівні всієї організації. Команда виступатиме не лише

виконавцем покращень, але й внутрішнім агентом змін: проводячи щоквартальні CX-ретроспективи для керівників усіх підрозділів, формуючи публічний дашборд клієнтських метрик на корпоративному порталі та впроваджуючи принципи дизайн-мислення у проєктування нових страхових продуктів. Підвищення CX-індексу з 6 до 8 балів за рейтингом UBA дозволить АРКС увійти до топ-7 лідерів ринку за якістю клієнтського сервісу, що стане потужним конкурентним диференціатором.

Захід 3. Впровадження системи управління знаннями (KMS). Відсутність єдиної KMS призводить до втрат часу на пошук інформації. За даними IDC [44], кожен фахівець витрачає до 1,8 год/день на рутинний пошук. Впровадження платформи (наприклад, Confluence Enterprise) здатне скоротити ці приховані втрати на 35% [40]. Економічний ефект від вивільнення робочого часу оцінюється у 27,5 млн грн/рік (Додаток В).

Загальний бюджет впровадження KMS на перший рік становить 3,03 млн грн (ліцензії, міграція даних, навчання Knowledge Champions). Очікуваний ROI складає 807%. Нематеріальний ефект – збереження інституційної пам'яті та прискорення онбордингу новачків на 50%.

Архітектура корпоративної KMS на базі Confluence Enterprise передбачає структурування знань за трьома рівнями: операційний рівень (регламенти, чек-листи, шаблони договорів, FAQ з урегулювання збитків), тактичний рівень (best practices команд, результати ретроспектив, навчальні матеріали) та стратегічний рівень (аналітичні звіти, конкурентна розвідка, OKR-дерева). Для кожного розділу призначається Knowledge Champion – відповідальний співробітник, який забезпечує актуальність контенту та модерує внески колег.

Економічне обґрунтування заходу (Додаток В, формули 3.4-3.7) базується на даних IDC [44]: кожен фахівець щоденно витрачає до 1,8 год на пошук робочої інформації, кожен керівник – до 2 год. При штаті 716 спеціалістів (вартість години – 200 грн) та 90 керівників (314 грн/год) і 250 робочих днів на рік загальні приховані втрати становлять: Вінформ = $(716 \times$

$1,8 \times 200 + 90 \times 2,0 \times 314) \times 250 = 78,57$ млн грн/рік. Впровадження KMS скорочує ці витрати на 35% (коефіцієнт ефективності платформи Confluence за даними IDC [44]): $E_{kms} = 78,57 \times 0,35 = 27,5$ млн грн/рік. Загальний бюджет першого року становить 3,03 млн грн (ліцензії Confluence Enterprise – 1,8 млн грн, міграція та структурування даних – 0,73 млн грн, навчання Knowledge Champions – 0,5 млн грн), що забезпечує $ROI = 807\%$ і окупність за 1,3 місяця.

Критичним фактором успіху KMS-ініціативи є подолання синдрому «інформаційного силосу», коли цінні знання залишаються у головах окремих фахівців або розосереджені по локальних папках і листуванні в месенджерах. Для вирішення цієї проблеми пропонується запровадити систему внутрішньої гейміфікації наповнення бази знань: рейтинг Knowledge Contributors на корпоративному порталі, щоквартальні нагороди найактивнішим авторам статей та інтеграцію внеску в KMS до системи OKR кожної команди як окремого ключового результату. Це перетворить накопичення знань із разового проєкту на постійну організаційну звичку.

Сукупний річний ефект від заходів підрозділу 3.1 становить 146,94 млн грн при інвестиціях 5,58 млн грн ($ROI = 2\,533\%$).

3.2. Впровадження сучасних цифрових рішень для підвищення ефективності командної взаємодії у АТ «СК «АРКС»

Наявна цифрова інфраструктура компанії потребує модернізації для повноцінної підтримки статусу «Лідер InsurTech». Для цього розроблено три цифрові заходи.

Захід 4. Поетапне нарощення ІТ-персоналу до рівня InsurTech-орієнтирів. Частка ІТ-персоналу ARX (6,6%) є нижчою за міжнародний орієнтир (8-12%). Пропонується дворічна програма найму: у 2026 р. залучити 14 фахівців, у 2027 р. – ще 20. Залучення 14 фахівців у перший рік обійдеться компанії у 14,51 млн грн (з урахуванням рекрутингових витрат та обладнання). Відповідно до галузевих мультиплікаторів [40], ці інвестиції згенерують

бізнес-цінність обсягом 43,5 млн грн (Додаток В) через прискорення випуску цифрових продуктів. $ROI = 200\%$.

Профіль найму на перший рік (14 фахівців) охоплює такі спеціалізації: 4 backend-розробники (Python/Go для розвитку платформ андеррайтингу та врегулювання), 3 frontend/mobile-розробники (React Native для MyARX), 2 DevOps-інженери (інфраструктура CI/CD, безпека хмарних середовищ), 2 дата-аналітики (побудова BI-дашбордів, аналіз страхових портфелів), 1 QA-інженер та 2 product-менеджери для Agile Squads. Така структура забезпечує закриття критичних технічних прогалин та надає Agile Squads достатній ресурс для паралельного ведення 3-4 продуктових ініціатив.

Розрахунок витрат і ефекту (Додаток В, формули 3.8-3.10) виходить із середньої місячної зарплати ІТ-фахівця 72 000 грн, рекрутингової комісії у розмірі 1,5 місячних окладу та одноразових витрат на обладнання й ліцензії 65 000 грн на особу: $С_{найм} = 14 \times (12 \times 72\,000 + 72\,000 \times 1,5) + 14 \times 65\,000 = 14,51$ млн грн. Мультиплікативна бізнес-цінність розрахована за консервативним галузевим коефіцієнтом $M = 3,2$ [44]: $E_{it} = 14,51 \times 3,2 \approx 43,5$ млн. грн. – через прискорення time-to-market нових функцій MyARX, скорочення технічного боргу та підвищення надійності ІТ-систем. У 2027 р. другий набір (20 осіб) доведе частку ІТ-персоналу до 10,1%, що відповідає нижній межі InsurTech-орієнтирів.

Захід 5. Впровадження AI-інструментів для команд. Генеративний ШІ здатен підвищити продуктивність знаннєвих працівників на 20-45% [42]. Пропонується впровадити:

- GitHub Copilot для ІТ-команд (54 особи). Вартість – 0,52 млн грн/рік. Очікуваний ефект від прискорення розробки на 30% становить 14,0 млн грн [35]. $ROI = 2\,592\%$.
- Microsoft 365 Copilot для бізнес-команд (200 ключових користувачів). Вартість – 3,02 млн грн/рік. Ефект від автоматизації рутини – 12,0 млн грн [17]. $ROI = 297\%$.

Розгортання GitHub Copilot (54 розробники, вартість підписки 19 USD/міс/особу при курсі 42 грн/USD) обійдеться у 0,52 млн грн/рік. Інструмент прискорює написання коду на 30% [35], що в перерахунку на фонд оплати праці ІТ-команди генерує ефект: $E_c = 54 \times 12 \times 0,3 \times (\text{середня місячна вартість розробника}) \approx 14 \text{ млн грн/рік}$ (Додаток В, формули 3.11-3.13). $ROI = 2\,592\%$, термін окупності – 0,44 місяця. Пілот планується запустити у Q3 2026 на 10 розробниках (найбільш завантажені Agile Squads MyARX), після чого у Q4 2026 розповсюдити на весь ІТ-відділ.

Microsoft 365 Copilot для 200 ключових бізнес-користувачів (тімліди, аналітики, менеджери продуктів) коштуватиме 3,02 млн грн/рік. Ефект розраховано через автоматизацію рутинних задач: при частці рутини у часі бізнес-користувача 40% та прискоренні її виконання на 25% за допомогою ШІ (Додаток В, формула 3.14): $E_{M365} = 200 \times 50\,000 \times 12 \times 0,4 \times 0,25 = 12 \text{ млн грн/рік}$. Практично це означає автоматичне складання протоколів нарад, підготовку аналітичних зведень на основі даних із CRM, генерацію чернеток договорів та комунікацій. За даними Microsoft [36], впровадження M365 Copilot забезпечує до 353% ROI для організацій подібного масштабу. Пілот стартує у Q4 2026 на 50 користувачах, повний запуск – Q1 2027.

Захід 6. Розробка гейміфікованої системи «ARX Champions League». Для стимулювання регіональних команд продажів пропонується впровадити цифрову лігу на внутрішньому порталі з рейтингами та системою командних бейджів [38]. Бюджет на впровадження та преміальний фонд становить 2,54 млн грн. Прогнозоване зростання продуктивності агентської мережі на 5% згенерує 91,2 млн грн додаткових премій (Додаток В). $ROI = 3\,489\%$.

ARX Champions League функціонуватиме як постійно діюча цифрова ліга на внутрішньому корпоративному порталі з квартальними «сезонами» змагань між 48 регіональними агентськими командами. Система ранжування базуватиметься на трьох ключових метриках: обсяг зібраних премій (вага 50%), якість клієнтського портфеля – коефіцієнт збитковості (30%) та Net Promoter Score клієнтів агента (20%). Переможці кожного сезону отримують

грошову премію (преміальний фонд закладений у бюджет 2,54 млн грн) та цифрові бейджі, що відображаються на профілях у внутрішній системі.

Розрахунок фінансового ефекту (Додаток В, формула 3.15) виходить із обсягу продажів регіональних офісів у 1 824 млн грн (30% від загальних зборів ARX) та консервативного приросту продуктивності агентської мережі на 5% завдяки ефекту змагальності [38]: Егейм = $1\,824 \times 0,05 = 91,2$ млн грн/рік. При витратах 2,54 млн грн ROI складає 3 489%, а окупність – менше 4 місяців. Ефект ґрунтується на доведеному в академічній літературі феномені: гейміфікація підвищує внутрішню мотивацію та задоволеність роботою, що трансформується у зростання комерційних результатів [38].

Окрім комерційного ефекту, ARX Champions League вирішує важливу управлінську задачу – збільшення відчуття приналежності до єдиної команди ARX у понад 1 000 субагентів і регіональних представників, які фізично відокремлені від центрального офісу. Ліга стає механізмом трансляції корпоративних цінностей (довіра, амбіція, адаптивність, відповідальність) через ігрові механіки, замінюючи формальні комунікаційні канали живою внутрішньою конкуренцією та визнанням досягнень.

Узагальнені результати ефективності всіх шести заходів та терміни їх реалізації зведено у таблицях 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3

Зведена матриця ефективності запропонованих заходів у АТ «СК
«АРКС»

№	Захід	Проблема, що усувається	Витрати рік 1, млн грн	Річний ефект, млн грн	ROI, %	Термін окупності
1	RACI+ делегування	Низький ІДУР (40–45%) у функціональних командах	0,55	10	1 718	< 1 міс.
2	CX-Excellence команда	CX = 6/10 (10-те місце в рейтингу UBA)	2	109,44	5 372	0,2 міс.
3	KMS (Confluence)	Відсутність системи управління знаннями	3,03	27,5	807	1,3 міс.
4	Розширення ІТ-команди (+14)	ІТ-персонал 6,6% < орієнтир 8–12%	14,51	43,5	200	4 міс.

Продовження таблиці 3.3

№	Захід	Проблема, що усувається	Витрати рік 1, млн грн	Річний ефект, млн грн	ROI, %	Термін окупності
5a	GitHub Copilot (ІТ-команди)	Продуктивність Agile Squads	0,52	14	2 592	0,4 міс.
5б	M365 Copilot (бізнес-команди)	Продуктивність знансєвих працівників	3,02	12	297	3 міс.
6	ARX Champions League (гейміфікація)	Мотивація регіональних команд	2,54	91,2	3 489	0,3 міс.
Σ	РАЗОМ (6 заходів)	Всі виявлені проблеми Розділу 2	26,17	307,64	1 075	~1 міс. (сєр.)

Розроблено автором

Таблиця 3.4

Дорожня карта впровадження заходів удосконалення командної роботи у АТ «СК «АРКС» (2026-2027 рр.)

Захід	Q3 2026	Q4 2026	Q1 2027	Q2 2027	Пріоритет	Відповідальний
1. RACI+	Розробка матриць	Навчання тїмлідів, запуск	Моніторинг ІДУР	Оптимізація	Критичний	HR + Тїмліди
2. CX-Excellence	Формування команди	Перший спринт CX	Аналіз результатів	Масштабування	Критичний	Operations Director
3. KMS	RFP, вибір платформи	Розгортання пілоту	Повний запуск	Розширення контенту	Високий	IT Director + HR
4. ІТ-найм	Запуск рекрутингу	Найм 7 фахівців	Найм 7 фахівців	Онбординг / оцінка	Критичний	HR + СТО
5a. GitHub Copilot	Пілот (10 розробників)	Повний запуск	Розширення	Оптимізація	Середній	СТО / Tech Lead
5б. M365 Copilot	Планування та дозволи	Пілот (50 осіб)	Повний запуск (200 ос.)	Оцінка ефекту	Середній	IT Director
6. ARX Champions League	Проектування системи	Розробка модуля порталу	Запуск Ліги (Q1 2027)	1-й квартал змагань	Середній	HR + Маркетинг

Розроблено автором

Отже, розроблений комплекс заходів характеризується високою цільовою ефективністю та практичністю. Загальний річний економічний ефект у перший рік реалізації – 307,64 млн. грн. при інвестиціях 26,17 млн. грн. (середньозважений ROI –1 075%), що дозволить АТ «СК «АРКС» значно оптимізувати командну взаємодію, підвищити CX-індекс та зміцнити ринкове лідерство.

ВИСНОВКИ

1. У ході кваліфікаційної роботи проведено комплексне теоретико-методологічне та прикладне дослідження процесів організування й управління командною роботою на підприємствах страхової сфери, що дозволило повністю досягти поставленої мети та вирішити визначені завдання. Доведено, що в умовах сучасного ринкового середовища, яке характеризується високим рівнем турбулентності, невизначеності (концепція VUCA) та активною цифровізацією бізнесу, перехід від класичних ієрархічних моделей до гнучких командних структур є стратегічним імперативом для забезпечення адаптивності, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності страхової компанії.

2. На основі аналізу генезису наукових поглядів встановлено сутнісну відмінність між поняттями «робоча група» та «команда». Якщо робоча група орієнтована на індивідуальну звітність та простий обмін інформацією для виконання автономних завдань, то команда є інтегрованим об'єднанням фахівців із взаємодоповнюючими навичками, об'єднаних спільною метою, що несуть солідарну відповідальність за кінцеві бізнес-результати. Головним ефектом функціонування зрілої команди є позитивна синергія, за якої сукупний колективний результат суттєво перевищує суму індивідуальних внесків її учасників.

3. Обґрунтовано, що внутрішня ефективність команд детермінується сукупністю структурних, психологічних та інструментальних чинників. Серед них ключове місце посідає межа керованості, яка для оптимальної швидкості синхронізації та уникнення ефекту соціального ледарства має становити від 5 до 9 (максимум 10) осіб. Не менш критичним драйвером продуктивності виступає соціально-психологічний клімат, зокрема стан психологічної безпеки (концепція Е. Едмондсон), що мінімізує міжособистісні ризики та стимулює інноваційну активність. Сучасний методичний інструментарій управління вимагає поєднання гнучких методологій (фреймворків Scrum та

Kanban) із точними аналітичними методами оцінки (Organizational Network Analysis, Data Envelopment Analysis), що дозволяє будувати процеси на основі об'єктивних даних.

4. У результаті проведеного організаційно-економічного аналізу АТ «СК «АРКС» підтверджено його статус одного з беззаперечних лідерів страхового ринку України. Компанія демонструє високу фінансову стійкість: за підсумками 2025 року загальний обсяг зібраних страхових премій компаніями ARX та ARX Life сягнув 6,08 млрд грн (приріст на 32% відносно попереднього року), а обсяг виплат склав 2,1 млрд грн. Ядро кадрового потенціалу формують 816 штатних співробітників у 48 офісах та понад 1000 субагентів. Система менеджменту компанії характеризується високою цифровою зрілістю (розвинена екосистема MyARX із понад 100 тис. активних користувачів), впровадженою методологією цілепокладання OKR та стабільно високим індексом споживчої лояльності (NPS KACKO = 83,5%, TCF = 96%).

5. Поряд із вагомими ринковими перевагами, детальна діагностика практики управління за моделлю Team Maturity Model виявила чотири системні координаційні та структурні проблеми у функціонуванні команд АРКС:

- недостатній рівень автономії та індексу делегування управлінських рішень (ІДУР на рівні 40-45%) у традиційних функціональних командах андерайтингу та юридичного блоку;
- наявність координаційних розривів на стику між підрозділами продажів, врегулювання збитків та клієнтського сервісу, що вилилося у низький показник загального клієнтського досвіду (CX = 6/10, 10-те місце серед лідерів ринку за рейтингом UBA-2026);
- відсутність формалізованої системи управління знаннями, що призводить до втрат часу працівників на пошук робочої інформації та регламентів;

- дефіцит технологічних компетенцій через недостатню частку IT-персоналу у загальному штаті компанії (6,6% порівняно з міжнародними орієнтирами InsurTech на рівні 8-12%).

6. З метою подолання виявлених недоліків у роботі було розроблено та детально обґрунтовано комплекс із шести взаємодоповнюючих науково-практичних заходів, диференційованих за стратегічним та цифровим напрямками:

- Захід 1: Оптимізація операційного прийняття рішень через впровадження матричного фреймворку RACI+ із виділенням категорії «D» (Delegated), що дозволить підвищити автономію функціональних команд та довести ІДУР до цільового рівня.
- Захід 2: Формування постійно діючої крос-функціональної команди CX-Excellence у складі 7 фахівців для ліквідації міжвідомчих бар'єрів, впровадження принципів дизайн-мислення та виведення показника клієнтського досвіду компанії на вищий рівень.
- Захід 3: Впровадження сучасної корпоративної системи управління знаннями (KMS) на базі SaaS-платформи Confluence Enterprise для усунення прихованих часових втрат на пошук інформації та прискорення онбордингу нових співробітників на 50%.
- Захід 4: Реалізація дворічної програми поетапного нарощення IT-персоналу компанії (наймання 14 фахівців у перший рік) для посилення Agile Squads, збільшення швидкості випуску функцій MyARX та досягнення InsurTech-орієнтиру частки IT-штату у 10,1% до кінця 2027 року.
- Захід 5: Інтеграція новітніх інструментів генеративного штучного інтелекту в командну роботу, а саме: GitHub Copilot для підвищення швидкості написання коду IT-командами на 30% та Microsoft 365 Copilot для 200 ключових бізнес-користувачів

(тімлідів, аналітики) з метою автоматизації рутинних операцій із документами та протоколами на 25%.

- Захід 6: Впровадження цифрової гейміфікованої системи командної залученості «ARX Champions League» на внутрішньому корпоративному порталі для стимулювання внутрішньої конкуренції, підвищення мотивації та продуктивності 48 регіональних агентських команд на 5%.

7. Усі запропоновані рекомендації повністю відповідають академічним критеріям оптимальності, цільової ефективності та практичної втіленості. Їхня фінансова спроможність та економічна доцільність підтверджена строгими інструментами економіко-математичного моделювання та ROI-аналізу (деталізовані розрахунки зведені у Додатку В):

- загальний обсяг інвестиційних та операційних витрат на реалізацію всього комплексу заходів у перший рік становитиме 26,17 млн грн;
- сукупний очікуваний річний економічний ефект від усунення координаційних розривів, вивільнення робочого часу та приросту преміального доходу за консервативними оцінками складе 307,64 млн грн/рік;
- середньозважений показник рентабельності інвестицій проекту дорівнює 1075%, а інтегральний термін окупності капіталовкладень не перевищує 1 місяць з моменту повноцінного розгортання.

8. Для успішної практичної реалізації розроблених пропозицій сформовано Дорожню карту на період Q3 2026-Q2 2027 рр. із чітким каскадуванням відповідальності за топ-менеджерами компанії (Operations Director, IT Director, HR Director, CTO), а також ідентифіковано й оцінено потенційні управлінські ризики. Очікуваний опір персоналу впровадженню цифрових інструментів пропонується нівелювати через Change Management кампанії на основі моделі зміна ADKAR та корпоративних цінностей довіри й

адаптивності. Реалізація запропонованого комплексу рішень дозволить АТ «СК «АРКС» трансформувати внутрішнє командне середовище у високоефективну екосистему, суттєво підвищити якість сервісу та зміцнити позиції абсолютного лідера на вітчизняному страховому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алкема В. Г. Застосування системного підходу до управління організацією та командоутворення. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf (дата звернення: 03.05.2026).
2. Аналітика Ukrainian Business Award (UBA). URL: <https://uba.top/> (дата звернення: 18.05.2026).
3. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проектами: методичні підходи та практична реалізація. Економічний аналіз. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 1. С. 22-37. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.022> (дата звернення: 04.05.2026).
4. Базові принципи методу Kanban. URL: <https://kanban.university/kanban-guide/> (дата звернення: 17.05.2026).
5. Близнюкова І., Семко І., Кійко С. Огляд сучасних методологій управління командами ІТ-проектів. Управління розвитком складних систем. 2020. № 43. С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.60-66> (дата звернення: 05.05.2026).
6. Борушак М. та ін. «Трансформаційне управління гібридними командами в умовах цифрової економіки». Вісник ЛТЕУ, 2024. Вип. 75. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/download/1923/1806/> (дата звернення: 05.05.2026).
7. Вікіпедія. Страхова компанія «АРКС». URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ARX_\(страхова_компанія\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/ARX_(страхова_компанія)) (дата звернення: 06.05.2026).
8. Войтович П. Психологічні особливості управління командами: модель Б. Такмана. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9dcd6bd6-6ec5-4989-8a28-612743692d1c/content> (дата звернення: 08.05.2026).
9. Дисципліна команд. Джон Р. Катценбах та Дуглас К. Сміт. URL: <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2> (дата звернення: 06.05.2026).
10. Дослідження стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях за матеріалами фахових видань. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2834/2757/> (дата звернення: 07.05.2026).
11. Журнал «Forinsurer» URL: <https://forinsurer.com/news/26/01/14/45391> (дата звернення: 17.05.2026).

12. Зміна ринку страхування за час війни. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/03/11/710928/> (дата звернення: 07.05.2026).
13. Канбан і скрам. URL: <https://www.atlassian.com/agile/kanban/kanban-vs-scrum> (дата звернення: 08.05.2026).
14. Комплекс антикризового управління підприємством: сучасні інструменти та крос-функціональні команди. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. № 1. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/download/304/244/> (дата звернення: 09.05.2026).
15. Кузьмін О. Є., Босак А. О. Сутність «норми керованості» як основного показника нормування управлінської праці. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 4. С. 13-15. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2013/13.pdf (дата звернення: 09.05.2026).
16. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2012. 416 с.
17. Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення (Agile Manifesto). URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 10.05.2026).
18. Овечкіна О. А. Сучасні підходи до управління командами. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6381> (дата звернення: 10.05.2026).
19. Організація ефективної роботи команд на підприємстві. Інституційний репозитарій ДТЕУ. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/665f0ca0-6418-4867-920d-9ce725149617/content> (дата звернення: 11.05.2026).).
20. Офіційний посібник зі скраму від розробників методології К. Швабера та Д. Сазерленда. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Ukrainian.pdf> (дата звернення: 11.05.2026).
21. Офіційний сайт ARX. URL: <https://arx.com.ua> (дата звернення: 12.05.2026).
22. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. Сутність та типологія команд. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3945/3868/> (дата звернення: 11.05.2026).
23. Перемога ARX в номінаціях. URL: <https://arx.com.ua/blog/services/arx-zdobula-zoloto-u-nominatsii-krashchyi-kliientskyi-servis> (дата звернення: 12.05.2026).
24. Про команду ARX. URL: <https://arx.com.ua/hr> (дата звернення: 12.05.2026).

25. Про компанію. ARX. URL: <https://arx.com.ua/reputation-responsibilities> (дата звернення: 13.05.2026).
26. Публічна та фінансова інформація. URL: <https://arx.com.ua/publiczna-ta-finansova-informatsiya> (дата звернення: 13.05.2026).
27. Розподіл командних ролей за Белбіном. URL: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles> (дата звернення: 14.05.2026).
28. Роль соціально-психологічних методів менеджменту у формуванні корпоративної культури туристичного підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4425/4358/> (дата звернення: 14.05.2026).
29. Сазонова Т. О., Кємова Я. М., Яковлєва К. В. Методи управління командою: аспект самоорганізації. Економічний простір. 2022. № 181. С. 138-142. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1165/1124/> (дата звернення: 15.05.2026).
30. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/125/120/> (дата звернення: 15.05.2026).
31. Як перетворити критику від команди на схвалення: система управління змінами ADKAR. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/3805/> (дата звернення: 16.05.2026).
32. ARX та ARXife у 2025 році. URL: <https://epravda.com.ua/finances/arx-ta-arx-life-u-2025-roci-32-premiy-ponad-2-1-mlrd-grn-viplat-i-rekordniy-rist-816474/> (дата звернення: 16.05.2026).
33. Bain & Company. Closing the Delivery Gap: Customer Experience Retention Analysis. Bain, 2022. URL: <https://www.bain.com/insights/customer-behavior-and-loyalty-in-insurance-global-edition-2023/> (дата звернення: 18.05.2026).
34. Davenport T. H. «Competing on Analytics». Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2006/01/competing-on-analytics> (дата звернення: 19.05.2026).
35. Deterding S. «Gamification: Toward a Definition». URL: https://www.researchgate.net/publication/230854710_From_Game_Design_Elements_to_Gamefulness_Defining_Gamification (дата звернення: 19.05.2026).
36. Edmondson A. C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44. № 2. P. 350-383. DOI: 10.2307/2666999. URL: <https://www.jstor.org/stable/2666999> URL: <https://www.jstor.org/stable/2666999> (дата звернення: 23.05.2026).

37. GitHub. The economic impact of the AI-powered developer lifecycle and lessons from GitHub Copilot. GitHub Blog / Research, 2023. URL: <https://github.blog/news-insights/research/the-economic-impact-of-the-ai-powered-developer-lifecycle-and-lessons-from-github-copilot/> (дата звернення: 20.05.2026).
38. Hackman J. R. «The design of work teams». In J. Lorsch (Ed.), Handbook of Organizational Behavior. Prentice Hall, 1987. P. 315–342. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-design-of-work-teams-Hackman-Lorsch/dbe54b39f8f6335d2985b6bdfc6f8440e734957> (дата звернення: 20.05.2026).
39. Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 10th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, 2012. 338 p.
40. McKinsey & Company. Digital transformation in insurance: The road ahead. McKinsey Financial Services, 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ai-in-insurance-understanding-the-implications-for-investors> (дата звернення: 21.05.2026).
41. McKinsey & Company. «It's time for leaders to get real about hybrid». URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid> (дата звернення: 21.05.2026).
42. Microsoft. Microsoft 365 Copilot drove up to 353% ROI for small and medium businesses—new study. Microsoft 365 Blog, 2024. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2024/10/17/microsoft-365-copilot-drove-up-to-353-roi-for-small-and-medium-businesses-new-study/> (дата звернення: 22.05.2026).
43. «Overcoming Silos in Agile Organizations», Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2019/05/cross-silo-leadership> (дата звернення: 23.05.2026).
44. The economic potential of generative AI. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата звернення: 22.05.2026).
45. The Role of Internal Communication, Journal of Business Communication. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021943610385656> (дата звернення: 24.05.2026).
46. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin. 1965. Vol. 63. № 6. P. 384-399. DOI: 10.1037/h0022100. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Dynamics/Tuckman_1965_Developmental_sequence_in_small_groups.pdf (дата звернення: 24.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Напрямки страхування для приватних та корпоративних клієнтів у АТ «СК «АРКС»

Напрямок страхування	Для людей (Приватні клієнти)	Для бізнесу (Корпоративні клієнти)
Автотранспортне страхування	- Обов'язкова автоцивілка - Додаткова автоцивілка - Повне та Міні-КАСКО - Зелена картка (для міжнародних поїздок) - Програма допомоги на дорозі	- Корпоративне КАСКО (страхування автопарків) - Обов'язкова автоцивілка для комерційного транспорту - Зелена картка для логістичних компаній - Страхування спеціалізованої техніки
Медичне страхування та здоров'я	- Добровільне медичне страхування - Спеціалізовані програми страхування здоров'я при критичних захворюваннях - Телемедичні консультації	- Корпоративне медичне страхування колективів - Програми профілактичних оглядів для співробітників
Майнове страхування	- Комплексне страхування квартир та приватних будинків - Страхування іпотечного та заставного майна - Страхування житла від воєнних ризиків	- Страхування комерційної нерухомості та обладнання - Страхування бізнесу від воєнних ризиків - Страхування від фінансових втрат через перерву у виробництві - Страхування будівельно-монтажних ризиків
Особисте страхування життя (через компанію АРКС Лайф)	- Страхування від нещасних випадків - Накопичувальне страхування життя - Ризикове страхування життя кредиторів	- Корпоративне страхування співробітників від нещасних випадків - Корпоративне страхування життя
Туристичне страхування	- Страхування для поїздок за кордон - Страхування подорожей територією України - Страхування для активного відпочинку	Страхування співробітників підприємства під час ділових відряджень
Страхування відповідальності та спеціальних ризиків	(Покривається базовими полісами відповідальності перед третіми особами у майнових договорах)	- Страхування загальної цивільної відповідальності компанії - Страхування професійної відповідальності - Страхування відповідальності директорів та топ-менеджменту - Страхування вантажів під час перевезень - Відповідальність перевізника або експедитора

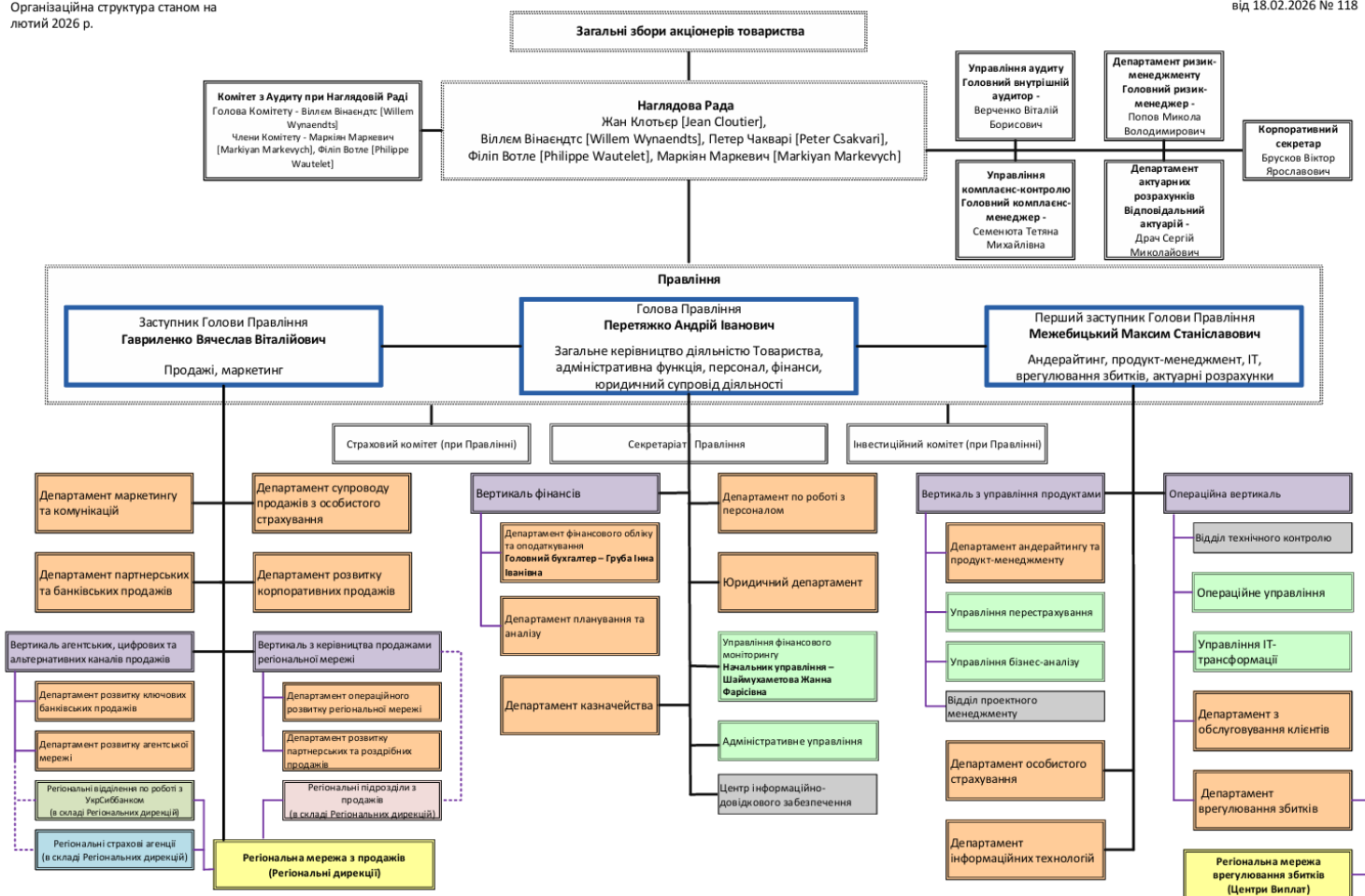
Розроблено автором на основі наданої підприємством інформації

Додаток Б

Організаційна структура АТ «СК «АРКС»

Організаційна структура станом на лютий 2026 р.

від 18.02.2026 № 118



Надано підприємством

ДОДАТОК В

Економіко-математичне обґрунтування та розрахункові моделі параметрів функціонування команд АТ «СК «АРКС»

№ з/п	Об'єкт розрахунку та математична модель (формула)	Вихідні параметри, проміжні обчислення та кінцевий результат (грн / %)
1	Індекс делегування управлінських рішень (Захід 1) $IDUR = \frac{K_{заг}}{K_d} \times 100\%$ (3.1)	K_d –операційні рішення на рівні команди; K_{заг} –загальна кількість операційних рішень підрозділу. Поточний стан: 40-45% (андерайтинг, юристи), цільовий: $\geq 70\%$.
	Річна вартість надлишкового ескалування рішень Еескал = Nнадл × Тескал × Cгод (3.2)	Nнадл - кількість зайвих ескалувань рішень на рік (розраховано як 20% від загальних 50 000 операційних рішень команд). Nзаг = 50 000); Тескал = 4 год - середня кількість годин, яка витрачається на одне погодження. Cгод = 250 грн/год. - середня вартість однієї робочої години залучених працівників у гривнях. Еескал =10000×4×250=10000000 грн.
	Ренатбельність: $ROI_{Ееск} = \frac{Еескал - C1}{C1} \times 100\%$	C1 = 0,55 млн. грн – витрати на впровадження; $ROI_{Ееск} = \frac{10 \text{ млн} - 0,55 \text{ млн}}{0,55 \text{ млн}} \times 100\% = 1718\%$
	Термін окупності: $Токуп = \frac{C1}{Еескал} \times 12$	$Токуп = \frac{0,55 \text{ млн}}{10 \text{ млн}} \times 12 = 0,66 \text{ (мнше місяця)}$
2	Модель приросту премій від підвищення CX (Захід2) $\Delta R = \Delta CEX \times r \times P$ (3.3)	ΔCEX - планована зміна індексу; r = 0,015 - коефіцієнт утримання клієнтів (1,5% за дослідженнями Bain & Company на кожен бал CX); P –преміальний портфель критичних сегментів.
	Розрахунок бази преміального портфелю P=6080×0,6(проміжний)	Загальний портфель компанії складає 6 080 млн. грн. Частка цільових сегментів (КАСКО, ДМС, ОСЦПВ) 60%. P =3648 млн грн. Планується підвищення клієнтського досвіду з 6 до 8 балів. C2 = 2 млн. грн. - витрати на впровадження ΔR =2×0,015×3648=109,44 млн грн/рік.
	Ренатбельність: $ROI_{сх} = \frac{\Delta R - C2}{C2} \times 100\%$	$ROI_{сх} = \frac{109,44 - 2}{2} \times 100\% = 5372\%$

Продовження таблиці

№ з/п	Об'єкт розрахунку та математична модель (формула)	Вихідні параметри, проміжні обчислення та кінцевий результат (%)
2	Термін окупності: $\text{Токуп} = \frac{C_2}{\Delta R} \times 12$	$\text{Токуп} = \frac{2}{109,44} \times 12 = 0,2 \text{ (менше місяця)}$
3	Модель втрат часу на пошук інформації (Захід 3) $\text{Вінформ} = (\text{Нспец} \times \text{Тс} \times \text{Сс} + \text{Нкер} \times \text{Тпошук_к} \times \text{Ск}) \times \text{Дрік}$ (3.4)	Нспец = 716 осіб - кількість рядових спеціалістів у штаті; Тпошук_с = 1,8 год - години, які кожен спеціаліст щодня витрачає на пошук даних; Сс = 200 грн/год. - вартість години роботи спеціаліста (грн). Нкер = 90 осіб - кількість керівників у штаті. Тпошук_к = 2,0 год - години, які керівник щодня витрачає на пошук даних. Ск = 314 грн/год. - вартість години роботи керівника (грн). Дрік = 250 робочих днів у році. Вінформ = $= (257760 + 56520) \times 250 = 314280 \times 250 \approx 78,6 \text{ млн грн/рік.}$ - загальні фінансові втрати на пошук інформації (млн грн)
	Економічний ефект від впровадження KMS: $\text{Ekms} = \text{Вінформ} \times \text{Кек}$ (3.5)	Кек - коефіцієнт збереженого часу (система Confluence економить 35% часу за даними IDC). Ekms $\approx 78,6 \times 0,35 = 27,5$ млн грн/рік. - економія від впровадження бази знань
	Рентабельність інвестицій у систему знань: $\text{ROIkms} = \frac{\text{ЗВ1} - \text{Ekms}}{\text{ЗВ1}} \times 100\%$ (3.6)	Очікуваний ефект - 27,5 млн грн; ЗВ1 – загальні витрати 1-го року (3,03 млн грн.) ROIkms = 807%
	Термін окупності платформи управління знаннями: $\text{Токуп} = \frac{\text{ЗВ1}}{\text{Ekms}} \times 12$ (3.7)	Співвідношення річного бюджету впровадження до чистого ефекту, переведене в місячний вимір. $\text{Токуп} = \frac{3,03}{27,5} \times 12 = 1,3 \text{ місяця}$
4	Модель витрат на розширення ІТ-штату (Захід 4) $\text{Снайм} = \text{Ннов} \times (12 \times \text{ЗП} + \text{ЗП} \times \text{крекр}) + \text{Ннов} \times \text{Собл}$ (3.8)	Ннов - кількість нових розробників; ЗП – середня місячна зарплата ІТ-фахівця у гривнях (72 000 грн.); крекр - комісія за рекрутинг (стандартно дорівнює 1,5 місячним зарплатам; Собл - витрати на закупівлю техніки (ноутбук) та ліцензій для 1 робочого місця (65 000 грн). Снайм $= 14 \times (12 \times 72000 + 72000 \times 1,5) + 14 \times 65000 = 14,51$ млн. грн.
	Мультиплікативна бізнес-цінність ІТ-інвестицій: $\text{ЕІТІ} = \text{Снайм} \times \text{М}$ (3.9)	М = 3,2 (консервативний галузевий мультиплікатор інвестицій за даними McKinsey Digital). ЕІТІ $= 13608000 \times 3,2 \approx 43,5$ млн грн.
	Рентабельність ІТ-найму: $\text{ROIIT} = \frac{\text{ЕІТІ} - \text{Снайм}}{\text{Снайм}} \times 100\%$ (3.10)	Економічна окупність розрахована через зіставлення генерованої цінності до витрат. $\text{ROIIT} = \frac{43,5 - 14,51}{14,51} \times 100\% = 200\%$

Продовження таблиці

№ з/п	Об'єкт розрахунку та математична модель (формула)	Вихідні параметри, проміжні обчислення та кінцевий результат (%)
4	Термін окупності $\text{Токуп} = \frac{\text{ЕІТІ}}{\text{Снайм}} \times 12$	$\text{Токуп} = \frac{43,5}{14,51} \times 12 = 4 \text{ місяці}$
5	Річна вартість ліцензій GitHub Copilot (Захід 5) $\text{СС} = \text{Нроз} \times \text{Скоп} \times 12$ (3.11)	Нроз = 54 розробники; Скоп = 19 USD/міс (щомісячна вартість однієї ліцензії (підписки) на штучний інтелект GitHub Copilot для одного розробника); розрахунковий курс валюти - 42 грн/USD. $\text{СС} = 54 \times (19 \times 42) \times 12 \approx 516000 \text{ грн/рік.}$
	Продуктивність ІТ-команд від використання AI: $\text{ЕС} = \text{Нроз} \times 12 \times \text{кпрод}$ (3.12)	кпрод = 0,3 - приріст продуктивності від використання ІІІ (розробники пишуть код на 30% швидше). $\text{ЕС} = 54 \times 12 \times 0,3 \approx 14 \text{ млн грн/рік.}$
	Рентабельність інструменту GitHub Copilot: $\text{ROIc} = \frac{\text{Ес} - \text{Сс}}{\text{Сс}} \times 100\%$ (3.13)	Прогнозований чистий ефект від оптимізації швидкості написання коду. Сс – загальна вартість підписки на ІІІ для 54 розробників на рік (0,52 млн грн). $\text{ROIc} = \frac{14 - 0,52}{0,52} \times 100\% = 2592\%$
	Термін окупності $\text{Токуп} = \frac{\text{Сс}}{\text{ЕС}} \times 12$	$\text{Токуп} = \frac{0,52}{14} \times 12 = 0,44 \text{ місяці}$
	Ефект від автоматизації рутини бізнес-команд: $\text{Ем365} = (\text{Nk} \times \text{ЗП} \times 12) \times \text{кр} \times \text{кп}$ (3.14)	кр = 0,4 (частка рутинних задач у часі); кп = 0,25 - на 25% ІІІ прискорює виконання саме цієї рутини; ЗП = 50 000 грн. Nk - кількість бізнес-користувачів (аналітики, менеджери), яким закуплять ІІІ. $\text{Ем365} = 200 \times 50000 \times 12 \times 0,4 \times 0,25 = 12 \text{ млн грн/рік.}$
6	Модель гейміфікації регіональних продажів (Захід 6): $\text{Егейм} = \text{Ррег} \times \text{кгейм}$ (3.15)	Ррег = 1824 - обсяг продажів регіональних офісів у млн грн (становить 30% від загальних зборів компанії). кгейм = 0,05 (консервативний приріст +5%). $\text{Егейм} = 1824 \times 0,05 = 91,2 \text{ млн грн/рік (плановий приріст премій)}$
	Рентабельність: $\text{ROIc} = \frac{\text{Егейм} - \text{С6}}{\text{С6}} \times 100\%$	С6 = 2,54 млн. грн – витрати на впровадження. $\text{ROIc} = \frac{91,2 - 2,54}{2,54} \times 100\% = 1075\%$
	Термін окупності: $\text{Токуп} = \frac{\text{С6}}{\text{Егейм}} \times 12$	$\text{Токуп} = \frac{2,54}{91,2} \times 12 = 0,33 \text{ (менше місяця)}$

Розроблено автором

АНОТАЦІЯ

Квік О. І. Організування командної роботи в страховій компанії. –

Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад організування і управління командною роботою у страховій компанії та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи командної взаємодії у АТ «СК «АРКС». Роботу присвячено питанням підвищення ефективності командної взаємодії в умовах цифрової трансформації страхового бізнесу. У роботі обґрунтовано теоретичні засади командної форми організування роботи та визначено ключові чинники її ефективності. Уточнено особливості організування та управління командною роботою у АТ «СК «АРКС», виявлено системні координаційні та структурні проблеми. Визначено напрями вдосконалення командної взаємодії на основі сучасних цифрових технологій та гнучких методологій управління. Запропоновано комплекс із шести практичних заходів щодо підвищення ефективності командної роботи компанії.

Ключові слова: командна робота, управління командами, страхова компанія, Agile, Scrum, Kanban, цифрові інструменти, психологічна безпека, крос-функціональна команда, організаційна ефективність.

SUMMARY

Kvik, Oleksandr I. Organizing of Teamwork in an Insurance Company. –
Manuscript.

Bachelor's qualification work, in specialty 073 «Management,» educational and professional program «Management of Organizations.» Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to investigate the theoretical and practical foundations of organizing and managing teamwork in an insurance company and to develop recommendations for improving the team interaction system at PJSC «IC ARCS.» The thesis addresses the issues of enhancing team interaction efficiency in the context of the digital transformation of the insurance business. The thesis provides a theoretical framework for team-based work organization and identifies the key drivers of its effectiveness. The work suggests directions for improving team interaction based on modern digital technologies and flexible management methodologies. The master's thesis explains the systemic coordination and structural challenges identified at PJSC «IC ARCS» and proposes a set of six practical measures to enhance the company's team performance.

Keywords: teamwork, team management, insurance company, Agile, Scrum, Kanban, digital tools, psychological safety, cross-functional team, organizational effectiveness.