

УДК 368:005.21:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.34-43>**Мельничук І.І.**

кандидат економічних наук

Університет економіки і підприємництва

Melnychuk Iryna

PhD in Economic Sc.

University of Economics and Entrepreneurship

<https://orcid.org/0000-0002-2386-3365>**Нікольчук Ю.М.**

кандидат економічних наук

Хмельницька торговельно-економічна академія

Nikolchuk Yuliia

PhD in Economic Sc.

Khmelnytskyi Trade and Economic Academy

<https://orcid.org/0000-0001-7466-2558>

СТРАТЕГІЧНИЙ СТРАХОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАХОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті досліджено роль стратегічного страхового менеджменту як ключового інструменту забезпечення ефективного функціонування страхового ринку в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що цифрові технології змінюють традиційні підходи до стратегічного управління страховими компаніями, формуючи нові конкурентні переваги та передумови сталого розвитку. Проаналізовано еволюцію стратегічного страхового менеджменту, визначено вплив сучасних цифрових технологій на бізнес-процеси страховиків і запропоновано авторське визначення цієї категорії. Розроблено інтегровану архітектуру стратегічного страхового менеджменту та обґрунтовано пріоритетні напрями його вдосконалення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та цифрової зрілості страхових компаній.

Ключові слова: страховий менеджмент, страховий ринок, цифрова трансформація, цифровізація, страхова компанія, InsurTech, цифрові технології, стратегічний розвиток.

STRATEGIC INSURANCE MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING THE EFFECTIVE FUNCTIONING OF THE INSURANCE MARKET UNDER CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article examines the role of strategic insurance management as a key instrument for ensuring the effective functioning of the insurance market under conditions of digital transformation. It is substantiated that digital technologies fundamentally change traditional approaches to strategic management of insurance companies, transforming digitalization from an operational tool into a strategic factor of sustainable development and competitive advantage. The paper analyzes the evolution of strategic insurance management, identifies the main drivers of digital transformation, and determines the impact of artificial intelligence, Big Data, cloud computing, blockchain, the Internet of Things, CRM systems, and digital platforms on the efficiency of insurance business processes. The conceptual essence of strategic insurance management is clarified, and its author's definition is proposed, emphasizing the integration of digital technologies, risk-oriented management, customer-centricity, and data-driven decision-making. A comparative analysis of traditional and digitally transformed management models is carried out, demonstrating the shift toward ecosystem interaction, predictive risk management, automation of underwriting and claims settlement, and omnichannel customer service. The study develops an integrated architecture of strategic insurance management based on interconnected components, including strategic governance, risk management, operational efficiency, innovation, customer orientation, and financial sustainability. Particular attention is paid to the analysis of digital transformation practices implemented by leading Ukrainian insurance companies and their strategic significance for increasing competitiveness and improving

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Мельничук І.І., Нікольчук Ю.М., 2026

customer experience. Based on the conducted research, priority directions for improving strategic insurance management are proposed, including the development of comprehensive digital strategies, implementation of advanced analytical technologies, strengthening cybersecurity, expansion of digital partnerships, enhancement of customer-oriented business models, and development of digital competencies of personnel.

Keywords: insurance management, insurance market, digital transformation, digitalization, insurance company, InsurTech, digital technologies, strategic development.

JEL classification: G22, M15, O33.

Постановка проблеми. Страховий ринок за рахунок забезпечення механізму перерозподілу ризиків, захисту майнових інтересів фізичних та юридичних осіб, сприяння акумуляції інвестиційних ресурсів й підтримки фінансової стабільності економіки є важливою складовою фінансової системи держави. Водночас сучасний етап його розвитку перебуває під впливом трансформаційних змін, що обумовлені цифровізацією економіки, розвитком фінансових технологій, посиленням регуляторних вимог, зміною поведінки споживачів страхових послуг і високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища.

Для України зазначені виклики посилюються наслідками воєнного стану, необхідністю адаптації фінансового сектору до європейських стандартів регулювання, інтеграцією цифрових сервісів та активним розвитком інноваційних бізнес-моделей. За цих умов конкурентоспроможність страховиків визначається вже не лише фінансовими показниками, а й здатністю ефективно реалізовувати стратегію цифрової трансформації, швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджувати сучасні технології управління ризиками та забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу.

У зв'язку з цим стратегічний страховий менеджмент набуває нового змісту. Він перестає виконувати виключно координаційну функцію та перетворюється на комплексний інструмент управління довгостроковим розвитком страхової компанії, який поєднує стратегічне планування, цифрові технології, ризик-менеджмент, інноваційний розвиток і клієнтоорієнтований підхід. Від ефективності реалізації стратегічного страхового менеджменту залежить не лише результативність діяльності окремого страховика, а й рівень фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку страхового ринку загалом.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням страхового менеджменту, недостатньо дослідженими залишаються теоретико-прикладні аспекти інтеграції цифрової трансформації у систему стратегічного управління страховими компаніями. Це обумовлює необхідність комплексного дослідження впливу цифрових технологій на стратегічний страховий менеджмент та визначення пріоритетних напрямів його вдосконалення в сучасних умовах розвитку страхового ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та практичні аспекти розвитку страхового ринку, страхового менеджменту, цифрової трансформації страхового сектору та управління страховими компаніями знайшли широке відображення у працях українських і зарубіжних учених.

Питання цифровізації у страховому секторі широко представлені у роботах вітчизняних [6; 8-14] та зарубіжних науковців [1-4]. Фундаментальні засади функціонування страхового ринку в умовах цифрових змін, організації страхової діяльності та управління страховими компаніями досліджували Попова Л. В. [13], Eskert С. [1-2], Шевчук О. з групою авторів [6], Забаштанський М. М. та Рубан М. М. [10], Парубець О. М. і Подоляк О. О. [12] та інші. Проблематиці стратегічного менеджменту та управління страховиками присвячені праці Другової В. [9], Голяса В. [8], Сніщенка Р. [18-19], які сформували сучасні підходи до стратегічного управління організаціями.

Водночас аналіз сучасної наукової літератури свідчить, що більшість досліджень зосереджена або на питаннях цифровізації страхового ринку, або на окремих аспектах стратегічного управління страховими компаніями. Натомість недостатньо уваги приділено комплексному дослідженню стратегічного страхового менеджменту саме як інструменту забезпечення ефективного функціонування страхового ринку в умовах цифрової трансформації, що й зумовило вибір теми дослідження.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад стратегічного страхового менеджменту та розроблення концептуального підходу до забезпечення ефективного функціонування страхового ринку в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. Під час написання статті було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких: методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу – для дослідження змісту, ролі стратегічного страхового менеджменту і визначення особливостей його трансформації в умовах цифровізації; порівняльний аналіз – для зіставлення традиційної та цифрово-трансформованої моделей страхового менеджменту, а також практик цифрової трансформації страхових компаній; метод системного підходу – для розроблення архітектури стратегічного страхового менеджменту та обґрунтування пріоритетних напрямів його вдосконалення в умовах цифрової трансформації страхового ринку.

Виклад основних результатів дослідження. Стратегічний страховий менеджмент є складовою системи стратегічного управління компанією, яка забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, підтримання фінансової стійкості та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Якщо операційне управління зорієнтоване на поточне виконання бізнес-процесів, то стратегічний страховий менеджмент передбачає визначення пріоритетів розвитку страховика, управління стратегічними ризиками, формування інноваційної

політики та забезпечення сталого зростання вартості компанії.

У сучасних наукових дослідженнях стратегічний страховий менеджмент дедалі частіше розглядається не лише як система управління страховими операціями, а як комплексний механізм формування організаційної стійкості страхової компанії в умовах високої невизначеності. Особливо це стосується вітчизняних страховиків, які в останні роки зіштовхнулися з надскладними викликами, висвітленими у праці Сніщенка Р. [18-19], що зумовлені впливом Covid-19, війни, глобалізаційних процесів, цифровізації фінансового сектору, зміни поведінки споживачів, зростанням ролі цифрових систем. У цих умовах конкурентні переваги страховика формуються не лише за рахунок фінансових ресурсів чи асортименту страхових продуктів, а насамперед завдяки ефективності стратегічних управлінських рішень, здатності швидко адаптуватися до технологічних змін та впроваджувати цифрові інновації. Саме це лежить у площині сучасного стратегічного страхового менеджменту, що виступає визначальним інструментом забезпечення ефективного функціонування страхових компаній та розвитку страхового ринку загалом.

До цього часу основні завдання стратегічного страхового менеджменту полягали у забезпеченні фінансової надійності, підтриманні достатнього рівня платоспроможності, ефективному перестраховуванні, оптимізації страхового портфеля та управлінні страховими резервами. Проте цифрова трансформація суттєво змінює підходи до змісту стратегічного управління, що наразі проявляється в управлінні цифровими активами, використанні аналітики великих даних для прийняття управлінських рішень, цифровізації клієнтського сервісу, розвитку екосистемної взаємодії, інтеграції технологій штучного інтелекту в процеси андеррайтингу та врегулювання страхових випадків, а також забезпеченні кіберстійкості компанії.

Аналіз теорії та практики діяльності страховиків дозволяє трактувати стратегічний страховий менеджмент через окремі функціональні аспекти: управління ризиками, фінансову стійкість, конкурентоспроможність або цифровізацію бізнес-процесів. Водночас недостатньо уваги приділяється інтеграції цих складових у єдину систему стратегічного управління, яка б забезпечувала збалансований розвиток страхової компанії в умовах цифрової економіки. Тому, на нашу думку, під стратегічним страховим менеджментом варто розуміти інтегровану систему довгострокового управління страховою компанією, яка спрямована на забезпечення її фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку шляхом комплексної інтеграції цифрових технологій, ризик-орієнтованого управління, клієнтоорієнтованості, ефективного використання даних і дотримання сучасних регуляторних вимог.

Запропоноване визначення, на відміну від традиційних підходів, акцентує увагу не лише на стратегічному плануванні чи фінансовій стабільності страховика, а й на цифровій трансформації як

системоутворюючому чиннику сучасного страхового менеджменту. Такий підхід дозволяє розглядати цифрові технології не як допоміжний інструмент автоматизації окремих процесів, а як основу трансформації бізнес-моделі страхової компанії, формування нових джерел конкурентних переваг та підвищення ефективності функціонування страхового ринку загалом.

Як свідчать дослідження, вітчизняний [6-7; 12-13] та світовий [1-4] страхові ринки переживають якісно новий етап розвитку, за якого цифрова трансформація перестає бути лише інструментом автоматизації окремих бізнес-процесів і стає ключовим фактором формування стратегічних конкурентних переваг. На відміну від цифровізації, що передбачає переведення інформації та окремих операцій у цифровий формат, цифрова трансформація охоплює комплексне переосмислення бізнес-моделі страхової компанії, системи корпоративного управління, взаємодії з клієнтами, організації бізнес-процесів та механізмів прийняття управлінських рішень. Саме тому в сучасних умовах цифрова трансформація є складовою стратегічного розвитку страховика, а не окремим IT-проєктом.

Зокрема, Другова В. В., досліджуючи InsurTech як головний інноваційний підхід [8] у своєму дослідженні, продемонструвала його роль і значення у зборі та аналізі даних про клієнтів компанії, що дозволяє розробити продукти спеціально під кожного потенційного страхувальника, а ШІ та машинне навчання легко прогнозує потреби цих споживачів та їх дії в майбутньому. Іванчук Н. та Шийко А. [11] також зупинилися на значних перевагах InsurTech у страхуванні, проте, наголосили і на тому, що цифрові технології створюють нові виклики, пов'язані із забезпеченням кібербезпеки, захистом персональних даних, етичним використанням алгоритмів штучного інтелекту, обмеженим доступом до інвестицій, необхідністю оновлення цифрової інфраструктури та правової бази. Голяс В. описала переваги моделі «SMART-insure» та її практичне значення для діяльності вітчизняних страхових компаній, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність, сприятиме формуванню нової якості взаємодії зі споживачами, заснованої на довірі, доступності, персоналізації та цінності [8, с. 262].

У сучасній міжнародній практиці стратегічний страховий менеджмент дедалі більше базується на принципах data-driven management, відповідно до яких управлінські рішення приймаються на основі аналізу великих масивів даних у режимі реального часу. Такий підхід забезпечує більш точне оцінювання ризиків, підвищує обґрунтованість тарифної політики, дозволяє прогнозувати поведінку клієнтів та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. У результаті відбувається трансформація ролі менеджменту: від адміністративного контролю до стратегічного управління даними, цифровими активами та інноваціями.

Важливою тенденцією є розвиток екосистемної моделі страхового бізнесу, коли страхові компанії інтегрують свої продукти та сервіси з банками, медичними установами, автомобільними дилерами, маркетплейсами, мобільними операторами та іншими учасниками

цифрової економіки. Така взаємодія сприяє створенню комплексних клієнтських рішень, розширенню каналів збуту та підвищенню рівня персоналізації страхових продуктів. Одним із перспективних напрямів є embedded insurance – інтегроване страхування, за якого страховий продукт стає складовою іншої послуги чи товару та оформлюється безпосередньо під час їх придбання.

Не менш важливою складовою цифрової трансформації є розвиток InsurTech-компаній, які виступають каталізатором інновацій у страховому секторі [14]. На відміну від традиційних страховиків, вони використовують гнучкі цифрові бізнес-моделі, автоматизовані процеси андеррайтингу, мобільні застосунки, штучний інтелект, хмарні рішення, що забезпечує швидше виведення нових продуктів на ринок і зниження операційних витрат. Досвід свідчить, що найбільш ефективною є модель співпраці традиційних страховиків із

InsurTech-компаніями, яка дозволяє швидше модернізувати їх основні системи, розширити цифрові можливості та оптимізувати операції [14, с. 139].

Таким чином, цифрова трансформація суттєво змінює зміст стратегічного страхового менеджменту. Якщо традиційна модель управління була орієнтована переважно на забезпечення фінансової стійкості, виконання регуляторних вимог та управління страховими ризиками, то сучасний стратегічний менеджмент охоплює цифрове лідерство, управління даними, розвиток інновацій, формування цифрових екосистем, кіберстійкість та створення довгострокової цінності для клієнтів і всіх зацікавлених сторін. Саме інтеграція цих елементів забезпечує здатність страхової компанії ефективно функціонувати в умовах високої динаміки зовнішнього середовища та посилення цифрової конкуренції. В табл. 1 представлено еволюцію стратегічного страхового менеджменту під впливом цифровізації.

Таблиця 1

Еволюція стратегічного страхового менеджменту під впливом цифрової трансформації

Критерій	Традиційна модель страхового менеджменту	Цифрово -трансформована модель	Ключові цифрові технології	Очікуваний стратегічний ефект	Управлінські наслідки
Стратегічна мета	Фінансова стійкість	Стале цифрове зростання	AI, Big Data	Конкурентні переваги	Зміна бізнес-моделі
Прийняття рішень	На основі історичних даних	Data-driven management	AI, BI	Підвищення точності прогнозів	Швидке реагування
Андеррайтинг	Експертний	Автоматизований	AI, Machine Learning	Скорочення часу оцінки ризику	Зменшення витрат
Взаємодія з клієнтом	Офлайн	Omnichannel	CRM, мобільні застосунки	Підвищення лояльності	Персоналізація сервісу
Врегулювання збитків	Паперові процедури	Digital Claims	AI, Computer Vision	Скорочення часу виплат	Зростання задоволеності клієнтів
Управління ризиками	Реактивне	Predictive Risk Management	Big Data, IoT	Зменшення страхових витрат	Проактивне управління
Бізнес-модель	Продаж полісів	Цифрова екосистема	API, Embedded Insurance	Нові джерела доходів	Диверсифікація бізнесу

Джерело: систематизовано авторами.

Цифрова трансформація стала одним із ключових чинників структурних змін на світовому страховому ринку. Її сутність полягає не лише у впровадженні сучасних інформаційних технологій, а й у зміні бізнес-моделей, корпоративної культури, підходів до прийняття управлінських рішень та організації взаємодії зі страхувальниками. Саме тому цифровізацію доцільно розглядати як стратегічний ресурс розвитку страхової компанії.

Для українського страхового ринку цифрова трансформація має особливе значення, про що детально йдеться у працях [10-13]. Воєнні умови прискорили впровадження дистанційних сервісів, електронного документообігу, онлайн-продажу страхових продуктів, цифрової ідентифікації клієнтів та автоматизованого врегулювання страхових випадків. У результаті більшість провідних страховиків активно розвивають власні цифрові екосистеми, мобільні застосунки, електронні кабінети клієнтів, чат-боти, CRM-системи та інші цифрові рішення, що сприяють підвищенню якості обслуговування і скороченню операційних витрат.

Сучасний стратегічний страховий менеджмент ґрунтується на використанні комплексу цифрових технологій, кожна з яких забезпечує досягнення конкретних стратегічних цілей, які наведені в табл. 2.

Дані табл. 2 свідчать, що цифрова трансформація охоплює практично всі напрями діяльності сучасної страхової компанії. Якщо на початкових етапах цифровізація спрямовувалася переважно на автоматизацію окремих операцій, то зараз вона стала основою стратегічного розвитку страховиків. Використання штучного інтелекту, технологій Big Data, хмарних сервісів та цифрових платформ дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й створює передумови для розроблення нових страхових продуктів, персоналізації послуг і формування довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 2

Вплив цифрових технологій на реалізацію стратегічного страхового менеджменту

Цифрова технологія	Основні напрями використання	Управлінський ефект	Вплив на фінансові результати	Стратегічне значення
Штучний інтелект (AI)	Андеррайтинг, оцінка ризиків, виявлення шахрайства, прогнозування збитковості	Автоматизація прийняття рішень, скорочення часу обробки інформації	Зниження збитковості, оптимізація витрат	Формування конкурентних переваг
Big Data	Аналіз поведінки клієнтів, сегментація, персоналізація продуктів	Підвищення точності управлінських рішень	Зростання продажів та утримання клієнтів	Підвищення клієнтоорієнтованості
Хмарні технології	Зберігання інформації, масштабування IT-інфраструктури	Підвищення гнучкості бізнес-процесів	Скорочення витрат на IT	Забезпечення безперервності діяльності
Blockchain	Смарт-контракти, перевірка страхових операцій, захист даних	Підвищення прозорості та довіри	Мінімізація операційних ризиків	Посилення інформаційної безпеки
Internet of Things (IoT)	Телематичне страхування, моніторинг ризиків у режимі реального часу	Постійний контроль страхових ризиків	Оптимізація тарифної політики	Розвиток інноваційних страхових продуктів
Цифрові канали продажу	Онлайн-поліси, мобільні застосунки, маркетплейси	Розширення каналів збуту	Зростання страхових премій	Підвищення конкурентоспроможності
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Підвищення якості сервісу	Зростання рівня пролонгації договорів	Зміцнення лояльності клієнтів

Джерело: систематизовано авторами.

Таким чином, цифрова трансформація сьогодні є не допоміжним елементом діяльності страхової компанії, а ключовою складовою стратегічного страхового менеджменту. Інтеграції цифрових технологій у всі рівні управління зумовлює необхідність формування нової

архітектури стратегічного страхового менеджменту, яка забезпечує комплексне поєднання фінансових, організаційних, технологічних та клієнтоорієнтованих компонентів (табл. 3).

Таблиця 3

Архітектура стратегічного страхового менеджменту в умовах цифрової трансформації

Стратегічний компонент	Основні інструменти	Цифрові технології	Очікуваний результат	Показники оцінювання ефективності
Стратегічне управління	стратегічне планування, KPI, Balanced Scorecard	Business Intelligence, ERP, Dashboard	Підвищення якості управлінських рішень	рентабельність, виконання KPI, темпи зростання премій
Управління ризиками	андеррайтинг, актуарні моделі, комплаєнс	AI, Machine Learning, Predictive Analytics	Точніша оцінка ризиків, мінімізація збитків	комбінований коефіцієнт, рівень збитковості, достатність резервів
Клієнтоорієнтованість	CRM, персоналізація, омніканальні продажі	Big Data, мобільні застосунки, чат-боти	Зростання задоволеності та утримання клієнтів	NPS, рівень пролонгації договорів, кількість онлайн-продажів
Операційна ефективність	автоматизація процесів, електронний документообіг	RPA, Cloud Computing, Blockchain	Скорочення витрат і часу обслуговування	операційні витрати, час врегулювання збитків, продуктивність персоналу
Інноваційний розвиток	цифрові продукти, InsurTech-партнерства, відкриті екосистеми	API, IoT, Embedded Insurance	Формування нових бізнес-моделей	частка цифрових продуктів, кількість інноваційних сервісів
Фінансова стійкість	управління капіталом, резервами, інвестиційним портфелем	AI-аналітика, RiskTech	Підвищення фінансової стабільності	платоспроможність, ліквідність, прибутковість активів

Джерело: запропоновано авторами.

Запропонована модель базується на взаємопов'язаних стратегічних компонентах, комплексне функціонування яких формує основу довгострокового розвитку страхової компанії та сприяє підвищенню ефективності функціонування всього страхового ринку.

Представлена архітектура демонструє, що стратегічний страховий менеджмент у сучасних умовах виходить за межі традиційного фінансового управління. Його ефективність визначається здатністю страхової компанії інтегрувати цифрові технології у процеси

стратегічного планування, управління ризиками, взаємодії з клієнтами, операційної діяльності та інноваційного розвитку. Це, в свою чергу, передбачає взаємодію між зовнішнім середовищем, системою стратегічного управління та цифровою інфраструктурою страховика, що забезпечує своєчасну адаптацію до змін ринкової кон'юнктури та підвищує ефективність управлінських рішень.

Особливістю запропонованої моделі є взаємозалежність усіх її компонентів. Наприклад, використання технологій штучного інтелекту одночасно підвищує якість андеррайтингу, забезпечує більш точне прогнозування ризиків, оптимізує процес врегулювання страхових випадків та покращує клієнтський досвід. Аналогічно впровадження CRM-систем і технологій Big Data сприяє не лише персоналізації страхових продуктів, а й формуванню довгострокових відносин зі страхувальниками, що позитивно впливає на фінансові результати страхової компанії.

Особливе значення цифрова трансформація має для вдосконалення системи управління ризиками. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє підвищити точність оцінювання страхових ризиків, прогнозувати ймовірність настання страхових випадків, виявляти шахрайські операції та оптимізувати процес андеррайтингу. У результаті страхові компанії отримують можливість не лише мінімізувати фінансові втрати, а й підвищити якість управлінських рішень.

Не менш важливою складовою стратегічного страхового менеджменту є цифровізація взаємодії зі споживачами страхових послуг. Сучасний клієнт очікує швидкого оформлення договору, дистанційного врегулювання страхових випадків, цілодобового доступу до інформації та індивідуального підходу. Саме тому стратегія розвитку страхової компанії дедалі більше орієнтується на формування омніканальної моделі обслуговування, яка поєднує мобільні застосунки, вебплатформи, чат-боти, контакт-центри та соціальні мережі в єдину систему комунікації.

Поряд із підвищенням рівня клієнтоорієнтованості цифрові технології забезпечують оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів страховика. Автоматизація документообігу, використання роботизованої автоматизації процесів (RPA), електронний документообіг та цифровий архів скорочують адміністративні витрати, прискорюють прийняття управлінських рішень і підвищують продуктивність праці персоналу.

Таким чином, цифрова трансформація має розглядатися не як окремий напрям модернізації діяльності страховика, а як базова складова стратегічного менеджменту. Комплексне використання цифрових технологій забезпечує підвищення конкурентоспроможності, зміцнення фінансової стійкості та створює передумови для сталого розвитку страхового ринку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Водночас цифрова трансформація створює нові виклики для стратегічного страхового менеджменту. Насамперед це стосується необхідності забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних, управління

цифровими ризиками, адаптації організаційної структури до нових бізнес-моделей та підвищення цифрових компетентностей персоналу. Успішність цифрової трансформації значною мірою залежить не лише від рівня технологічного забезпечення страховика, а й від здатності керівництва формувати цифрову корпоративну культуру та забезпечувати ефективне управління організаційними змінами.

Тенденції розвитку страхового ринку України свідчать, що цифрова трансформація поступово стає одним із ключових напрямів стратегічного розвитку провідних страхових компаній. Конкурентні переваги страховиків дедалі більше визначаються не лише фінансовою стійкістю чи широтою страхового портфеля, а й рівнем цифрової зрілості, швидкістю надання послуг, зручністю дистанційної взаємодії з клієнтами та здатністю впроваджувати інноваційні технологічні рішення.

Провідні учасники українського страхового ринку активно впроваджують цифрові інструменти, які охоплюють усі етапи взаємодії зі страхувальниками – від укладення договору до врегулювання страхового випадку. Найбільш поширеними напрямками цифрової трансформації є розвиток мобільних застосунків, електронного документообігу, онлайн-продажу страхових продуктів, дистанційного врегулювання збитків, використання CRM-систем та цифрових сервісів самообслуговування клієнтів.

Зокрема, страхова компанія UNIQA [15] активно розвиває цифрову екосистему myUNIQA, яка забезпечує дистанційне управління договорами страхування, онлайн-консультації, запис до медичних закладів, відстеження статусу страхових звернень та доступ до електронних документів. Використання єдиного цифрового середовища сприяє підвищенню оперативності обслуговування клієнтів та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Водночас страхова компанія VUSO [17] розвиває власний мобільний застосунок, який надає можливість дистанційної авторизації, перегляду страхових полісів, подання звернень, комунікації зі страховиком та отримання інформаційної підтримки без необхідності особистого відвідування офісу. Це свідчить про поступовий перехід страховиків до цифрової моделі обслуговування клієнтів. Систематизація ключових напрямків цифрової трансформації діяльності окремих страховиків наведено в табл. 4.

У результаті цифрової трансформації змінюється і зміст стратегічного страхового менеджменту. Якщо раніше основними факторами конкурентоспроможності були фінансова стійкість, тарифна політика та ширина продуктової лінійки, то сьогодні дедалі більшого значення набувають швидкість обробки інформації, автоматизація управлінських процесів, персоналізація страхових продуктів, використання аналітики даних та високий рівень цифрового сервісу. Таким чином, цифрові технології перетворюються з допоміжного інструменту автоматизації на один із ключових чинників реалізації стратегії розвитку страхової компанії.

Таблиця 4

Практики цифрової трансформації провідних страхових компаній України та їх стратегічне значення

Страхова компанія	Основні цифрові рішення	Управлінський ефект	Стратегічний результат
UNIQA	мобільний застосунок myUNIQA, електронні договори, онлайн-консультації, цифровий кабінет клієнта	автоматизація взаємодії з клієнтами, скорочення часу обслуговування	підвищення лояльності клієнтів, розвиток омніканальної моделі
VUSO	мобільний застосунок, електронні поліси, дистанційне обслуговування, цифрова авторизація	оптимізація сервісних процесів, розширення дистанційних каналів	підвищення операційної ефективності та доступності послуг
ARX	онлайн-оформлення страхових продуктів, цифрове врегулювання страхових випадків, електронний документообіг	прискорення процесу врегулювання збитків, скорочення адміністративних витрат	зміцнення конкурентних позицій та підвищення якості сервісу
PZU Україна	електронні страхові продукти, онлайн-комунікація з клієнтами, цифрові канали продажу	розширення клієнтської бази, оптимізація продажів	зростання конкурентоспроможності та цифрової присутності

Джерело: систематизовано авторами за [5; 15-17].

На основі проведеного аналізу пропонується зосередити розвиток стратегічного страхового менеджменту за окремими взаємопов'язаними напрямками,

узагальнена інформація за якими наведена в табл. 5.

Таблиця 5

Пріоритетні напрями вдосконалення стратегічного страхового менеджменту в умовах цифрової трансформації

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікуваний результат для страхової компанії	Вплив на розвиток страхового ринку
Формування цифрової стратегії	Інтеграція цифрових цілей у корпоративну стратегію	Узгодженість управлінських рішень, підвищення ефективності управління	Прискорення цифрової трансформації ринку
Цифровізація управління ризиками	AI, машинне навчання, прогностична аналітика	Підвищення точності оцінювання ризиків, зниження збитковості	Зміцнення фінансової стійкості страховиків
Клієнтоорієнтована модель розвитку	CRM, мобільні сервіси, електронне врегулювання збитків	Зростання рівня задоволеності та лояльності клієнтів	Підвищення довіри до страхового ринку
Забезпечення кіберстійкості	Захист даних, кібермоніторинг, аудит інформаційної безпеки	Мінімізація цифрових ризиків	Підвищення надійності страхового сектору
Розвиток цифрових партнерств	Співпраця з банками, FinTech та InsurTech-компаніями	Розширення каналів продажу, нові страхові продукти	Формування цифрових екосистем
Розвиток людського капіталу	Підготовка персоналу, розвиток цифрових компетентностей	Підвищення якості стратегічного управління	Забезпечення інноваційного розвитку галузі

Джерело: запропоновано авторами.

Дані напрями удосконалення матимуть позитивний вплив на розвиток страховиків і проявляються у:

– по-перше, це формування єдиної цифрової стратегії розвитку страхової компанії, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у систему корпоративного управління, стратегічного планування, управління ризиками, маркетингової діяльності та взаємодії зі споживачами страхових послуг. Такий комплексний підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує ефективність використання цифрових ресурсів;

– по-друге, подальший розвиток системи управління ризиками на основі сучасних аналітичних інструментів (технологій штучного інтелекту, машинного навчання, прогностичної аналітики тощо), що дозволяє підвищити точність оцінювання страхових ризиків, своєчасно виявляти потенційні загрози, удосконалювати андеррайтинг та мінімізувати прояви страхового

шахрайства. Це сприяє підвищенню фінансової стійкості страховика та забезпечує більш ефективне використання страхових резервів;

– по-третє, підвищення рівня клієнтоорієнтованості страхових компаній через використання цифрових каналів комунікації, персоналізації страхових продуктів, розвитку мобільних сервісів, електронного врегулювання страхових випадків та омніканальної моделі взаємодії зі споживачами. Це не лише покращує якість обслуговування клієнтів, а й сприяє зміцненню довіри до страхового ринку;

– по-четверте, забезпечення кіберстійкості страхових компаній в умовах зростання кіберризиків через розширення використання цифрових платформ, хмарних технологій та електронного документообігу. Усе це потребує багаторівневого захисту даних, безперервного моніторингу кіберзагроз та регулярного аудиту цифрової інфраструктури;

– по-п'яте, формування партнерських цифрових екосистем через розширення співпраці страхових компаній із банками, фінтех-компаніями, InsurTech-стартапами, медичними установами, сервісними платформами та державними цифровими сервісами. Така взаємодія сприятиме розширенню каналів реалізації страхових продуктів, розвитку вбудованого страхування, підвищенню доступності страхових послуг та створенню нових джерел конкурентних переваг;

– по-шосте, розвиток людського капіталу, що зумовлено необхідністю підготовки фахівців, які володіють компетентностями у сфері цифрового менеджменту, аналітики даних, кібербезпеки, цифрового маркетингу та управління інноваціями. Саме тому страхові компанії повинні розглядати інвестиції у професійний розвиток персоналу як складову довгострокової стратегії.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічний страховий менеджмент є одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування страхового ринку в умовах цифрової трансформації. На відміну від традиційних підходів до управління, сучасний стратегічний менеджмент спрямований не лише на досягнення поточних фінансових результатів, а й на формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення адаптивності страхових компаній до змін зовнішнього середовища та забезпечення їх стійкого розвитку.

Доведено, що цифрова трансформація істотно змінює підходи до стратегічного управління страховими компаніями. Впровадження технологій штучного інтелекту, Big Data, хмарних сервісів, автоматизації бізнес-процесів, цифрових платформ та електронних каналів взаємодії зі споживачами сприяє підвищенню якості управлінських рішень, удосконаленню системи управління ризиками, скороченню операційних витрат, персоналізації страхових продуктів і підвищенню рівня клієнтоорієнтованості.

Обґрунтовано, що ефективність стратегічного страхового менеджменту визначається комплексною інтеграцією цифрових технологій у систему

корпоративного управління, стратегічного планування, ризик-менеджменту, маркетингової діяльності та управління взаємовідносинами з клієнтами. Це забезпечує підвищення фінансової стійкості страховиків, зміцнення їх конкурентних позицій та створює передумови для сталого розвитку страхового ринку.

У статті систематизовано вплив цифрової трансформації на ключові складові стратегічного страхового менеджменту та запропоновано пріоритетні напрями його вдосконалення. На відміну від існуючих підходів, запропоновані рекомендації орієнтовані на комплексне поєднання цифрової стратегії, сучасних інструментів управління ризиками, розвитку клієнтоорієнтованої моделі діяльності, забезпечення кіберстійкості, формування цифрових партнерських екосистем і розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій страховими компаніями при формуванні стратегій цифрового розвитку, удосконаленні системи стратегічного управління, підвищенні ефективності бізнес-процесів та зміцненні конкурентоспроможності. Запропоновані підходи можуть бути також використані органами державного регулювання під час розроблення заходів щодо розвитку страхового ринку України в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня цифрової зрілості страхових компаній, аналізом ефективності використання технологій штучного інтелекту в управлінні страховими ризиками, а також дослідженням впливу цифрових екосистем на конкурентоспроможність страхового бізнесу.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки цієї статті було використано інструменти ШІ (зокрема, ChatGPT-4, 2025) для покращення структури та логіки статті, редагування англійського тексту анотації та структурування даних таблиць з обов'язковою прикінцевою перевіркою та погодженням авторами. Автори несуть повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Eckert C., Eckert J., Zitzmann A. The Status Quo of Digital Transformation in Insurance Sales: An Empirical Analysis of the German Insurance Industry. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*. 2021. Vol. 110. Pp. 133–155. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12297-021-00507-y>
2. Eckert C., Osterrieder K. How Digitalization Affects Insurance Companies: Overview and Use Cases of Digital Technologies. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*. 2020. Vol. 109. Pp. 333–360. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12297-020-00475-9>
3. Eling M., Lehmann M. The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2018. Vol. 43, No. 3. Pp. 359–396. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
4. Liu M., Yang H., Zheng S. Index Construction and Application of Digital Transformation in the Insurance Industry: Evidence from China. *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19, No. 1. Art. e0296899. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296899>
5. PZU Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.pzu.com.ua>
6. Shevchuk O., Kondrat I., Stanienda J. Pandemic as an Accelerator of Digital Transformation in the Insurance Industry: Evidence from Ukraine. *Insurance Markets and Companies*. 2020. Vol. 11, No. 1. Pp. 30–41. DOI: [https://doi.org/10.21511/ins.11\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/ins.11(1).2020.04)

7. Yehorycheva S., Fysun I., Hudz T., Palchuk O., Boiko N. Innovations in the Insurance Market of a Developing Country: Case of Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2020. Vol. 17, No. 4. Pp. 175–188. DOI: [https://doi.org/10.21511/imfi.17\(4\).2020.17](https://doi.org/10.21511/imfi.17(4).2020.17)
8. Голяс В. Моделі цифрового маркетингу страхових послуг: світовий досвід та уроки для України. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 2. С. 256–263. DOI: <https://doi.org/10.31891/MDES/2025-16-32>
9. Другова В. В. Інноваційні підходи до страхового менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-123>
10. Забаштанський М. М., Рубан М. М. Управління розвитком ринку страхових послуг в умовах становлення цифрової економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 280–290. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-280-290](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-280-290)
11. Іванчук Н., Шийко А. InsurTech: трансформація страхового сектору України в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-186>
12. Парубець О. М., Подоляк О. О. Трансформація механізму функціонування та розвитку страхового ринку в умовах цифровізації економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2(38). С. 165–176. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-165-176](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-165-176)
13. Попова Л. В. Теоретичне переосмислення функціонування ринку страхових послуг в умовах цифровізації. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2025. № 3(79). С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-16>
14. Попова Л., Федішин М. (2026). INSURTECH: від концепції до ринкової трансформації. *Підприємництво та інновації*. № 40. С. 137–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.20>
15. ПрАТ «СК «УНІКА». Офіційний сайт. URL: <https://unika.ua>
16. Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «АРКС». Офіційний сайт. URL: <https://arx.com.ua>
17. Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «ВУСО». Офіційний сайт. URL: <https://vuso.ua>
18. Сніщенко Р. Г., Крот Л. М. Управління страховими організаціями в період війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.28>
19. Сніщенко, Р. (2024). Безпекові аспекти управління страховими компаніями України. *Трансформаційна економіка*. № 1(06). С. 63–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-12>

References:

1. Eckert, C., Eckert, J., & Zitzmann, A. (2021). The status quo of digital transformation in insurance sales: An empirical analysis of the German insurance industry. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, (110), 133–155. <https://doi.org/10.1007/s12297-021-00507-y>
2. Eckert, C., & Osterrieder, K. (2020). How digitalization affects insurance companies: Overview and use cases of digital technologies. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, (109), 333–360. <https://doi.org/10.1007/s12297-020-00475-9>
3. Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 43(3), 359–396. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
4. Liu, M., Yang, H., & Zheng, S. (2024). Index construction and application of digital transformation in the insurance industry: Evidence from China. *PLOS ONE*, 19(1), Art. e0296899. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296899>
5. PZU Ukraina. (n.d.). Official website. <https://www.pzu.com.ua>
6. Shevchuk, O., Kondrat, I., & Stanienda, J. (2020). Pandemic as an accelerator of digital transformation in the insurance industry: Evidence from Ukraine. *Insurance Markets and Companies*, 11(1), 30–41. [https://doi.org/10.21511/ins.11\(1\).2020.04](https://doi.org/10.21511/ins.11(1).2020.04)
7. Yehorycheva, S., Fysun, I., Hudz, T., Palchuk, O., & Boiko, N. (2020). Innovations in the insurance market of a developing country: Case of Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(4), 175–188. [https://doi.org/10.21511/imfi.17\(4\).2020.17](https://doi.org/10.21511/imfi.17(4).2020.17)
8. Holias, V. (2025). Modeli tsyfrovoho marketynhu strakhovykh posluh: svitovyi dosvid ta uroky dlia Ukrainy [Digital marketing models of insurance services: Global experience and lessons for Ukraine]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 256–263. <https://doi.org/10.31891/MDES/2025-16-32> [in Ukrainian].
9. Druhova, V. V. (2024). Innovatsiini pidkhody do strakhovoho menedzhmentu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Innovative approaches to insurance management under digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-123> [in Ukrainian].
10. Zabashtanskyi, M. M., & Ruban, M. M. (2025). Upravlinnia rozvytkom rynku strakhovykh posluh v umovakh stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky [Management of the insurance services market development under the formation of the digital economy]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 2(31), 280–290. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-280-290](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-280-290) [in Ukrainian].

11. Ivanchuk, N., & Shyiko, A. (2026). InsurTech: transformatsiia strakhovoho sektoru Ukrainy v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [InsurTech: Transformation of Ukraine's insurance sector in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (84). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-186> [in Ukrainian].
12. Parubets, O. M., & Podoliak, O. O. (2024). Transformatsiia mekhanizmu funktsionuvannia ta rozvytku strakhovoho rynku v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Transformation of the mechanism for the functioning and development of the insurance market under economic digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 2(38), 165–176. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2\(38\)-165-176](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-165-176) [in Ukrainian].
13. Popova, L. V. (2025). Teoretychne pereosmyslennia funktsionuvannia rynku strakhovykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Theoretical rethinking of the functioning of the insurance services market under digitalization]. *Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky*, 3(79), 138–143. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-16> [in Ukrainian].
14. Popova, L., & Fedyshyn, M. (2026). INSURTECH: Vid kontseptsii do rynkovoï transformatsii [INSURTECH: From concept to market transformation]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (40), 137–142. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.20> [in Ukrainian].
15. UNIQA Insurance Company. (n.d.). Official website. <https://uniqa.ua>
16. ARX Insurance Company. (n.d.). Official website. <https://arx.com.ua>
17. VUSO Insurance Company. (n.d.). Official website. <https://vuso.ua>
18. Snishchenko, R. H., & Krot, L. M. (2023). Upravlinnia strakhovymy orhanizatsiiamy v period viiny [Management of insurance organizations during wartime]. *Efektivna ekonomika*, (9). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.28> [in Ukrainian].
19. Snishchenko, R. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia strakhovymy kompaniiamy Ukrainy [Security aspects of managing insurance companies in Ukraine]. *Transformatsiina ekonomika*, 1(6), 63–67. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-12> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 26.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.