Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри _____
_____
(науковий ступінь, вчене звання)
_____
(П.І.Б.)
_____
(підпис)
«___» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ**»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
Менеджмент організацій
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав
студент групи Моб-1-21-4.0д
Микал Денис Андрійович
_____
(підпис)

Науковий керівник
Доцент кафедри управління,
Яковенко І. В.

_____
(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Микал Денис Андрійович

Управління цифровізацією страхових послуг. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025. Науковий керівник – Яковенко Ігор Валентинович, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню процесу управління цифровою трансформацією страхових послуг на прикладі ПрАТ «УПСК». У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання та методи дослідження. У першому розділі розглянуто поняття цифровізації, особливості впровадження цифрових технологій у страхуванні, методичні засади управління цифровими змінами, а також виклики й ризики цифрової трансформації на ринку страхових послуг. У другому розділі проаналізовано стан цифрової зрілості ПрАТ «УПСК», цифрові компетенції персоналу, IT-інфраструктуру та організаційну культуру. Розроблено рекомендації щодо впровадження та управління процесу цифровізації в страхових компаніях.

У висновках сформульовано ключові результати дослідження, зокрема виявлено проблеми цифровізації, а також надано практичні рекомендації щодо ефективного управління цифровою трансформацією в страхових компаніях.

Ключові слова: цифровізація, страхові послуги, цифрова трансформація, управління, страхова компанія, IT-інфраструктура, цифрова зрілість.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 27 найменувань на 3 сторінках. Повний обсяг роботи становить 54 сторінки, з яких основний текст займає 42 сторінки. Робота містить 13 таблиць і 4 рисунки.

ANNOTATION

Mykal Denys Andreevich

Management of the Digitalization of Insurance Services. – Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific Supervisor – Ihor Valentynovych Yakovenko, Associate Professor of the Department of Management.

The qualification thesis is devoted to studying the process of managing the digital transformation of insurance services using the case of PJSC “UPSK.” The introduction substantiates the relevance of the topic and outlines the objectives, tasks, and research methods. The first chapter explores the concept of digitalization, features of implementing digital technologies in insurance, methodological foundations of managing digital changes, as well as the challenges and risks of digital transformation in the insurance services market. The second chapter analyzes the level of digital maturity at PJSC “UPSK,” the digital competencies of the staff, IT infrastructure, and organizational culture. Recommendations have been developed for the implementation and management of the digitalization process in insurance companies.

The conclusions summarize the key research findings, identify digitalization challenges, and offer practical recommendations for effective management of digital transformation in insurance companies.

Keywords: digitalization, insurance services, digital transformation, management, insurance company, IT infrastructure, digital maturity.

Structure of the thesis: The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references comprising 27 sources over 3 pages. The total length of the thesis is 54 pages, with the main text occupying 42 pages. The work includes 13 tables and 4 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ 7

1.1. Поняття та сутність цифровізації на страховому ринку..... 7

1.2. Методичні засади управлінням цифрової трансформації..... 12

1.3. Основні виклики та ризики впровадження цифрових технологій у страхуванні 21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ 27

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «УПСК» та його організаційної структури 27

2.2. Управлінська підготовка та інструменти реалізацізації цифрової трансформації в системі страхового ринку 30

2.2. Рекомендації щодо впровадження та управління процесу цифровізації в страхових компаніях 43

ВИСНОВКИ 50

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 52

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку економіки України страховий ринок переживає новий період трансформації. Це пов'язано з розвитком нових технологій за період незалежності України, структурними змінами в економіці та реформами у сфері правової діяльності страхувальників. На думку аналітиків, українські страхові компанії характеризуються низьким технологічним потенціалом, слабким корпоративним управлінням та консерватизмом в інноваціях. Така ситуація сповільнює економічний розвиток страхових компаній та зменшує їхній внесок у конкурентоспроможність національної економіки. У сучасних ринкових реаліях складно отримати доступ до страхових послуг та вести бізнес зі страховими компаніями в технологічну епоху. У той же час, Україна не знаходиться в кінці світового рейтингу за рівнем розвитку технологій та інновацій. Місцева IT-індустрія є однією з найкращих у світі, а український страховий ринок починає досліджувати термін «діджиталізація». Це обумовлено необхідністю реагування на зміни в законодавстві та нормативно-правових актах, а також розвитком фінансових технологій (FinTech).

Дослідженням теоретичних аспектів займаються такі вчені, як Вільям Айзексон, Дон Тапскотт, Ірина Самошкіна, Марія Дацюк-Томчук, О. Шпарик.

Мета і завдання дослідження. Аналіз управлінських підходів та розробка рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій у страхових компаніях для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Відповідно до мети було поставлено у роботі такі завдання:

- узагальнити нормативно-правові аспекти та теоретичні основи управління цифровізацією на страховому ринку;
- визначити основні виклики та ризики впровадження цифрових технологій у страхуванні;
- розробити рекомендації щодо ефективного управління цифровими змінами в страхових компаніях;

- проаналізувати практику впровадження цифрових технологій в страхових компаніях.

Об’єктом дослідження є процес цифрової трансформації страхових послуг в умовах сучасного ринку.

Предмет дослідження – управління цифровізацією страхових послуг.

Методи дослідження. Для з’ясування сутності, змісту та особливості управління бізнес-процесами було використано метод порівняльного аналізу та літературний огляд. Для формулювання рекомендацій щодо управління цифровими змінами – аналітичний метод. Для оцінки ефективності цифрових інструментів у страхуванні – економіко-статистичні методи.

Структура роботи. Кваліфікаційний бакалаврський проєкт складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 27 найменувань. Загальний обсяг проєкт складає 54 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття та сутність цифровізації на страховому ринку

Нормативно-правові аспекти є важливою частиною бізнеса, яка впливає на діяльність страхових компаній. Основою регулювання, що забезпечують сталий розвиток, інтереси клієнтів та захист прав є:

- Закон України «Про страхування», Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», Закон України «Про національний банк України» та інші;
- Податковий кодекс, Цивільний кодекс, Господарський кодекс;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження правил страхування» та інші.

Закон України «Про страхування» є базовим законодавчим актом, що врегульовує страхові відносини. Таким чином, фінансові та управлінські відносини регулюються цим законодавством щодо: особливостей бухгалтерського обліку, кваліфікації фінансової стійкості, формування та використання страхового резерву, звітності страховиків та умов забезпечення платоспроможності страховиків.

Цей Закон регулює відносини у сфері страхування, визначає загальні правові засади здійснення діяльності із страхування, надання посередницьких послуг і спрямований на посилення захисту прав та законних інтересів клієнтів, у тому числі споживачів, шляхом встановлення вимог до системи управління, платоспроможності страховиків, філій страховиків-нерезидентів на території України та розкриття ними інформації, встановлює вимоги до порядку укладання, обслуговування та виконання договорів страхування та перестрахування, врегульовує питання інформаційного забезпечення договорів страхування та перестрахування і дій, що передують їх укладанню, а також державне регулювання та нагляд у сфері страхування [14].

Україна вступає у фазу системної реструктуризації страхового ринку: у 2025 році набуде чинності новий закон про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ). Реформа має на меті посилити фінансовий захист водіїв та покращити якість послуг, що надаються автовласникам. Реформа також спрощує механізм отримання відшкодування та накладає нові зобов'язання на страхові компанії.

Реформа галузі страхування передбачає:

1. Заміну класів страхування на види: Було запроваджено 23 види страхування замість більш ніж 50 видів страхування.
2. Зміни в умовах управління страховими компаніями-нерезидентами в Україні: Країна реєстрації має відповідати міжнародним стандартам боротьби з відмиванням грошей. Заборонено діяльність страховиків із країн-агресорів.
3. Зменшення класів/видів обов'язкового страхування.
4. Посилення вимог до платоспроможності страховиків: Мінімальний розмір статутного капіталу залежить від обраного підходу (базового чи спрощеного). Розмір капіталу може переглядатися НБУ кожні п'ять років.
5. Врегулювання діяльності страхових посередників: Було запроваджено спеціальні вимоги для відбору кандидатів та спеціальні рахунки для фінансових операцій.
6. Встановлення форм контролю та нагляду НБУ: Коригувальні заходи, інспекційні перевірки, заходи впливу, заходи раннього втручання.
7. Зміни організаційних вимог до страхових компаній:
    - Запроваджено нові вимоги до структури власності страхових компаній, і страхові компанії зобов'язані публікувати інформацію про свою структуру власності та будь-які зміни. Будь-хто, хто набуває істотну участь у страховій компанії, повинен отримати дозвіл НБУ.
    - НБУ перевіряє професійну компетентність та репутацію керівництва та директорів страхових компаній.

- Відповідно до постанови НБУ № 194 від 27 грудня 2023 року, регулятор оцінює ефективність управління страхових компаній, у тому числі їхніх рад директорів та виконавчих органів.
- Детальне положення щодо структури виконання ключових функцій (управління ризиками, комплаєнс, актуарний та внутрішній аудит), їх змісту та операційних вимог до осіб (органів), які виконують ключові функції.

Одним з елементів нового закону є обов'язкова оцифровка страхових полісів, що полегшить контроль за їх дійсністю та мінімізує ризик підробки. Для водіїв можливість доступу до документів через мобільні додатки та онлайн-платформи дасть змогу швидко отримати страховий поліс і завжди мати його при собі. Для страхових компаній діджиталізація страхових полісів вимагає передових ІТ-систем та посилення кібербезпеки.

Окрім того, важливим інструментом в цифровізації став мобільний додаток «Дія». Він надає доступ до широкого сектору державних послуг, включаючи автострахування. Якщо інформація доступна в центральній базі даних Моторно-транспортного страхового бюро України (МТСБУ), страховий поліс автоматично з'явиться в процесі після схвалення заявником.

Інвестуючи в діджиталізацію, компанії можуть працювати швидше, а клієнти можуть обслуговуватися без зайвих адміністративних процедур, що потребують паперового документообігу.

У 2003 році був ухвалений Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який визнає юридичну силу таких документів. Згідно зі статті 6 Законом № 851, юридична сила електронного документа не може бути заперечена виключно через те, що він має електронну форму [13].

Оригіналом електронного документа вважається електронний примірник документа з обов'язковими реквізитами, у тому числі з електронним підписом автора або підписом, прирівняним до власноручного підпису відповідно до Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні

довірчі послуги». Також кваліфікований електронний підпис прирівнюється до власноручного підпису.

У судовій практиці електронні документи можуть бути доказами, що важливо для страхових компаній під час розгляду спірних випадків відповідно до статті 9 Закону № 851.

Цифровізація (діджиталізація) – це процес використання інформаційних технологій для перетворення аналогових даних і процесів у цифровий формат. Він набуває все більшого значення в сучасному суспільстві, оскільки змінюється спосіб взаємодії з даними.

Перший в історії випадок оцифрування відбувся в 1941 році, коли німецький інженер Конрад Цузе представив світу модельний прототип цифрового комп'ютера. Він був здатний робити складні обчислення за допомогою бінарного коду. Варто зазначити, що це був великий крок для людства, який мав прямий вплив на подальший розвиток цифровізації. Перше застосування діджиталізації напряму пов'язане з FinTech, бо базується на цифрових технологіях, які в свою чергу стали фундаментом для розвинення цифрової економіки та інформаційно-цифрового суспільства. Такі технології допомагають автоматизувати велику кількість процесів і підвищити ефективність.

Цифровізація страхових компаній є одним із ключових аспектів їхнього розвитку в сучасному економічному середовищі. Сьогодні технології стрімко змінюються, а їхній вплив на страхову галузь зростає. Впровадження цифрових інструментів дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й значно покращити взаємодію з клієнтами, ефективніше управляти ризиками та створювати нові бізнес-моделі.

Напрямками діджиталізації в страхових компаніях є автоматизація процесів, використання аналітики Big Data, розробка мобільних додатків, телематичних систем та інноваційних платформ для продажу страхових продуктів. Це не тільки підвищує ефективність роботи компаній, але й сприяє

поліпшенню клієнтського досвіду, зниженню витрат і створенню нових можливостей для збільшення прибутковості.

Зі стрімким розвитком інтернет-технологій електронна комерція надала страховикам нові можливості для залучення клієнтів, полегшення доступу до послуг та оптимізації бізнес-процесів. Електронні підписи та електронні контракти можуть значно спростити процес укладання транзакцій, забезпечуючи при цьому високий рівень безпеки, зручності та ефективності для всіх сторін.

Отже, діджиталізацію в страховому секторі можна розглядати як проєкт зі створення цифрових рішень «див. табл. 1.1», які дозволяють продавати та торгувати страховими продуктами онлайн, забезпечуючи зручність для клієнтів та багато переваг для бізнесу. Такі проєкти можуть бути реалізовані різними способами.

Таблиця 1.1 - Основні напрямки цифровізації в страхових компаніях

Напрямок цифровізації	Опис	Результати впровадження
Електронна комерція	Рішення та функціональні можливості, що дозволяють клієнтам розраховувати страхові внески та подавати заявки онлайн без звернення до агента. Онлайн продажі полісів.	- Зручність для клієнтів. - Збільшення кількості укладених договорів. - Зниження витрат на агентів.
Мобільні та веб-додатки	Цифрові продукти, які дають змогу клієнтам керувати страховими полісами, подавати претензії та отримувати консультації в електронному форматі.	- Покращення клієнтського досвіду. - Швидше обслуговування. - Підвищення лояльності клієнтів.
Цифрова взаємодія з клієнтами	Автоматизація обробки страхових випадків за допомогою чат-ботів, програм та віртуальних асистентів для швидкого та точного врегулювання.	- Швидке вирішення запитів клієнтів. - Зменшення навантаження на співробітників. - Підвищення точності обробки запитів.

Впровадження телематичних систем	Використання телематичних технологій для моніторингу ризиків, зокрема у страхуванні транспортних засобів.	- Зниження кількості страхових випадків. - Точніша оцінка ризиків. - Покращення якості обслуговування.
Роботизація процесів (RPA)	Автоматизація рутинних завдань, таких як обробка заявок, заповнення документів та надсилання повідомлень, що знижує витрати часу та людських ресурсів.	- Зниження витрат часу на виконання рутинних завдань. - Підвищення ефективності роботи співробітників.
Кібербезпека	Методи захисту комп'ютерних систем, інформації та мереж від несанкціонованого доступу, включаючи виявлення та усунення загроз безпеці.	- Збільшення рівня безпеки даних. - Запобігання витоку персональних даних. - Підвищення довіри клієнтів до компанії.

Джерело: розроблено автором на основі даних [26]

Цифровізація страхових компаній охоплює широкий спектр технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів та покращення клієнтського досвіду. До бізнес-процесів страхових компаній, які можуть бути охоплені цифровізацією, належать онлайн-продаж страхових продутків, що дозволяє спростити процес укладання договорів, документообіг, оподаткування і бухгалтерський облік, андеррайтинг ризиків. А мобільні та веб-додатки забезпечують зручність у керуванні страховими послугами. Автоматизована взаємодія з клієнтами через чат-боти та віртуальних асистентів сприяє оперативному врегулюванню страхових випадків. Використання блокчейн-технологій гарантує безпеку та прозорість операцій, а впровадження телематичних систем дозволяє страхувальникам ефективніше управляти ризиками. Усі напрями сприяють підвищенню конкурентоспроможності страхових компаній.

1.2. Методичні засади управлінням цифрової трансформації

Питання управління впровадження цифрової трансформації широко розглядається в науковій літературі. У статті «Концептуальні засади цифрової трансформації в освіті: європейський та американський дискурси» О. Шпарик проаналізувала численні тлумачення терміну «цифрова трансформація» та наголосила на його високотехнічному характері. Авторка пояснює це поняття з урахуванням семантики та специфічних характеристик, визначаючи цифрову трансформацію як «зміни, що відбуваються в організації завдяки використанню цифрових технологій з метою адаптації до вимог соціального середовища та зацікавлених сторін» [19].

В свою чергу, Девід Террар зазначав, що «цифрова трансформація» – це процес переходу до нових способів роботи і мислення з використанням цифрових, соціальних, мобільних і нових технологій та включає зміну мислення керівництва, заохочення інновацій і нових бізнес-моделей, оцифровку активів і ширше використання технологій для поліпшення досвіду співробітників, клієнтів, постачальників, партнерів і зацікавлених сторіни [19].

Цифрова трансформація в управлінні – це використання цифрових технологій для трансформації бізнес-процесів та вдосконалення бізнес-процесів «див. табл. 2.1». Одним з найважливіших аспектів цифрової трансформації є те, як подавати нову інформацію та розвивати цифрові навички команд.

Експерти стверджують, що вдала цифрова трансформація компанії потребує проактивного лідерства безпосередньо зі сторони топ-менеджерів. Вище керівництво має проявляти інтерес та відкритість до нових ідей і неперервно впроваджувати цифрові ініціативи, але також сприяти змінам в корпоративній культурі. Одним з важливий аспектів є переорієнтація культури та навичок – навчання працівників новим технологіям, заохочення співпраці та нових ідей, а також зміна структур і процесів. Крім того, одним із ключових факторів цифрової трансформації є розвиток та залучення кваліфікованих спеціалістів у сфері технологій.

Цифровізація здатна суттєво зменшити операційні витрати та підвищити прибутковість. Завдяки швидкому та ефективному обслуговуванню клієнтів і автоматизації внутрішніх процесів компанії можуть значно підвищити ефективність. Саме тому страхова компанія Progressive інвестувала 2,2 мільярда доларів США у 2022 році в цифрову трансформацію зокрема на ШІ для динамічних цінових стратегій, оцінки ризиків, телематичних програм, таких як Snapshot, та покращеного обслуговування клієнтів. Програма Snapshot від Progressive використовує прогнозну аналітику для коригування страхових виплат на основі водійської поведінки клієнтів.

В управлінні цифрова трансформація включає стратегії в управлінські процеси організацією для підвищення ефективності, інновацій та конкурентоспроможності та зрощення технологічних рішень. Це означає необхідне використання інтелектуальних аналітичних інструментів, блокчейн, Інтернет речей (IoT), хмарні технології, штучний інтелект, нейромережі та інших цифрових інструментів для трансформації бізнес-процесів і прийняття рішень «див. табл. 1.2».

Таблиця 1.2 - Головні інструменти (технології) управління процесом цифрової трансформації

Технологія	Опис
Аналітика Big Data	Технологія, яка аналізує великі обсяги даних для прийняття рішень, пов’язаних з оцінкою ризиків та прогнозом збитків.
Інтернет речей (IoT)	Впровадження підключених до Інтернету пристроїв, що дозволяють збирати дані про поведінку клієнтів і створювати індивідуальні страхові пропозиції.
Блокчейн	Технологія, яка забезпечує безпечну та незмінну передачу даних, захищену від втручання та підробки.
Автоматизація процесів	Використання автоматизованих систем та інструментів для підвищення ефективності управління бізнес-процесами.
Хмарні технології	Використання хмарних обчислень для зберігання, обробки та обміну даними, що забезпечує гнучкість та доступність інформації.

Штучний інтелект та машинне навчання	Використання алгоритмів для автоматизації, оптимізації процесів та прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів даних.
Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	Використання технологій для покращення комунікації, навчання персоналу та взаємодії з клієнтами.
Електронна комерція	Впровадження цифрових платформ для дистанційного продажу товарів і послуг із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій.

Джерело: Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій [16]

Автоматизація процесів у страхових компаніях передбачає застосування новітніх технологій для ефективного управління процесами та автоматизованої системи обробки даних, оцінки ризиків та вирішення страхових спорів. Такі інструменти, як штучний інтелект (ШІ) і машинне навчання (МН), можна використовувати для ефективної обробки даних і підвищення швидкості та точності прийняття рішень. Це особливо важливо для забезпечення високої ефективності процесу обробки заявок та зменшення людського фактору в оцінці ризиків.

Наприклад, приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» використовує ШІ для автоматизації процесу оформлення та врегулювання збитків. Завдяки чат-боту, інтегрованому в Telegram, клієнти можуть знайти відповідь на питання, подавати заявки на страхування та отримувати відшкодування без прямої участі людини. Це знижує витрати й значно прискорює процес і скорочує час, необхідний для прийняття рішення. Також ШІ допомагає аналізувати заявки на страхування, що робить процес підробку поліса на основі даних про клієнта автоматизованим.

Алгоритми штучного інтелекту здатні самостійно визначати розмір збитків, аналізуючи фотографії, відео та інші матеріали, надані заявниками, а також ухвалювати рішення про виплати майже моментально. Це покращує загальну ефективність роботи та мінімізує можливість допущення помилок. Застосування технологій автоматизації та штучного інтелекту сприяє

суттєвому скороченню часу, необхідного для обробки заяв та прийняття рішень стосовно виплат.

Використовуючи Big Data обробки даних зі спеціальними автоматизованими інструментами для аналізу, статистики, прийняття управлінських рішень та побудови планів. У страховій галузі її можна використовувати для зберігання статичних даних та інформації про коефіцієнти страхових виплат, прогнозування ризиків на основі даних про клієнтів, історії страхових випадків. Ця технологія також дозволяє страхувальникам швидше отримувати та обробляти заявки, виявляти шахрайство, а страховикам - аналізувати масиви даних і пропонувати клієнтам індивідуальні страхові послуги.

Системи корпоративних інформаційних систем (КІС) сприяють покращенню управління та аналізу даними і забезпечують ефективне використання «див. табл. 1.3». Ця інформаційна система, спроможна автоматизувати функції управління на підприємстві та надавати інформацію для ухвалення управлінських рішень. Вона втілює управлінську ідеологію, що поєднує бізнес-стратегію підприємства з передовими інформаційними технологіями.

Інноваційні КІС мають такі характеристики:

- Інформаційних систем має у своєму підпорядкуванні: сервери, операційні системи, комунікаційні системи та системи керування базами даних, що вимагає значних зусиль спеціалістів з проєктування та впровадження цих систем.
- Робота в різнорідному обчислювальному середовищі - це відкриття до роботи в мережах, де об'єднано комп'ютери з різними операційними системами. Головне - гарантувати взаємодію між усіма цими системами.
- У клієнт-серверній архітектурі, коли дані або запити, надіслані з клієнтських пристроїв, розподіляються між декількома серверами, що збільшує пропускну здатність для користувача та дозволяє виконувати багато задач одночасно. Це сприяє максимальному використанню

обчислювальних ресурсів, зниженню витрат та підвищенню ефективності системи. Гарантування розподіленої роботи є необхідною умовою для інформаційних систем корпоративного рівня.

Таблиця 1.3 - Системи корпоративних інформаційних систем

Назва системи	**Опис**	**Функції**
Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Програмне забезпечення, яке дозволяє компаніям централізовано збирати, зберігати та аналізувати дані про потенційних та існуючих клієнтів, їхню історію взаємодії з компанією та надає інструменти для персоналізації обслуговування.	- Збір та обробка даних про клієнтів. - Персоналізація пропозицій. - Управління комунікацією з клієнтами. - Аналітика та прогнозування потреб клієнтів.
Платформи управління бізнес-процесами (BPM)	Система для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Надає змогу виявляти слабкі місця в організаційних процесах, перейти від інструкцій до автоматичного виконання і контролю процесів.	- Моделювання та автоматизація бізнес-процесів. - Оптимізація робочих потоків. - Моніторинг і контроль процесів. - Зниження помилок та затримок.
Системи управління ресурсами підприємства (ERP)	Програмне забезпечення для управління основними процесами компанії, від фінансів до управління людськими ресурсами.	- Інтеграція фінансових та управлінських даних. - Управління запасами, виробничими процесами та людськими ресурсами. - Моніторинг та звітність.

*Джерело: розроблено автором на основі [*18*]*

Прикладом успішного застосування цифрових технологій для покращення оцінки та управління ризиками в страхуванні є:

- Системи «розумного будинку». Це одні з найпоширеніших пристроїв, задіяних в інтернеті речей. Система передбачає злагоджену роботу опалювальної та кондиційної систем, а також моніторинг чинників, що

впливають на потребу ввімкнення чи вимкнення інші системи. Передбачає автоматичний режим керування всіх інженерних систем та електроприладів відповідно до зовнішніх та внутрішніх умов. Розумні будинки дозволяють збирати та передавати дані про стан застрахованих об'єктів і допомагають запобігати збиткам, попереджаючи клієнтів про потенційні проблеми та надаючи їм рекомендації.

- Імплантовані медичні пристрої, такі як кардіостимулятори, глюкометри, здатні безперервно контролювати рівень глюкози, та імплантовані датчики для моніторингу стану тіла, широко використовуються в галузі медичного страхування. Ці медичні пристрої надають лікарям і страховикам актуальні дані про стан здоров'я пацієнтів, що дозволяє своєчасно реагувати на можливі загрози і покращити прогнозування ризиків для кожної застрахованої особи.
- Пристрої відстеження транспортних засобів є ще одним важливим інструментом діджиталізації страхування. Вони дозволяють відстежувати стиль водіння, аналізувати швидкість, різке гальмування та прискорення, а також інші показники, що впливають на ймовірність дорожньо-транспортних пригод. На основі цих даних страховики можуть пропонувати персоналізовані тарифи. Загалом, використання телематика робить бізнес-процес андеррайтингу ризику ефективнішим.

В основі технології блокчейн лежить децентралізована база даних, яка використовує криптографічні методи для зберігання інформації у вигляді взаємопов'язаних блоків. У кожному блоці міститься інформація про транзакції та події, що відбулися, а також підсумок попереднього блоку. Якщо дані в одному блоці змінюються, змінюються хеші всіх наступних блоків у ланцюжку, таким чином забезпечуючи надійність і безпеку інформації. Дана форма гарантує верифікацію полісів, значно спрощують процес виплати страхових відшкодувань та підвищують ефективність операцій між страховиками та їхніми клієнтами та забезпечує електронний документообіг.

Ця технологія може знизити ризик шахрайства у вигляді подвійних платежів, незаконних виплат, незаконних контрактів та дублікатів заявок.

Технологія RegTech оптимізує весь бізнес-процес пов'язаний з фінансами. У страховій галузі її можна використовувати для управління ризиками та дотримання нормативних вимог. Її застосовують для виявлення шахрайства, створення звітів для страховий компаній, ідентифікації клієнтів та автоматизації процедур.

Використання віддалених серверів для обміну, обробки, зберігання даних робить доступ до них зручним. В свою чергу витрати, пов'язані зі обслуговуванням серверного обладнання зменшуються. Також хмарні сервіси є гнучким інструментом, що дозволяє компанії швидко реагувати на зміни в обсягах даних та потребах користувачів. Крім того, вони допомагають підвищити рівень інформаційної безпеки завдяки вбудованим механізмам шифрування, резервного копіювання та розподіленого зберігання даних. У світлі цих тенденцій інвестиції в розвиток InsurTech зростають з кожним роком.

Тож діджиталізація відкриває можливості для створення персоналізованих страхових продуктів, які відповідають потребам кожного окремого клієнта. Страхування на основі використання даних дає змогу точніше оцінювати ризики та пропонувати продукти, що найкраще відповідають поведінці та звичкам клієнта.

Цифрова трансформація передбачає не лише технологічні зміни, а й перегляд стратегії, організаційної структури та корпоративної культури. Залежно від цілей, наявних ресурсів і особливостей компанії, існують різні підходи та моделі цифрової трансформації для досягнення конкретних результатів, таких як оптимізація процесів, інновації та вихід на нові ринки.

Підходи до цифрової трансформації:

- стратегічний підхід: Це передбачає створення довгострокової стратегії інтеграції цифрових технологій в діяльність компанії, тобто аналіз

існуючих бізнес-процесів, визначення сфер для діджиталізації та встановлення цілей трансформації;

- інноваційний підхід: Розвиток культури інновацій в компанії, мотивація робітників розробляти та впроваджувати нові ідеї та технології.
- операційний підхід: Оптимізація бізнес-процесів за допомогою автоматизації та використання цифрових інструментів за для зниження витрат та підвищення ефективності;
- клієнтоорієнтований підхід: Основна зосередженість на покращення клієнтського досвіду шляхом впровадження цифрових каналів взаємодії, персоналізації послуг та швидкого реагування на запит клієнтів.

Моделі цифрової трансформації:

1. Модель цифрового партнерства: Утворення партнерства з інноваційними стартапами, цифровими платформами або іншими партнерами, які надають доступ до нових технологій;

Ключові аспекти:

- Партнерство з молодими технологічними компаніями, які розробляють передові рішення (наприклад, штучний інтелект, блокчейн, IoT). Це дозволяє швидко впроваджувати інновації без необхідності створювати їх з нуля.
- Використання готових платформ для масштабування бізнес-процесів.
- Партнерства можуть відкривати нові аудиторії чи географічні ринки через спільні продукти або послуги.

2. Модель перетворення бізнес-моделі: Перетворення традиційної бізнес-моделі з урахуванням цифрових технологій;

Ключові аспекти:

- Переведення фізичних продуктів у цифровий формат.
- Впровадження омніканального підходу
- Створення екосистем, де клієнти, постачальники та партнери взаємодіють через цифрову платформу

3. Модель залучення талановитих спеціалістів: Проактивне залучення компетентних працівників з наявними цифровими навичками.

Ключові аспекти:

- Активний рекрутинг експертів у таких сферах, як дата-аналітика, штучний інтелект, кібербезпека, UX/UI-дизайн, розробка програмного забезпечення.
- Впровадження гнучких умов праці, конкурентних зарплат, можливостей для кар'єрного зростання та культури інновацій.
- Формування міждисциплінарних команд, які поєднують технічних спеціалістів із бізнес-експертами для створення цілісних рішень

1.3. Основні виклики та ризики впровадження цифрових технологій у страхуванні

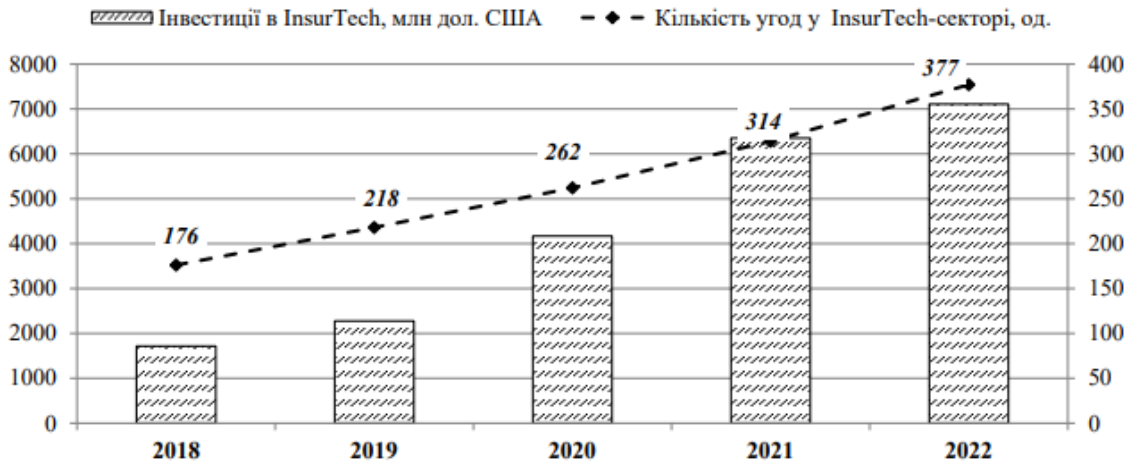
Цифровізація у страхуванні – це важливий етап перетворення фінансових послуг, зумовлений стрімким просуванням технологій. Ці нововведення розширюють горизонти для оптимізації бізнес-процесів. Водночас, цифровізація супроводжується не лише здобутками, але й певними проблемами та небезпеками.

До InsurTech (Insurance Technology) відносяться технології ШІ та МН, розробки у сфері кібербезпеки, аналіз великих даних, технологію блокчейн, інтернет речей та застосунки для смартфонів, котрі активно використовуються на страховому ринку. Вони часто перетинаються та переходять одна в одну, утворюючи своєрідні гібриди.

На сьогодні InsurTech – головний елемент розвитку як страхової індустрії, так і інших напрямків. Це загальносвітовий тренд, і в Україні він також розвивається. Нові технології в нашій роботі покликані скоротити та полегшити шлях, який має пройти клієнт до того чи іншого страхового продукту, й при цьому клієнт повинен відчувати персоналізацію наданої послуги та отримати суттєву знижку.

За останні роки сектор InsurTech демонструє вражаючі темпи розвитку, що відображається в зростанні інвестицій та кількості угод у цій галузі. У 2022 році було зафіксовано рекордне значення: глобальні інвестиції в фінансування InsurTech досягли 7,1 млрд доларів США, а кількість угод збільшилася до 377 «рис. 1.1». Це свідчить про зростаючий інтерес до інноваційних технологій у страхуванні та їх потенціал для трансформації традиційних страхових процесів.

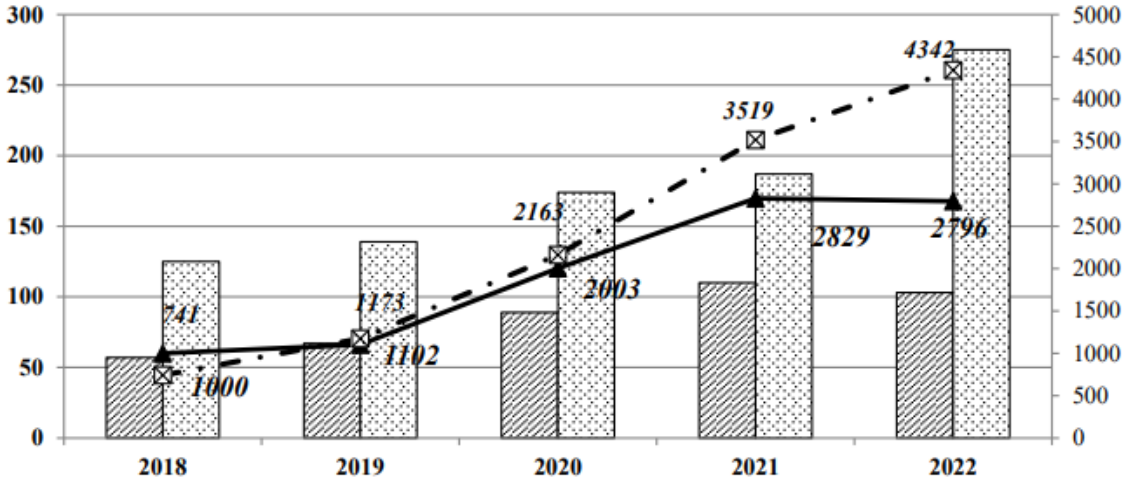
Рисунок 1.1 - Обсяги світових інвестицій та укладених угод у секторі InsurTech за 2018-2022 рр.



Джерело: Особливості цифровізації страхового бізнесу в україні [25].

Безумовним лідером із залучення коштів в інноваційні процеси в страхуванні є майнове страхування (P&C). Цей сегмент залучив 53% від загального обсягу фінансових інвестицій та уклав 63% від усіх угод. А галузь особистого страхування (L&H) також продовжує демонструвати високі темпи розвитку, займаючи друге місце за обсягами інвестицій і зберігаючи позитивну динаміку «рис. 1.2».

Рисунок 1.2 - Обсяги світових інвестицій та укладених угод у секторі InsurTech за галузями страхування за 2018-2022 рр.



Джерело: Особливості цифровізації страхового бізнесу в україні [25].

На думку експертів, галузь L&H є привабливою для інвесторів, враховуючи 12,1 млрд доларів США, акумульованих у розвиток InsurTech у 2018-2022 роках. Тому варто зазначити, що настав час, коли визнається важливість та роль цифрових технологій у страховому бізнесі, напрямок діджиталізації страховій галузі визнається цінним, а глобальні інвестиції в розвиток InsurTech досягають свого найвищого рівня. Сьогодні на Інтернет припадає значна частка всіх етапів продажу страхових послуг, врегулювання страхових випадків, обслуговування та оформлення полісів.

Одним із головних викликів є впровадження цифрових технологій у страхуванні – є готовність клієнтів до прийняття нових технологічних рішень. Значна кількість користувачів не готові перейти на онлайн-платформи, особливо літні люди або ті, хто не звик до використання цифрових інструментів.

Наприклад, Talker Research замовила дослідження, яке було проведене компанією UserTesting, має на меті зрозуміти виклики, з якими стикаються люди в умовах цифрової революції в страхуванні. Було опитано 2000 дорослих американців, 58% з них відчувають стрес від розбору та процесу розуміння страхових полісів або процедур реєстрації. 65% респондентів заявили, що впевнені в тому, що розуміють, на що вони страхуються, а 36% споживачів

розглядають штучний інтелект (ШІ) як корисний інструмент, який допоможе їм розібратися в складній страховій інформації [6].

Більшість споживачів відповіли, що вони вважають за краще отримувати консультації щодо страхування від людей, на відміну від ШІ (86% проти 14%). Проте більшість вважає, що штучний інтелект (ШІ) може їм допомогти: або шляхом порівняння планів страхування (33%), або шляхом спрощення умов покриття, які часто перевантажують пересічного споживача (25%). На відміну від звернення за порадою до консультанта-людини, кожен третій респондент сказав, що почувався б комфортніше, поділившись особистою інформацією зі ШІ, ніж з людиною, завдяки тому, що ШІ захищає їхню приватність (43%) і не засуджує їх (35%) [6]. Водночас більше половини не довіряють ШІ в цілому. Респонденти зазначили, що почувають себе не комфортно, коли діляться особистою інформацією з ШІ.

Серед інших проблем – відсутність особистого зв'язку (40%) і скептицизм щодо точності порад, наданих штучним інтелектом (36%). Проте не зважаючи на поточні проблеми та занепокоєння, 38% заявили, що будуть «відкриті до використання ШІ» для надання страхових консультацій у майбутньому [6].

Бі Нукала стверджує: «Більшість людей вірить, що ШІ пропонує більше конфіденційності та неупереджених порад, ніж агент-людина. Зрозуміло, що ШІ готовий зіграти вирішальну роль у зміні майбутнього страхування, але не менш важливо, щоб компанії збалансували це з людським капіталом, якого все ще прагнуть клієнти [6]».

Велика кількість клієнтів страхових компаній стикається зі значними проблемами під час роботи зі своїми постачальниками послуг, включаючи відсутність ясності щодо деталей покриття (27%), непомічене підвищення премій (24%), складні процеси подання претензій (20%), погане обслуговування клієнтів (19%) і труднощі з навігацією онлайн-платформами (14%) [6].

Отже, у сучасній економіці вартість страхового покриття є головним пріоритетом для споживачів, але очевидно, що обслуговування клієнтів і простота розуміння – це ті сфери, на які страховики можуть зробити найбільший вплив. Спрощення процесу та надання кращого цифрового досвіду може стати ключем до завоювання довіри споживачів. Ці тенденції показують, що страхова галузь активно адаптується до цифрових змін. Хоча і існує попит на інноваційні технології страхові компанії зберігають баланс між технологіями та людським контактом, щоб задовольнити потреби клієнтів.

Також зі збільшенням обсягу даних зростає і ризик їх витоку. Компанії інвестують у технології та додатки для захисту даних, щоб забезпечити конфіденційність і цілісність своїх даних. Вразливість до кібератак також зростає через використання застарілого програмного та апаратного забезпечення.

Наприклад, з початку війни Росії проти України кількість кібератак на «Нову пошту» за даними «Forbes Ukraine» зросла в п'ять-шість разів. На кібербезпеку компанія витрачає 20% від загального IT-бюджету. Про це розповів IT-директор компанії Андрій Чепіга на конференції «Forbes Tech» у Львові.

Отже, необхідно підвищити кваліфікацію експертів з кібербезпеки. Використання сучасних інструментів інформаційної безпеки також допоможе вирішити більшість проблем. Організації повинні використовувати сучасні засоби інформаційної безпеки, такі як антивірусне програмне забезпечення, брандмауери та шифрування даних. Також періодичне оновлення програмного забезпечення та патчі забезпечать усунення виявлених вразливостей.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ

Цифровізація відкриває перед страховим ринком широке поле можливостей. Електронна торгівля, мобільні додатки, автоматизація та телематика дозволяють швидше реагувати на запити, точніше визначати ймовірність ризиків та розробляти індивідуальні страхові продукти. Водночас, технології кібербезпеки та блокчейн сприяють захисту особистої інформації та прозорості операцій, що веде до зміцнення довіри клієнтів.

Проте, цифрова трансформація несе в собі певні виклики та ризики. Частина клієнтів, зокрема літні люди, не готові до використання цифрових інструментів. Крім того, зберігається складність страхових процедур, існує загроза кібернетичних атак та витоку інформації. Незважаючи на потенціал штучного інтелекту у спрощенні процесів, багато клієнтів все ще віддають перевагу живому спілкуванню.

Успішна цифрова трансформація вимагає рівноваги між впровадженням технологій та збереженням людського підходу. Страхові компанії повинні спрощувати взаємодію з клієнтами, покращувати якість сервісу, інвестувати в кібербезпеку, навчання персоналу та модернізацію IT-інфраструктури.

Глобальні тренди підтверджують перспективи цифрових інновацій у страхуванні — тільки у 2022 році інвестиції в InsurTech досягли 7,1 млрд доларів. В Україні цифровізація відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, посилення конкурентних позицій та виходу на світові ринки. Проте реалізація цих можливостей вимагає стратегічного бачення та залучення висококваліфікованих фахівців.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «УПСК» та його організаційної структури

Приватне акціонерне товариство «Українська пожежно-страхова компанія» (ПрАТ «УПСК») є однією з провідних страхових компаній України, що успішно функціонує на страховому ринку з 1992 року. За роки діяльності зарекомендувала себе як надійний партнер, який надає якісні страхові послуги як фізичним, так і юридичним особам.

Компанія має 25 чинних ліцензій, переоформлених відповідно до вимог Національного банку України 30 квітня 2024 року. Завдяки широкому спектру ліцензованої діяльності ПрАТ «УПСК» пропонує понад 100 страхових продуктів, орієнтованих на потреби різних категорій клієнтів.

Маючи велику мережу продажу страхових послуг, яка охоплює всю територію України — функціонує близько 5000 пунктів продажу, що забезпечує високу доступність страхових послуг для населення.

У 2022 році в ПрАТ «УПСК» працювало приблизно 485 співробітників. Упродовж року було укладено 541 401 угод страхування, а сума страхових виплат досягла понад 177 мільйонів гривень. Ці показники засвідчують активну операційну діяльність компанії та її вагому роль на вітчизняному страховому ринку.

Компанія є активним учасником професійних об’єднань та асоціацій, зокрема:

- Моторного (транспортного) страхового бюро України (асоційований член);
- Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України;
- Об’єднання «Ядерний страховий пул»;
- Асоціації «Страховий бізнес».

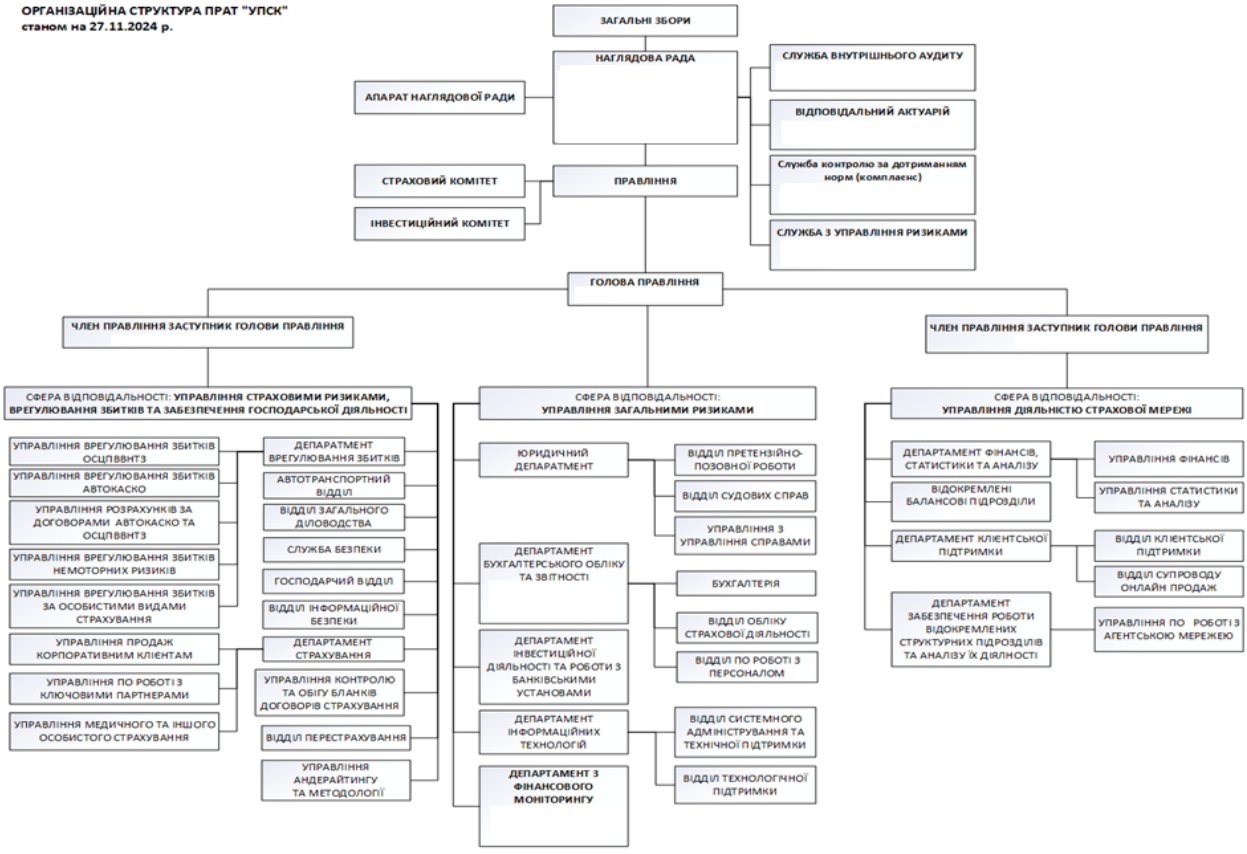
Організаційна структура ПрАТ «УПСК» збудована за лінійно-функціональним підходом і містить наступні складові «див. рис. 2.1»:

- Загальні збори акціонерів — найвищий орган управління компанією;
- Наглядова рада — виконує стратегічний контроль за діяльністю правління;
- Правління — виконавчий орган, що управляє поточною діяльністю;
- Функціональні департаменти.

Департамент фінансів, статистики та аналізу збирає та аналізує статистичну інформацію про фінанси окремих підрозділів, контроль витрат в окремих структурних підрозділах та діяльність компанії.

Департамент фінансового моніторингу забезпечує належну перевірку клієнтів, відстежує нове санкційне законодавство, а також розробляє та впроваджує системи управління ризиками у сфері ВК/ФТ.

Рисунок 2.1 - Організаційна структура



Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «УПСК»

ПрАТ «УПСК» є універсальною страховою компанією, яка спеціалізується на наданні широкого спектра страхових послуг для фізичних та юридичних осіб. Основною метою діяльності компанії є забезпечення страхового захисту клієнтів через пропозицію ефективних, доступних і надійних страхових продуктів. Розглянемо основні напрями діяльності компанії «див. табл. 2.1».

Таблиця 2.1 - Основні напрями діяльності ПрАТ «УПСК» 2021–2024 рр.

Напрям діяльності	**2021 рік (%)**	**2022 рік (%)**	**2023 рік (%)**	**2024 рік (%)**
Транспортне страхування	47%	49%	51%	50%
Медичне страхування	8%	9%	9%	9%
Страхування здоров’я	5%	6%	7%	7%
Майнове страхування	15%	14%	13%	13%
Страхування відповідальності	10%	8%	7%	6%
Інші види страхування	15%	14%	13%	15%

Джерело: розроблено автором на основі звітних даних ПрАТ «УПСК»

Основні напрями діяльності компанії залишаються стабільними протягом останніх років, з чітким наголосом на транспортне страхування, яке займає понад 50% страхового портфелю. Зберігається позитивна динаміка у медичному страхуванні та страхуванні здоров'я, що показує пристосування компанії до потреб ринку в умовах війни та пандемії.

Компанія є одним з лідерів на українському страховому ринку, що підтверджується високим ступенем диверсифікації страхового портфеля, стабільними показниками зростання обсягів страхових внесків та активною участю у галузевих об’єднаннях «див. табл. 2.2».

Таблиця 2.2 - Аналіз фінансової діяльності «УПСК» 2021–2024 рр.

Показник	**2021 рік**	**2022 рік**	**2023 рік**	**2024 рік**
Страхові премії, млн грн	421	478	480	559
Страхові виплати, млн грн	108	177	134	139,8
Кількість договорів, тис. шт.	514	541	520	540+

Кількість працівників	~500	485	470	460
Чистий прибуток, млн грн	11,2	10,3	12,5	15,8

Джерело: розроблено автором на основі звітних даних ПрАТ «УПСК»

Попри скрутну економічну кон'юнктуру в країні, компанії вдається утримувати значний рівень фінансової стабільності. Це свідчить про довіру клієнтів та партнерів, а також про високу якість керування ризиками. Фінансові показники ПрАТ «УПСК» показують стійке збільшення:

- Обсяг зібраних страхових премій у 2024 році збільшився до 559 млн грн, що є найбільшим показником за проаналізований період.
- Рівень страхових виплат лишався стабільно високим, що засвідчує фінансову відповідальність компанії перед клієнтами.
- Збільшення чистого прибутку вказує на ефективне управління витратами та розвиток внутрішніх бізнес-процесів.

2.2. Управлінська підготовка та інструменти реалізацізації цифрової трансформації в системі страхового ринку

Оцінювання рівня організаційної готовності до цифрових перетворень — це первинний та визначальний етап у цифровій трансформації страхової компанії. Цей процес дозволяє сформувати картину теперішнього стану організації, окреслити сильні сторони, виявити проблемні місця та перешкоди, що можуть ускладнити впровадження цифрових технологій. Даний етап передбачає дослідження наявних людських ресурсів, особливостей корпоративного середовища, технологічної основи та ступеня впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Застосування всебічного оцінювання дозволяє сформувати чітке уявлення про ступінь підготовленості компанії, що має критичне значення в умовах жорсткої конкуренції та державного регулювання у сфері страхування. Процес оцінювання буде розглядатися на прикладі ПрАТ «УПСК», яка планує розробку та впровадження власного

мобільного додатку як частину стратегії цифрової трансформації «див. табл. 2.4».

Інструменти для самооцінки цифрового розвитку, такі як моделі цифрової зрілості (Digital Maturity Models), надають структурований підхід до аналізу рівня цифровізації організації. Вони допомагають оцінити прогрес у впровадженні цифрових технологій і порівняти компанію з конкурентами чи галузевими стандартами. Основні інструменти, що застосовуються в страхових компаніях «див. табл. 2.3».

Таблиця 2.3 - Інструменти для самооцінки цифрового розвитку

Інструмент	**Опис**	**Застосування**
Digital Maturity Framework (Deloitte)	Модель оцінки цифрової зрілості за п'ятьма вимірами: стратегія, культура, процеси, технології, клієнтський досвід.	Використовується для аналізу таких аспектів, як автоматизація обробки заявок, інтеграція клієнтських даних, розвиток цифрової культури.
McKinsey Digital Quotient	Оцінює цифрову зрілість на основі 18 ключових практик: стратегія, аналітика, гнучкість тощо.	Дозволяє оцінити відповідність процесів (наприклад, андеррайтингу) сучасним цифровим стандартам.
Capgemini Digital Maturity Model	Визначає рівень цифрової зрілості через технології, операційні процеси й клієнтоцентричність.	Актуальна для компаній, які прагнуть удосконалити онлайн-сервіси та взаємодію з клієнтами.
Анкети для самооцінки	Стандартизовані опитувальники, розроблені консалтинговими агентствами чи галузевими асоціаціями.	Дозволяють швидко оцінити рівень цифровізації: використання хмарних рішень, AI, автоматизації.
Оцінювання кадрового потенціалу	Аналіз цифрових компетенцій персоналу (володіння CRM, робота з даними, готовність до навчання).	Використовується для визначення потреб у навчанні та формування команди для цифрових проєктів.

Джерело: розроблено автором

Оцінювання кадрового потенціалу зосереджується на дослідженні цифрових навичок співробітників, що визначають успіх цифрових проєктів. Страхові фірми досліджують володіння працівниками CRM-системами,

вміння працювати з даними, а також їхню здатність до автоматизації страхування та готовність до постійного навчання.

Методи оцінки:

- Опитування й анкети: Працівники заповнюють опитувальники для оцінювання рівня компетентності в областях, як-от аналіз даних, програмне забезпечення або клієнтські цифрові інтерфейси.
- Тестування вмінь: Організація практичних випробувань (наприклад, аналіз даних в Excel, робота з Power BI чи Salesforce).
- Сертифікація: Перевірка наявності сертифікаційних документів від навчальних платформ (Coursera, Google, Microsoft, Дія.Освіта) у царині цифрових технологій.
- Аналіз посадових функцій: З'ясування відповідності теперішніх посадових обов'язків персоналу потребам цифровізації (наприклад, чи є фахівці з управління цифровими продуктами).

Не менш важливий аналіз корпоративної культури, що визначає здатність організації пристосовуватись до змін. У сфері страхування, де часто зустрічається консерватизм, формування культури, що відкрита до інновацій, є надзвичайно важливим. Оцінюється готовність персоналу до експериментів, гнучкість у трансформації процесів, стимулювання нових ідей та міждепартаментна взаємодія.

Методи оцінки:

- Опитування працівників: Застосування інструментів, таких як Employee Engagement Surveys, для оцінки ставлення до змін та інновацій.
- Фокус-групи: Розмови з командами для виявлення перепон у сприйнятті цифрових ініціатив.
- Аналіз внутрішніх процесів: Оцінка, чи сприяють актуальні процедури швидкому впровадженню змін (наприклад, чи існують бюрократичні затримки у затвердженні нових проєктів).

- Культурний аудит: Проведення зовнішніми консультантами оцінки культури за моделями, наприклад, Competing Values Framework, для визначення рівня інноваційності.

Технічною основою цифрової трансформації є IT-інфраструктура, оцінка котрої дозволяє визначити, чи здатна компанія підтримувати цифрові рішення. Перевіряється наявність сучасних систем (CRM, ERP, платформи керування даними клієнтів), їх інтеграція, масштабованість, безпекова відповідність GDPR та наявність команди для технічної підтримки.

Методи оцінки:

- Технічний аудит: Здійснення аналізу IT-систем за участі внутрішніх чи зовнішніх експертів. Перевіряються модифікації програмного забезпечення, апаратне забезпечення, хмарні рішення.
- Тестування інтеграції: Аналіз, чи обмінюються даними ключові системи (наприклад, чи передаються дані з сайту в CRM автоматично).
- Оцінка безпеки: Проведення пенетраційних тестів для виявлення слабких місць.
- Опитування IT-команди: Виявлення проблем у підтримці чи оновленні систем.

Таблиця 2.4 - Оцінка організаційної готовності ПрАТ "УПСК"

Категорія	**Показник**
Кадровий потенціал	
- Цифрові навички	96% працівників мають базові цифрові навички (ПК, електронна пошта, Excel).
- Володіння CRM-системами	42% персоналу впевнено володіють сучасними CRM-системами.
- Потреба в навчанні	58% потребують додаткового навчання щодо цифрової комунікації з клієнтами.
Корпоративна культура	
- Відкритість до змін	72% працівників позитивно ставляться до цифрових трансформацій.

- Опір змінам (віком 45+)	30% працівників віком 45+ не бажають змінювати звичний формат роботи.
- Міжвідділова координація	Низький рівень цифрової взаємодії між відділами, однак існує культура вдосконалення.
IT-інфраструктура	
- Серверні потужності	Система здатна обробляти до 50 000 запитів щомісяця.
- CRM-система	Використовується базова CRM; інтеграція з мобільними платформами наразі тестується.
- Аналітика	Відсутня централізована система аналітики, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «УПСК»

Розгляньмо алгоритм оцінки рівня цифрової трансформації організації, який застосовується в ПрАТ «УПСК». Оцінювання пропонується здійснювати за допомогою експертного способу «див. табл. 2.5».

Таблиця 2.5 - Алгоритм оцінки рівня цифрової трансформації організації

№ Кроку	Опис кроку
1	Проведення анкетування працівників для оцінки цифрових компетенцій. Надання консультацій щодо правильного заповнення анкет.
2	Обробка та аналіз результатів анкетування з метою визначення загального рівня цифрової зрілості компанії.
3	Порівняння фактичного рівня цифровізації з бажаним (цільовим). Формування дорожньої карти для подолання виявлених розривів та визначення ключових кроків цифрової трансформації.

Джерело: складено автором на основі джерела [27]

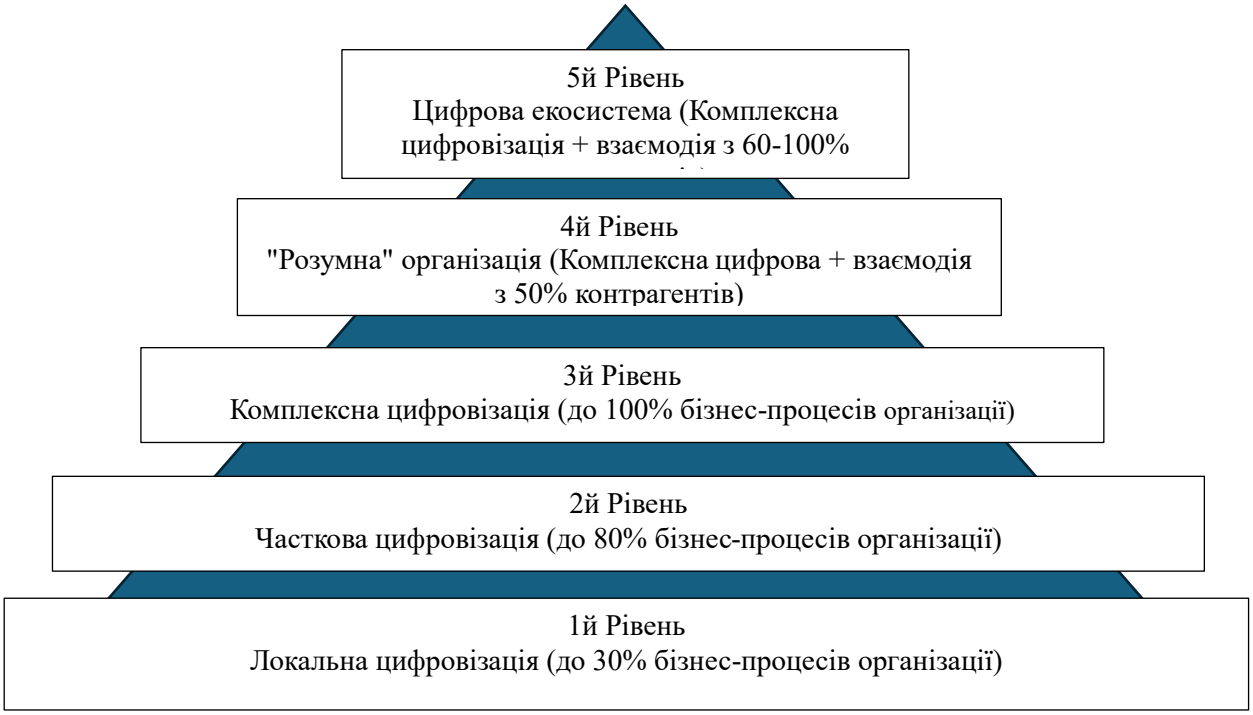
Для комплексної оцінки рівня цифровізації застосовується методика, яка базується на опитуванні топ-менеджменту та аналізі бізнес-процесів. На першому кроці топ-менеджмент заповнює анкету, вказуючи, чи реалізується бізнес-процес (так/ні) і чи застосовується спеціалізоване програмне забезпечення. Процеси на аутсорсингу позначаються як "ні", а використання стандартних інструментів (Word, Excel, Outlook) не зараховується елементом цифровізації, оскільки вони не створюють конкурентних переваг. Респонденти

також зазначають конкретні ІКТ-засоби, як-от CRM для клієнтських даних чи AI для андеррайтингу.

На другому етапі дані обробляються в MS Excel, і менеджмент отримує візуалізацію рівня цифровізації «див. рис. 2.2». Рівні визначаються так: 30% процесів на ІКТ — "Локальна цифровізація", 80% — "Часткова цифровізація", 100% — "Комплексна цифровізація". Якщо додатково реалізується взаємодія з 50% контрагентів у цифровому просторі, присвоюється рівень "Розумна організація", а з 60–100% — "Цифрова екосистема".

Визначивши поточний рівень цифрової трансформації, керівництво має розпочати планування або ж актуалізацію стратегії цифровізації. Зіставлення наявного стану з цільовим – визначеним стратегією підприємства, або ж тим, що максимально можливе (за аналітикою, 100% цифровий формат бізнес-процесів організації) – наддасть можливість виявити прогалини в цифрових перетвореннях та оперативно їх ліквідувати.

Рисунок 2.2 - Рівні цифрової трансформації організації



Джерело: Розроблено автором на основі джерела [27]

Загальна оцінка організаційної готовності: середній рівень, з потенціалом для розширення при наявності інвестицій у навчання персоналу та модернізацію ІТ-систем.

Формування цілей та цифрової стратегії окреслює напрямок розвитку, забезпечує конкурентоспроможність і відповідає ринковим викликам. Цей процес містить визначення цілей цифровізації, розробку дорожньої карти змін і встановлення пріоритетів та етапів трансформації. У страховій галузі, де зростає конкуренція з InsurTech-стартапами та посилюються вимоги до захисту даних, чітка стратегія дозволяє оптимізувати ресурси та досягти бізнес-цілей.

Цілі цифровізації страхової компанії формуються на основі аналізу ринкових трендів, потреб клієнтів і внутрішніх бізнес-процесів. Вони спрямовані на створення цінності для клієнтів, підвищення операційної ефективності та зміцнення ринкової позиції. Основні напрями цілей цифровізації містять:

- Покращення клієнтського сервісу: Цифрові технології дозволяють створювати зручні та персоналізовані послуги.
- Оптимізація витрат: Автоматизація рутинних процесів, таких як андеррайтинг чи обробка виплат, зменшує операційні витрати.
- Розробка нових продуктів: Цифровізація відкриває можливості для створення інноваційних страхових продуктів.

Цілі формулюються за принципом SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Наприклад, мета "збільшити частку онлайн-продажів на 20% за 2 роки" є конкретною, вимірюваною та досяжною. Процес визначення цілей містить:

- Аналіз потреб клієнтів через опитування, відгуки та дані CRM.
- Вивчення конкурентів і ринкових трендів.
- Оцінку внутрішніх можливостей (наявність IT-ресурсів, компетенцій персоналу).
- Залучення стейкхолдерів (керівництво, IT-відділ, маркетинг) для узгодження пріоритетів.

Цілі та цифрова стратегія ПрАТ «УПСК»:

- Збільшити частку цифрових продажів до 40% протягом 2 років.

- Зменшити середній час обробки заявок на 30%.
- Досягти рівня задоволеності клієнтів (NPS) не нижче 75.
- Забезпечити повну інтеграцію мобільного додатку з CRM і внутрішніми базами даних до кінця 2025 року.

Дорожня карта цифрових змін є стратегічним документом, який описує послідовність дій, ресурси, терміни та очікувані результати трансформації «див. табл. 2.6». Вона забезпечує чітке бачення шляху до досягнення цілей і координацію зусиль між департаментами. У страхових компаніях дорожня карта формується з урахуванням специфіки галузі, зокрема регуляторних вимог і потреби в захисті даних.

Ключові елементи дорожньої карти:

- Цілі та KPI: Визначення конкретних показників, як-от скорочення часу обробки заявок на чи зростання NPS (Net Promoter Score).
- Проєкти та ініціативи: Перелік цифрових проєктів, наприклад, запуск мобільного додатка, інтеграція AI для оцінки ризиків чи впровадження CRM-системи.
- Ресурси: Оцінка необхідних інвестицій, IT-ресурсів і людського капіталу.
- Терміни: Встановлення короткострокових (3–6 місяців), середньострокових (1–2 роки) і довгострокових (3–5 років) етапів.
- Ризики та їх управління: Визначення потенційних бар'єрів (застарілі системи, опір персоналу) і стратегій їх подолання (навчання, поетапна модернізація).

Процес розробки:

1. Проведення стратегічних сесій із топ-менеджментом для визначення пріоритетів.
2. Аудит поточного стану для оцінки готовності.
3. Визначення пілотних проєктів для тестування технологій.
4. Узгодження дорожньої карти з усіма департаментами для забезпечення синергії.

Чітке формування цілей та цифрової стратегії дозволяє страховим компаніям адаптуватися до швидкозмінного ринку, відповідати очікуванням клієнтів і конкурувати з InsurTech-стартапами. Дорожня карта забезпечує координацію зусиль, а визначення пріоритетів і етапів оптимізує застосування ресурсів. Успішна стратегія сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат і створенню інноваційних продуктів, що зміцнює ринкову позицію компанії.

Таблиця 2.6 - Дорожня карта цифрових змін

Етап	**Діяльність**	**Терміни**	**Результат**
1	Аудит поточного стану	1 місяць	Збір даних щодо процесів, IT, персоналу
2	Формування цілей та KPI	1 місяць	Узгоджені цифрові цілі компанії
3	Розробка додатку	3–6 місяців	Готовий до запуску функціональний мобільний додаток
4	Навчання персоналу	2 місяці	Підготовлений персонал для роботи з цифровими каналами
5	Запуск пілотного проєкту	1 місяць	Перевірка додатку на обраній цільовій аудиторії
6	Масштабування	6–12 місяців	Повноцінне використання додатку та цифрових процесів

Джерело: розроблено автором

З розвитком цифрових технологій спостерігаємо розширення онлайн-сервісів у страхуванні. Показовим прикладом є укладання страхових договорів через мережу. У 2024 році значно збільшилася частка страхових премій, що були оформлені за допомогою продажів онлайн, досягнувши 14,4% «див. табл. 2.7».

Таблиця 2.7 - Страхові премії за договорами страхування, укладеними через мережу Інтернет за 2020–2024 рр.

Показники страхової діяльності	2020	2021	2022	2023	2024
Страхові премії за договорами страхування, укладеними за допомогою мережі Інтернет (млн грн)	746	1 267	840,4	2 021,5	2 244,3
в тому числі:					
- страхові премії за договорами ОСАЦВ, укладеними через мережу Інтернет (млн грн)	692	933	897,6	930,3	1 890,0
Частка страхових премій за договорами страхування, укладеними через мережу Інтернет (%)	5	4,6	4,7	7,8	14,4

Джерело: позитиви та проблеми впровадження цифрових технологій в страховій діяльності [10]

Проте впровадження цифрових інструментів здатне викликати опір з боку членів колективу, особливо тих, хто не володіє достатніми навичками цифрової грамотності. Це потенційно може спричинити зменшення ефективності від впровадження нових технологій, а подекуди – навіть втрату цінних спеціалістів. Є критичною необхідність організовувати навчальні програми для персоналу та забезпечувати комфортні умови для адаптації до трансформацій.

Цифрові KPI є кількісними та якісними показниками, що демонструють успішність цифрових ініціатив страхової фірми. Вони розробляються згідно зі стратегічними цілями, наприклад, покращення клієнтського сервісу, оптимізація витрат чи збільшення прибутків від цифрових каналів. У страховій галузі KPI розподіляються на три основні категорії: клієнтський досвід, внутрішні процеси та розвиток цифрових каналів. Нижче наведено узагальнені таблиці з відповідними KPI за 2021-2024 роки та висновки щодо поточного стану та можливостей для покращення на основі ПрАТ «УПСК».

Таблиця 2.8 - Пов'язані з клієнтським досвідом KPI

Показник	2021	2022	2023	2024
Частка оформлених полісів онлайн	-	-	23%	27%
Середній час обробки запиту через чат-бот	-	-	-	1,8 хв
Індекс лояльності (NPS) у цифрових каналах	45	52	58	62
Цифрова активність клієнтів (щотижнево)	25%	33%	39%	45%
Частка клієнтів, які оформлюють поліси без оператора	16%	21%	27%	31%
Частка позитивних відгуків у цифрових каналах	74%	79%	83%	87%

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «УПСК»

За 4 роки спостерігається стабільне збільшення всіх показників, що свідчить про ефективність цифрових інструментів і позитивне сприйняття відвідувачами. Найбільше покращення видно в автоматизації обслуговування (скорочення часу обробки запитів через чат-бот) та зростанні онлайн-активності клієнтів.

Таблиця 2.9 - Пов'язані з внутрішніми процесами KPI

Показник	2021	2022	2023	2024
Рівень автоматизації процесів	15%	23%	31%	38%
Час обробки заяви про страховий випадок (електронно)	-	3,8 дн	3,1 дн	2,5 дн
Очікуване зниження операційних витрат	-	-	10%	18%
Точність автоматичних рішень	66%	72%	78%	84%
Частка заявок, оброблених без участі людини	14%	19%	24%	29%

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «УПСК»

Компанія поволі збільшує ефективність внутрішніх процедур завдяки автоматизації та цифровим інструментам. Це спричиняє скорочення витрат, прискорення обробки заявок та зменшення навантаження на персонал. Помітне зростання точності алгоритмів — із 66% до 84% — засвідчує удосконалення IT-рішень.

Таблиця 2.10 - Пов'язані з розвитком цифрових каналів KPI

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість активних користувачів чат-боту	2400	4800	6400	7200

Конверсія в цифрових каналах (відвідування → поліс)	6%	8%	9,50%	11%
Частка нових клієнтів, залучених онлайн	11%	17%	21%	26%
Частка цифрових продажів у структурі доходу	9%	14%	18%	21%
Частка мобільного додатку в цифровому трафіку	28%	34%	39%	43%

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «УПСК»

Цифрові канали демонструють стабільне зростання: кількість активних користувачів збільшилась втричі з 2021 року. Поліпшення конверсії вказує на удосконалення клієнтського шляху, а зростання цифрових продажів — про зміцнення позицій онлайн-каналів як ключового джерела прибутку. Ці KPI розробляються за принципом SMART. ПрАТ «УПСК» планує покращити показники в середньому на 35-40% за два роки.

Для відстеження цифрових KPI страхові фірми застосовують сучасні засоби моніторингу, що забезпечують оперативність, зрозумілість і правильність інформації. Серед головних інструментів:

- BI-системи (Business Intelligence): Платформи на кшталт Power BI, Tableau або QlikView дозволяють будувати інтерактивні інформаційні панелі для аналізу KPI. Приміром, Power BI використовується для контролю частки цифрових продажів, індексу NPS та тривалості опрацювання звернень, відображаючи ці показники в реальному часі. Дашборди поєднують дані з CRM-систем, веб-сайтів та мобільних додатків.
- Інформаційні панелі (Дашборди): Візуальні панелі, що показують основні метрики, такі як конверсія в цифрових каналах, кількість активних користувачів додатку чи частота взаємодії з особистими кабінетами. Дашборди надають топ-менеджменту швидкий доступ до щоденних або щотижневих показників, наприклад, прогресу в автоматизації процесів чи збільшення цифрових продажів. Вони зазвичай створюються в BI-системах або спеціалізованих платформах, як-от Microsoft Dynamics.
- Регулярні звіти: Автоматизовані звіти, що формуються щотижня або щомісяця, містять докладний аналіз поступу за KPI. До прикладу, місячні звіти, котрі порівнюють фактичні показники (автоматизація андеррайтингу

чи швидкість опрацювання заявок) з цільовими, щоб виявити відхилення та скоригувати дії. Звіти нерідко інтегрують дані з різних джерел, на кшталт ERP і CRM.

- Інструменти аналітики: Платформи, такі як Google Analytics, Mixpanel чи Amplitude, застосовуються для стеження за поведінкою користувачів у цифрових каналах. Наприклад, Google Analytics дозволяє аналізувати конверсію на вебсайті (візити, що спричиняють оформлення полісу) або частоту входів у вебкабінет. Ці інструменти сприяють оцінити ефективність клієнтських інтерфейсів та маркетингових кампаній.

Ці інструменти інтегруються з внутрішніми системами (CRM, ERP) та забезпечують безперервний моніторинг. У галузі страхування особлива увага приділяється безпеці даних, тому використовувані інструменти відповідають вимогам GDPR та ISO 27001.

Аналіз наслідків цифрових ключових показників результативності (KPI) дає можливість страховим компаніям оцінити ефективність впроваджених цифрових рішень та скоригувати стратегію для досягнення визначених цілей. Методи аналізу результатів і коригування стратегії:

- Кількісний аналіз: Полягає у зіставленні фактичних значень KPI з цільовими. Для цього застосовуються статистичні інструменти, які допомагають виявити тренди та кореляції. Кількісний аналіз допомогає оцінити прогрес у таких метриках, як частка цифрових продажів чи час обробки страхових випадків.
- Якісний аналіз: Передбачає збір та аналіз зворотного зв’язку від клієнтів і працівників через опитування, фокус-групи чи відгуки в цифрових каналах (у мобільному додатку). Страхова компанія може проводити опитування користувачів, щоб з’ясувати причини низького NPS, такі як незручний інтерфейс додатка чи недостатня функціональність. Це дасть змогу зрозуміти суб’єктивні аспекти клієнтського досвіду та виявити проблеми, що не відображаються в числових даних.

- Порівняльний аналіз (бенчмаркінг): Базується на зіставленні KPI компанії з галузевими стандартами або показниками конкурентів. Наприклад, якщо частка цифрових продажів компанії складає 35%, а середній показник у InsurTech-компаній — 40%, це вказує на прогалину, що потребує уваги. Метод дозволяє страховим організаціям оцінити свою позицію на ринку та визначити найкращі практики для впровадження.
- Ретроспективи: Регулярні сесії з командами, часто за методологією Scrum, для аналізу проблем, досягнень і пропозицій щодо поліпшення. Ретроспективи проводяться щомісяця або після завершення етапів проєкту, забезпечуючи безперервне вдосконалення.

2.2. Рекомендації щодо впровадження та управління процесу цифровізації в страхових компаніях

Від оптимізації внутрішніх процесів та покращення клієнтського досвіду, впровадження цифрових технологій впливає на підвищення ефективності, зниженню витрат та розширенню страхових послуг. Розробка та впровадження чітких рекомендацій щодо цифровізації є важливим кроком для забезпечення успішного майбутнього страхових компаній. Цей процес пов’язаний з численними викликами, які можуть ускладнити зміни.

Однією з проблем, що виникає перед страховими компаніями у процесі цифрової трансформації, є опір персоналу до змін. За результатами досліджень, до 62% працівників демонструють спротив організаційним перетворенням, а приблизно 70% ініціатив змін зазнають невдачі саме через опір співробітників[7]. Така ситуація значно ускладнює процес модернізації внутрішніх бізнес-процесів, впровадження нових технологій та підвищення результативності компанії.

Підстави спротиву можуть бути різними. Однією з найчастіших є страх перед невідомим: службовці побоюються втратити власні робочі місця чи не впоратися з новими вимогами. Іншою причиною є низький рівень довіри до

керівництва. Також важливу роль відіграє брак інформації щодо суті та наслідків змін. Працівники не розуміють, чому відбуваються зміни, що формує тривожність та деструктивні настрої в колективі.

Для подолання вищевказаних проблем доцільно застосовувати комплексну стратегію керування змінами, що передбачає такі заходи:

- Інформаційна відкритість та навчання персоналу. Регулярна комунікація щодо мети, очікуваних результатів і етапів впровадження змін зменшує рівень стресу та недовіри серед співробітників. Організація навчальних заходів сприяє підвищенню цифрових компетенцій співробітників та їх готовності до нових умов праці.
- Залучення працівників до процесу змін. Участь персоналу у прийнятті рішень, тестуванні нових рішень, зворотному зв’язку та спільному плануванні дозволяє створити відчуття власної значущості та впливу на процес трансформації.
- Індивідуальна підтримка. Надання коучингу, консультацій, психологічної допомоги та адаптаційних програм допомагає працівникам легше сприймати зміни та знижує ризики емоційного вигорання.
- Поступове впровадження змін. Зміни варто реалізовувати поетапно – через пілотні проєкти та контрольовані експерименти, що дозволяє мінімізувати ризики та краще підготувати колектив до остаточного переходу.
- Мотивація та визнання. Визнання внеску працівників у процес змін, публічне схвалення ініціатив, а також система матеріального й нематеріального заохочення сприяють формуванню позитивного ставлення до нововведень.

Спротив робітників, викликаний побоюванням невідомого, малою довірою до керівництва та відсутністю відомостей, потребує комплексної стратегії управління змінами. Дієвими заходами є інформаційна відкритість, навчання, залучення персоналу до процесу змін, індивідуальна підтримка, поступове впровадження нововведень і мотивація.

Відсутність цифрової культури в компанії є однією з основних перепон на шляху до вдалої цифрової трансформації. Це явище проявляється у відсутності новаторського мислення, низькому рівні цифрових знань серед співробітників та спротиві змінам, що ускладнює впровадження новітніх технологій та адаптацію до змін у ринковому середовищі. До основних причин відсутності цифрової культури можна віднести:

- Історичну інертність та високу залежність від традиційних бізнес-моделей. Деякі компанії функціонують за усталеними схемами, що формувалися протягом десятиліть, і внаслідок цього виявляють схильність до ризик-агресивної поведінки. Це гальмує впровадження інновацій та призводить до збереження неефективних процесів.
- Використання застарілих IT-систем та інфраструктури. Брак сучасних цифрових інструментів обмежує можливості у зборі, обробці та аналізі даних, автоматизації операцій та персоналізації клієнтського досвіду. Відсутність цифрових систем також унеможливлює створення цифрової екосистеми всередині компанії.
- Низький рівень цифрової грамотності серед персоналу. Часто робітники не володіють необхідними навичками для ефективного використання цифрових технологій у щоденній праці. Відсутність стратегічних програм навчання та розвитку цифрових компетенцій поглиблює цей розрив.
- Недостатній лідерський приклад. Керівники середньої та вищої ланки не завжди демонструють готовність до цифрових змін, що знижує мотивацію персоналу адаптуватися до нових умов і впроваджувати цифрові інновації.

Для подолання проблеми варто прийняти наступні рішення:

- Формування цифрової стратегії та візії. Розробити стратегічну рамку цифрової трансформації, яка міститиме чітке бачення цифрового розвитку, ключові напрями інновацій та сподівані результати. Це дозволить узгодити цілі організації з конкретними цифровими ініціативами.
- Розвиток цифрових компетенцій персоналу. Систематичне навчання працівників з акцентом на цифрову грамотність, аналітичне мислення,

гнучкість і навички роботи з новими інструментами є важливим елементом побудови цифрової культури. Можна впроваджувати внутрішні академії, менторські програми, онлайн-курси та практичні воркшопи.

- Лідерство та приклад згори. Активне залучення топменеджменту до цифрових трансформацій, публічна підтримка інновацій та персональна участь у проєктах змін сприяють формуванню позитивного ставлення до цифрової культури серед усього колективу.
- Інтеграція цифрової культури в систему мотивації. Запровадження системи визнання та заохочення працівників за ініціативи у сфері цифровізації підвищує залученість та сприяє трансформації організаційної поведінки.
- Побудова внутрішнього цифрового середовища. Використання сучасних інструментів внутрішньої комунікації, електронного документообігу, CRM- і ERP-систем створює технологічну основу для формування цифрових робочих процесів та взаємодії.

Відсутність цифрової культури, викликана історичною інерцією, низькою цифровою обізнаністю та кволим лідерством, стримує інновації. Для її подолання потрібно формувати цифрову стратегію, розвивати компетенції персоналу, залучати топменеджмент, інтегрувати цифрову культуру в мотиваційні системи та створювати сучасне цифрове середовище.

У контексті цифрової трансформації однією з найбільш актуальних проблем є зростання кіберзагроз, пов’язаних з обробкою та зберіганням великих обсягів конфіденційної інформації. Уразливість цифрової інфраструктури до зовнішніх та внутрішніх атак створює ризики витоку персональних даних, фінансових збитків і втрати довіри клієнтів. Ця проблема набуває особливої гостроти на тлі збільшення кількості та складності кіберінцидентів у страховому секторі.

За даними аналітичного звіту компанії Munich Re, середня вартість витоку даних у 2024 році складала 4,88 млн доларів США, що демонструє зростання цього показника на 10% порівняно з попереднім роком. Водночас близько 59% кіберінцидентів у страхових компаніях були пов’язані із третім

сторонами, що вказує на надзвичайну важливість управління ризиками в ланцюгах постачання. Крім того, було зафіксовано понад 5,5 мільярда скомпрометованих облікових записів, що свідчить про суттєве зростання масштабу загроз[2].

Запропоновані шляхи вирішення проблеми:

- Створення комплексної стратегії кібербезпеки. Потрібно впровадити багаторівневі підходи до захисту цифрової інфраструктури, зокрема впровадження систем виявлення вторгнень (IDS), шифрування даних, сучасних антивірусних засобів, а також регулярне оновлення програмного забезпечення задля мінімізації вразливостей.
- Управління ризиками третіх осіб. Важливо проводити оцінювання постачальників та контрагентів щодо дотримання вимог кібербезпеки, включати відповідні положення в договори та впроваджувати системи моніторингу взаємодії з ними.
- Підвищення рівня обізнаності персоналу. Розробка та реалізація системних програм навчання співробітників з питань кібергігієни сприятиме зменшенню ризиків соціальної інженерії, фішингу та випадкових порушень з боку користувачів.
- Розвиток внутрішніх політик безпеки. Доцільно запровадити внутрішні нормативні документи, які регламентують порядок доступу до даних, дії у випадку кіберінцидентів, а також систему аудиту інформаційної безпеки.
- Використання кіберстрахування. Поліси кіберстрахування дозволяють частково компенсувати фінансові збитки від наслідків кіберінцидентів та стимулюють компанії до впровадження кращих практик у сфері безпеки.

Зростання кіберзагроз, що призводять до значних фінансових і репутаційних втрат, вимагає комплексної стратегії кібербезпеки, управління ризиками третіх сторін, підвищення обізнаності персоналу, розвитку політик безпеки та використання кіберстрахування.

Також згідно з дослідженням компанії Origina, майже 90% IT-бюджетів витрачається на підтримку наявних систем, залишаючи лише 10% на інновації

та розширення. Це вказує на значні обмеження у запровадженні нових технологій та оновленні бізнес-процесів[4].

Крім того, відсутність стандартизації даних та фрагментація клієнтських шляхів ускладнюють інтеграцію нових рішень. Нестача стандартизації даних та розрізненість клієнтських взаємодій є одними з ключових перешкод на шляху цифрової трансформації страхових компаній.

Рекомендації щодо розв'язання проблеми:

- Модернізація IT-інфраструктури. Перехід до модульної архітектури та використання API для забезпечення гнучкої інтеграції нових технологій з наявними системами.
- Стандартизація даних. Впровадження єдиних стандартів для збору, обробки та зберігання даних з метою забезпечення узгодженості та сумісності між різними системами.
- Аналіз та оптимізація бізнес-процесів. Проведення всебічного аналізу існуючих процесів з метою виявлення вузьких місць та можливостей для автоматизації.
- Навчання персоналу. Організація тренінгів та навчальних програм для співробітників з метою підвищення їхньої обізнаності та навичок у сфері нових технологій.
- Пілотне тестування інновацій. Впровадження нових технологічних рішень у вигляді пілотних проектів для оцінки їхньої ефективності та виявлення потенційних проблем перед масштабним впровадженням.

Успішна цифрова трансформація потребує системного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та культурні зміни, а також ясне лідерство та залучення всіх щаблів організації. Впровадження запропонованих порад сприятиме подоланню викликів і забезпечить конкурентоспроможність страхових компаній у цифровій ері.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2. АНАЛІТИКО-ПРОЄКТНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ

ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» (УПСК) – визнаний лідер страхового ринку України, з історією, що бере початок у 1992 році. Результати 2024 року свідчать про фінансову стійкість УПСК: понад 540 тисяч укладених договорів, страхові премії на суму 559 мільйонів гривень та виплати на 139,8 мільйона гривень, підкреслюючи довіру клієнтів.

Аналіз цифрової готовності показує середній рівень цифрової зрілості компанії. Серед сильних сторін: володіння базовими цифровими навичками у 96% співробітників та позитивне ставлення до змін серед 72% персоналу. Водночас, 58% працівників потребують додаткового навчання, а 30%, здебільшого віком за 45 років, виявляють опір нововведенням. IT-інфраструктура потребує оновлення, особливо в частині централізованої аналітики та інтеграції з мобільними платформами.

Серед ключових перешкод для цифровізації виділяються: спротив персоналу, викликаний страхом втрати роботи або низьким рівнем цифрової грамотності – більше 62% таких випадків. Також, актуальними залишаються проблеми застарілих IT-систем, недостатній розвиток цифрової культури та зростання кіберзагроз. Відсутність єдиної системи даних та фрагментовані клієнтські шляхи ускладнюють впровадження нових технологічних рішень.

Для вирішення цих проблем важливо забезпечити відкриту комунікацію та активне залучення персоналу до трансформаційних процесів через мотиваційні механізми та пілотні проєкти. Формування цифрової культури має відбуватися під керівництвом вищого керівництва з використанням сучасних інструментів: CRM, ERP, BI-систем. IT-інфраструктуру слід модернізувати, використовуючи модульну архітектуру та інтеграцію через API. Стандартизація даних та оптимізація бізнес-процесів також є важливими для підвищення ефективності цифрової трансформації загалом.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження розкрито теоретико-методологічні засади цифровізації страхових послуг, охарактеризовано головні підходи до управління цифровою трансформацією в страхових компаніях та сформульовано практичні поради щодо підвищення ефективності цього процесу.

Цифровізація на страховому ринку трактується як інтеграція цифрових технологій у всі ключові процеси страхових компаній з метою оптимізації внутрішніх операцій, покращення обслуговування клієнтів, підвищення точності оцінки ризиків та забезпечення конкурентних переваг. Вона є невід'ємною складовою сучасного етапу розвитку фінансового сектору, що потребує адаптації управлінських стратегій до нових умов цифрової економіки.

Методичні засади управління цифровими трансформаціями у страхуванні передбачають комплексний підхід, що охоплює стратегічне планування, підготовку персоналу, цифрову компетентність менеджменту, аналіз технічних можливостей компанії та вибір відповідних цифрових інструментів. Управлінська діяльність у цьому контексті має бути орієнтована на гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації.

Вагому увагу у роботі приділено ризикам та викликам цифровізації, серед яких особливу актуальність мають загрози інформаційній кібербезпеці, необхідність значних інвестицій, нормативно-правова невизначеність, а також психологічна неготовність персоналу до змін. Подолання цих бар'єрів потребує системної підтримки на всіх рівнях управління компанією.

Аналіз сучасних практик впровадження цифрових технологій у страховому бізнесі засвідчив поступове впровадження інноваційних рішень, таких як мобільні застосунки, автоматизовані системи врегулювання збитків, чат-боти, Big data та ШІ. Ефективне управління цими процесами передбачає чітко визначені етапи цифрової трансформації, починаючи з оцінки поточного

стану компанії, завершуючи моніторингом результатів і постійним удосконаленням.

Запропоновані поради спрямовані на посилення ролі управлінського чинника у впровадженні цифрових рішень у страхових компаніях, що дозволить забезпечити зростання їх операційної ефективності, клієнтоорієнтованості та здатності до сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Artificial Intelligence at Progressive Insurance – Two Use Cases [Електронний ресурс] / Riya Pahuja. – Режим доступу: https://emerj.com/artificial-intelligence-at-progressive-insurance/
2. Cyber Insurance Risks and Trends 2025 [Електронний ресурс]. – MunichRe. – Режим доступу: https://www.munichre.com/en/insights/cyber/cyber-insurance-risks-and-trends-2025.item-d3b198c27f657110af2e7400ea42e5dc.html
3. Digitale Vorreiterrolle – Allianz arbeitet an Versicherung der Zukunft [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article253870420/Allianz-Digitale-Vorreiterrolle-Allianz-arbeitet-an-Versicherung-der-Zukunft.html
4. Insurance Digital Transformation: Watch Out for These Three Challenges [Електронний ресурс]. – Origina. – Режим доступу: https://www.origina.com/blog/insurance-digital-transformation-watch-out-for-these-three-challenges
5. Models of Digital Transformation of Port Activities in the World Practice and Adaptation to the Conditions of Ukraine [Електронний ресурс] / Vira Baryshnikova. – Режим доступу: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/209/177
6. Most Americans would rather endure these annoying things than pick an insurance plan [Електронний ресурс]. – NYPost, 2024. – Режим доступу: https://nypost.com/2024/10/02/lifestyle/americans-would-rather-do-these-annoying-things-than-pick-an-insurance-plan
7. Statistics of Success and Failure Rates of Change Initiatives [Електронний ресурс]. – Changing Point. – Режим доступу: https://changing-point.com/organisational-change-management-statistics
8. What is digital transformation? – The Enterprisers Project [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation

9. Базилевич, В. Д., Приказюк, Н. В. і Лобова, О. М. Цифровізація у забезпеченні конкурентних переваг страхових компаній // Економіка та держава. – 2020. – № 2. – С. 15–20.
10. Борисюк, О. В. Позитиви та проблеми впровадження цифрових технологій в страховій діяльності [Електронний ресурс] // Economy and Society. – 2023. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4852/4792
11. Волосович, С., Фоміна, О. Технологічні інновації на страховому ринку // Вісник КНТЕУ. – 2018. – № 5. – С. 124–137.
12. Денисенко, М. П., Коргун, О. П. Інновації на страховому ринку України // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 21. – С. 79–82.
13. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 2801-IX від 01.12.2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text
14. Закон України «Про страхування» № 1909-IX від 18.11.2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1909-20
15. Ільївна, Т. В. Реалії та особливості цифрової трансформації професійної освіти і педагогіки [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736359/1/VNIASO-AHSEduSci-RB17-2023-96-109.pdf
16. Кобушко, Я. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій [Електронний ресурс] // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2023. – Режим доступу: https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-08/2023-10-04-08
17. Копитко, М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. – Львів: ЛьвДУВС, 2019.
18. Літнарович, Р. М. Платформи корпоративних інформаційних систем: Курс лекцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream.pdf

19. Оксана Шпарик. Концептуальні засади цифрової трансформації в освіті: європейський та американський дискурси [Електронний ресурс] // Педагогічний журнал. – 2021. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/367803783
20. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/
21. Офіційний сайт ПрАТ «Українська пожежно-страхова компанія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://upsk.com.ua
22. Погорєлова, Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: економічні науки. – 2018. – № 15 (1291). – С. 101–104.
23. Попова, Л. В. Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні [Електронний ресурс] // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2022. – № 5. – Режим доступу: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-08-02
24. Правила співробітництва банків та страховиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://privatbank.ua/files/dhnn_1_7_13_1zr.doc
25. Прокопчук, О. Т. Особливості цифровізації страхового бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://journal.udau.edu.ua/assets/files/103.2/1.pdf
26. Самошкіна, І. Д. Development of insurance market digitalization of Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1572/1513
27. Хіміч, С. В. Методичні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації промислових підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/489d9013-6a85-4a35-a39b-5e4b5b3ade12/content