

УДК 368:004.9

О. В. Марценюк,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0920-7070>
О. А. Руда,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3266-7470>
В. І. Буря,
магістрант, Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5510-9155>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.189

УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

О. Martseniuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Vinnytsia National Agrarian University
О. Ruda,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Vinnytsia National Agrarian University
V. Bura,
Master's, Vinnytsia National Agrarian University

INSURANCE BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

У роботі розглянуто вплив інноваційних і цифрових технологій на розвиток страхового ринку, зокрема застосування штучного інтелекту, блокчейн-технологій, великих даних та Інтернету речей. Показано, що їх інтеграція підвищує ефективність роботи страхових компаній, скорочує час обробки страхових випадків, сприяє персоналізації страхових продуктів і створює передумови для впровадження нових видів страхування, зокрема медичного, кіберстрахування та страхування від наслідків надзвичайних подій.

Особлива увага приділена проблемам ефективного управління страховими компаніями, зокрема підвищенню операційної мобільності, оптимізації структури активів, контролю за виконанням зобов'язань та впровадженню нових технологічних рішень. Досліджено ключові чинники, що впливають на управлінські процеси в страховому бізнесі: політичні, економічні, соціальні та технологічні, а також їх взаємодію в умовах воєнного стану.

Обґрунтовано, що інтеграція цифрових технологій — штучного інтелекту, блокчейн-рішень, Інтернету речей, телематики та великих даних — сприяє автоматизації внутрішніх процесів, підвищенню точності оцінки ризиків, оптимізації тарифної політики та створенню персоналізованих страхових продуктів. Окремо виділено роль діджиталізації у зміцненні взаємовідносин із клієнтами, підвищенні їх довіри та формуванні прозорих механізмів контролю за діяльністю страховиків. Визначено основні тенденції впровадження цифрових технологій у вітчизняний страховий бізнес та міжнародний досвід цифровізації страхового бізнесу та можливості адаптації в Україні.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному аналізі управлінських підходів до страхового бізнесу з урахуванням сучасних технологічних трансформацій та воєнних ризиків. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх застосування для розробки стратегій цифрової трансформації страхових компаній, підвищення ефективності управління, стабільності ринку та інвестиційної привабливості галузі, що сприятиме сталому розвитку економіки України.

The paper examines the impact of innovative and digital technologies on the development of the insurance market, in particular the use of artificial intelligence, blockchain technologies, big data and the Internet of Things. It is shown that their integration increases the efficiency of insurance companies, reduces the time for processing insurance cases, promotes the personalization of insurance products and creates the prerequisites for the introduction of new types of insurance, in particular medical, cyber insurance and insurance against the consequences of emergency events.

Particular attention is paid to the problems of effective management of insurance companies, in particular increasing operational mobility, optimizing the asset structure, monitoring the fulfillment of obligations and implementing new technological solutions. The key factors influencing management processes in the insurance business are investigated: political, economic, social and technological, as well as their interaction in martial law.

It is substantiated that the integration of digital technologies — artificial intelligence, blockchain solutions, the Internet of Things, telematics and big data — contributes to the automation of internal processes, increasing the accuracy of risk assessment, optimizing tariff policy and creating personalized insurance products. The role of digitalization in strengthening relationships with clients, increasing their trust and forming transparent mechanisms for controlling the activities of insurers is separately highlighted. The main trends in the implementation of digital technologies in the domestic insurance business and the international experience of digitalization of the insurance business and the possibilities of adaptation in Ukraine are identified.

The scientific novelty of the work lies in the comprehensive analysis of management approaches to the insurance business, taking into account modern technological transformations and military risks. The practical significance of the research results lies in the possibility of their application for developing strategies for the digital transformation of insurance companies, increasing management efficiency, market stability and investment attractiveness of the industry, which will contribute to the sustainable development of the Ukrainian economy.

Ключові слова: цифрові технології, штучний інтелект, блокчейн-технології, технології великих даних, інтернет речей, кіберг-страхування.

Key words: digital technologies, artificial intelligence, blockchain technologies, big data technologies, Internet of Things, cyber insurance.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток страхового ринку виступає одним із ключових чинників забезпечення економічної стабільності держави та соціального добробуту населення. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та загострення економічних ризиків, спричинених пандемією COVID-19, воєнними діями та кліматичними змінами, страхова галузь зазнає суттєвих структурних змін. Вона активно впроваджує інноваційні інструменти та технологічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи й задоволення потреб клієнтів.

Протягом останнього десятиліття світовий ринок електронної комерції продемонстрував стрімке зростання — його обсяги збільшилися приблизно у п'ять разів.

Банківська сфера та інвестиційний сектор вже успішно адаптувалися до цифрового середовища, пропонуючи клієнтам широкий спектр онлайн-послуг. Натомість страхова індустрія поки що демонструє нижчий рівень цифрової інтеграції. Незважаючи на появу ряду онлайн-продуктів, частка електронних продажів страхових послуг залишається незначною — менше 1% загального обсягу ринку.

Водночас провідні страхові компанії світу активно модернізують свої бізнес-моделі, використовуючи сучасні IT-рішення: мобільні додатки для управління страховими полісами, хмарні технології, інструменти штучного інтелекту, аналітику великих даних, технології машинного навчання тощо. Такі інновації потребують значних фінансових інвестицій, проте забезпечують суттєві переваги. Вони дозволяють скоротити частку рутинних операцій, підвищити продуктивність персоналу, сприя-

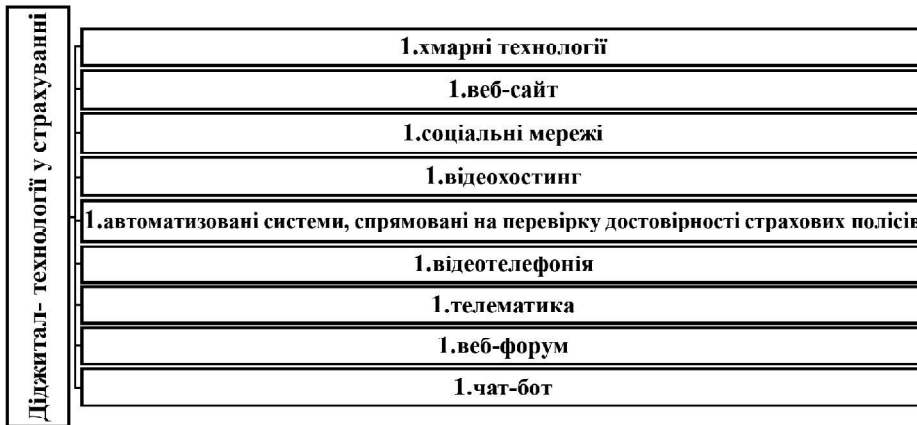


Рис. 1. Основні діджитал-технології, що використовуються на страховому ринку

Джерело: складено на основі [4].

ти розвитку творчого потенціалу працівників, а також надати страхувальникам можливість самостійно управляти своїми договорами без необхідності безпосереднього контакту з представниками компанії.

Таким чином, цифровізація страхового бізнесу стає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й важливою складовою стратегічного розвитку галузі в умовах нової економічної реальності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням управління страховим бізнесом та особливостям його діджиталізації присвячені праці таких вчених, як О. Барановський, В. Базилевич, Н. Внукова, В. Дума [1], С. Гнатенко [3], О. Кнейслер, І. Ковальчук, Т. Литвиненко [5], С. Осадець, О. Савченко [6], Л. Шірінян, І. Рекун, а також зарубіжних дослідників — М. Porter, Р. Drucker, D. Tapscott, Т. Davenport, які у своїх роботах розглядають питання цифрової трансформації фінансового сектору, впровадження інноваційних технологій у страхову діяльність, підвищення ефективності управлінських процесів і створення нових моделей взаємодії зі споживачами страхових послуг.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в дослідженні особливостей управління страховим бізнесом в умовах діджиталізації, аналіз основних діджитал-технологій, що використовуються на страховому ринку та визначення основних тенденцій впровадження цифрових технологій у вітчизняний страховий бізнес.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації, динамічних економічних перетворень і технологічного прогресу відбувається активна цифровізація практично всіх сфер суспільного життя. Цей процес виступає ключовим чинником трансформації економічних систем, інституційних структур і бізнес-середовища. Цифрові інновації дедалі глибше проникають у виробничу, управлінську та комунікаційну діяльність, забезпечуючи підвищення ефективності, продуктивності, прозорості та гнучкості гос-

подарських процесів. Особливу роль діджиталізація відіграє у фінансовому секторі, зокрема у сфері страхування, де цифрові рішення поступово змінюють традиційні моделі надання послуг, способи оцінювання ризиків і взаємодію між страховиком та клієнтом.

Сучасний етап розвитку страхового ринку характеризується впровадженням низки інноваційних напрямів, серед яких ключовими є:

1. Діджиталізація страхових послуг. Використання новітніх технологій — таких

як мобільні застосунки, системи штучного інтелекту, аналітика великих даних (Big Data) та хмарні сервіси — дозволяє автоматизувати ключові етапи страхового процесу: продаж полісів, оцінку ризиків, моніторинг страхових випадків і врегулювання збитків. Це забезпечує оперативність, зручність для клієнтів і скорочення витрат страхових компаній.

2. Мікрострахування. Зростає популярність послуг, орієнтованих на малозабезпечені верстви населення, фермерські господарства та представників малого бізнесу. Такий формат страхування сприяє розширенню фінансової інклюзії, особливо в країнах, що розвиваються, а також у регіонах, які перебувають у стані соціально-економічної нестабільності або наслідків воєнних дій.

3. Персоналізація страхових продуктів. Використання цифрової аналітики й штучного інтелекту дає змогу формувати індивідуальні страхові пропозиції, максимально наближені до потреб конкретного клієнта. Це стосується насамперед медичного, автострахування, страхування життя та нерухомості, де персоналізований підхід підвищує рівень довіри та лояльності споживачів.

4. Розвиток кіберстрахування. У зв'язку зі зростанням масштабів і складності кібератак підвищується попит на страхові продукти, спрямовані на захист цифрових активів, інформаційних систем і персональних даних. Кіберстрахування стає невід'ємним елементом корпоративної безпеки в умовах цифрової економіки.

5. "Зелене" страхування (екострахування). З огляду на глобальні кліматичні зміни та екологічні виклики, страхові компанії розробляють спеціалізовані програми, що покривають ризики, пов'язані з природними катастрофами, стихійними лихами та впровадженням екологічних ініціатив. Такі продукти сприяють розвитку сталой економіки й підтримують політику корпоративної соціальної відповідальності.

6. Інтеграція InsurTech. Швидкий розвиток стартапів у сфері InsurTech сприяє модернізації бізнес-моделей страхових компаній. Вони впроваджують нові форми взаємодії зі споживачами — peer-to-peer страхування, цифрові платформи на основі блокчейн-технологій, гейміфікацію страхових послуг, автоматизовані сервіси самообслуговування тощо. Це забезпечує прозорість, швидкість і зручність у процесі обслуговування клієнтів.

Таблиця 1. Основні тенденції впровадження цифрових технологій у вітчизняний страховий бізнес

Тенденція	Технологія	Еволюція бізнес-моделей	Практичне застосування в Україні
Автоматизація оцінювання ризиків	Штучний інтелект	Перехід до страхування «на вимогу», персоналізація ризиків	Розроблення індивідуальних страхових пакетів для клієнтів на основі їхніх життєвих обставин і поведінкових характеристик.
Підвищення прозорості угод	Блокчейн	Peer-to-peer страхування, децентралізовані страхові платформи	Використання блокчейну для прямого укладення угод між клієнтами без участі посередників.
Персоналізація страхових продуктів	Великі дані	Агреговані фінансові рішення, сегментоване ціноутворення	Створення комплексних продуктів, які поєднують страхування з банківськими чи інвестиційними послугами.
Аналітика і прогнозування	Інтернет речей	Превентивне страхування, автоматичне управління страховими умовами	Використання сенсорів для моніторингу здоров'я чи активів із метою запобігання страховим випадкам.

Джерело: складено на основі [3].

Попри суттєвий прогрес у цифровій трансформації, страхова галузь продовжує зіштовхуватися з низкою викликів, що впливають на темпи й ефективність її розвитку. Серед ключових проблем варто виокремити зростаючу конкуренцію між традиційними страховими компаніями та інноваційними InsurTech-стартапами, необхідність постійної адаптації до змін у регуляторному полі, а також трансформацію споживчих очікувань, які вимагають більш персоналізованих, швидких і зручних сервісів. У таких умовах особливої ваги набуває впровадження інноваційних підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами, модернізація бізнес-процесів і використання цифрових каналів комунікації.

Сучасні тенденції розвитку страхування є відображенням глобальних зрушень у світовій економіці, прискореного впровадження нових технологій і зміни соціальних потреб. Цифрові рішення у страховій сфері сприяють підвищенню доступності страхових продуктів, гнучкості послуг, ефективності обслуговування клієнтів і, зрештою, формуванню конкурентного середовища, орієнтованого на якість та інноваційність. Одночасно вони відкривають нові можливості для сталого розвитку галузі, підвищення її фінансової стійкості та репутаційного капіталу.

Разом із тим упровадження інструментів інтернет-страхування може супроводжуватися певними труднощами. Йдеться, зокрема, про потребу перебудови внутрішніх бізнес-процесів, переорієнтацію організаційної структури, підготовку персоналу та забезпечення належного рівня кібербезпеки. Ці зміни є незворотними, адже вони докорінно трансформують систему на-

дання страхових послуг. Однак їхня реалізація безпосередньо залежить від стратегічних рішень самих страхових компаній, рівня їх цифрової готовності та взаємодії між учасниками ринку. У довгостроковій перспективі впровадження таких заходів забезпечує підвищення конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази, зростання прибутковості та зміцнення позицій на ринку страхових послуг.

До провідних тенденцій цифрової модернізації страхового бізнесу належать: застосування штучного інтелекту для автоматизованого аналізу даних і прийняття управлінських рішень; використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості, надійності та безпеки угод; інтеграція Інтернету речей (Internet of Things) з метою персоналізації страхових продуктів і моніторингу ризиків у режимі реального часу; а також активне впровадження аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування ризиків, оцінювання ефективності діяльності та формування стратегічних моделей розвитку страхових компаній. Ці технології значно підвищують швидкість обробки інформації, знижують операційні витрати та дають змогу адаптувати послуги під потреби клієнтів (табл. 1).

На сучасному етапі розвитку цифрова трансформація відкриває для страхових компаній України нові можливості щодо вдосконалення якості надання послуг та підвищення рівня клієнтського сервісу. Використання інноваційних технологій забезпечує не лише оптимізацію внутрішніх процесів, а й формує конкурентні переваги на ринку. Так, алгоритми машинного навчання дозволяють автоматизувати процеси оцінювання страхових ризиків, що значно скорочує час ухвалення рішень і мінімізує вплив людського чинника.

Блокчейн-технології набувають особливої актуальності в галузі автострахування, де клієнти можуть у режимі реального часу отримувати інформацію про свої поліси та здійснювати контроль за станом договорів через спеціалізовані цифрові платформи. Інтернет речей (Internet of Things) створює передумови для впровадження гнучких страхових тарифів, коли ціна полісу залежить від індивідуальної поведінки водія, що фіксується телематичними пристроями. Такий підхід стимулює безпечне водіння й сприяє підвищенню рівня відповідальності страховальників.

Використання технологій аналізу великих даних (Big Data) дає страховим компаніям змогу прогнозувати поведінку клієнтів, формувати цільові маркетингові стратегії, визначати оптимальні умови страхових продуктів і підвищувати ефективність управління портфелем ризиків. У результаті цифрові рішення не лише зміцнюють конкурентоспроможність компаній, але й створюють міцне підґрунтя для сталого розвитку страхового ринку загалом.

Цифровізація кардинально змінює формат взаємодії страхових компаній із клієнтами, партнерами та регуляторними органами. Технології штучного інтелекту, блокчейн, великі дані й Інтернет речей охоплюють усі етапи діяльності — від збору та обробки інформації до оцінювання ризиків, розробки нових страхових продуктів і забезпечення відповідності нормативним вимо-

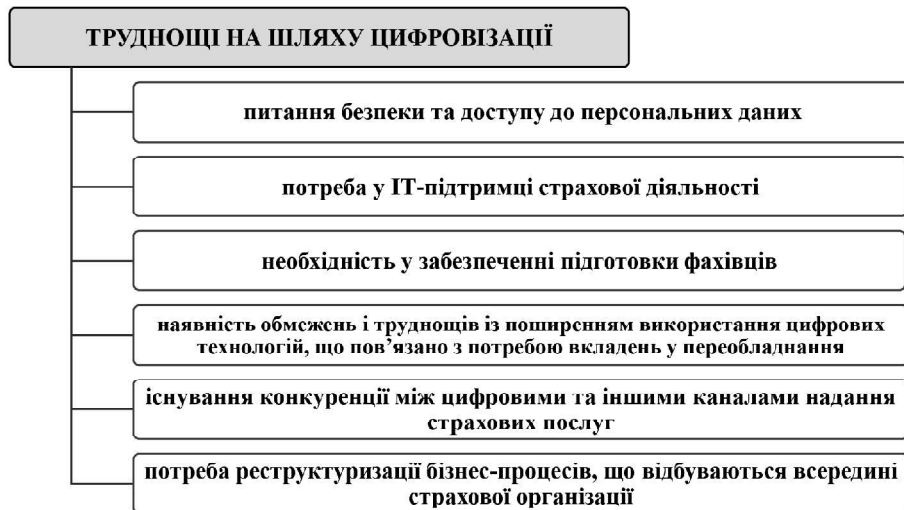


Рис. 2. Головні труднощі на шляху цифровізації страхового ринку України

гам. Інтеграція автоматизованих систем створює єдину інформаційну екосистему, у межах якої відбувається обмін даними між страховиками, клієнтами та контролюючими органами. Це підвищує прозорість ринку, спрощує комунікацію й дає змогу здійснювати моніторинг процесів у режимі реального часу.

Під впливом цифрових інновацій трансформації зазнає не лише окремі бізнес-процеси, а й сама концепція страхування. Відбувається поступовий перехід від традиційних моделей покриття ризиків до клієнтоорієнтованих стратегій, що ґрунтуються на побудові довгострокових відносин та створенні комплексних сервісів. Штучний інтелект дедалі частіше використовується не лише для оцінювання ризиків, а й для прогнозування поведінкових моделей споживачів, що дає можливість формувати страхові продукти "на вимогу" (on-demand insurance).

Блокчейн, крім забезпечення прозорості, стає технологічною основою для розвитку peer-to-peer страхування, коли угоди укладаються безпосередньо між клієнтами на децентралізованих платформах без посередників. Аналітика великих даних сприяє створенню інтегрованих фінансових рішень, які об'єднують страхові продукти з банківськими та інвестиційними послугами, забезпечуючи клієнтам зручний і комплексний сервіс. Інтернет речей, у свою чергу, формує передумови для переходу до превентивного страхування — системи, що не лише компенсує збитки, а й активно сприяє запобіганню ризикам через постійний моніторинг і автоматичне регулювання умов договорів.

Сьогодні вплив цифрових технологій на бізнес-моделі страхових компаній України виявляється передусім у їхній здатності швидко адаптуватися до змін ринку. Використання штучного інтелекту сприяє прискоренню процесів розгляду заявок, персоналізації страхових продуктів і підвищенню точності оцінювання ризиків. Аналіз клієнтських даних дозволяє виявляти потенційно проблемні категорії страхувальників і зменшувати фінансові втрати від шахрайства.

Блокчейн-технології відіграють важливу роль у підвищенні прозорості операцій, особливо у сфері страхування транспорту та нерухомості. В Україні вже розроб-

ляються пілотні проєкти, спрямовані на впровадження смартконтрактів для автоматичного здійснення страхових виплат, що суттєво скорочує час обробки звернень і мінімізує вплив людського фактору.

Застосування великих даних дозволяє страховим компаніям вибудовувати довгострокові стратегії, спираючись на точні прогнози поведінки клієнтів. Наприклад, аналіз сезонних тенденцій попиту на страхові послуги допомагає компаніям гнучко коригувати свої пропозиції, підвищуючи прибутковість і стабільність діяльності.

Отже, цифрові технології стають ключовим драйвером розвитку страхового ринку України, створюючи умови для підвищення ефективності управління, посилення конкурентоспроможності та розширення спектра страхових послуг, орієнтованих на потреби сучасного споживача.

В умовах активної цифрової трансформації світової економіки страхова галузь переживає значні структурні зміни, пов'язані з упровадженням новітніх технологій та переосмисленням взаємодії між страховиком і клієнтом. Одним із найпомітніших напрямів цього процесу є використання Інтернету речей (IoT) у страхуванні здоров'я. Завдяки носимим пристроям, що фіксують фізичну активність, рівень стресу чи якість сну, страховики можуть створювати гнучкі програми страхування з динамічними тарифами. Такий підхід стимулює клієнтів вести здоровий спосіб життя, адже активні користувачі отримують бонуси, знижки або додаткові пільги, що водночас підвищує їхню лояльність і зменшує страхові ризики.

Сучасні цифрові інструменти не лише підвищують ефективність внутрішніх бізнес-процесів, а й формують нову парадигму клієнтоорієнтованого страхування, де технології сприяють персоналізації, швидкості обслуговування та глибшому розумінню потреб споживачів. Найбільш поширеними технологічними рішеннями, які нині впроваджуються у страховій сфері, є: аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI) і машинне навчання (Machine Learning) — близько 20% від усіх впроваджень; страхування з оплатою за фактичне використання ("pay-as-you-go") — 13%; телематика —

Таблиця.2. Міжнародний досвід цифровізації страхового бізнесу та можливості адаптації в Україні

Міжнародна практика	Можливості адаптації в Україні	Очікуваний ефект для ринку
Роботизована автоматизація процесів (RPA)	Автоматизація перевірки документів, розрахунків страхових тарифів та обробки страхових випадків	Скорочення витрат, мінімізація людських помилок, підвищення ефективності
Онлайн-сервіси для взаємодії з клієнтами	Можливість дистанційного подання заявок і моніторингу статусу страхових виплат	Покращення клієнтського досвіду, економія часу клієнтів і страховиків
Інтеграція прогнозних моделей	Аналіз економічних ризиків і клієнтської поведінки для побудови динамічних тарифних моделей	Формування індивідуальних пропозицій, підвищення адаптивності страхових продуктів
Цифрова екосистема для регуляторів і ринку	Платформи для обміну інформацією між страховиками, клієнтами та регуляторами	Підвищення рівня взаємодії, оптимізація процесів і формування прозорого середовища

Джерело: складено на основі [10].

13%; страхові продукти, засновані на IoT, — 12%; роботизовані консультанти (робот-едвайзери) та чат-боти — 10%; блокчейн — 4%.

Особливої уваги заслуговує телематика, яка стала справжньою технологічною революцією для автострахування. Використання телематичних пристроїв дозволяє страховикам аналізувати стиль водіння клієнта, що дає змогу формувати індивідуальні тарифи залежно від реальної поведінки за кермом. Такі моделі, як Pay-As-You-Drive (PAYD), Pay-How-You-Drive (PHYD), Manage-How-You-Drive (MHYD) та Distance Based Insurance (DBI), дають змогу перейти від стандартних страхових полісів до системи гнучкого ціноутворення. У свою чергу, концепція Pay As You Live (PAYL) може здійснити аналогічний прорив у сфері медичного страхування, дозволяючи враховувати спосіб життя та індивідуальні ризики кожного клієнта.

Важливим напрямом інновацій стає застосування іммерсивних технологій — віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR). Вони відкривають нові можливості для оцінки, моделювання та попередження ризиків, а також для навчання клієнтів і персоналу в реалістичних умовах. Наприклад, VR-технології можуть використовуватись для моделювання страхових випадків, тоді як AR допомагає візуалізувати ризики на етапі оцінки об'єктів страхування.

Для України, й цифровізація страхового ринку є не лише викликом, а й важливою умовою інтеграції у глобальний фінансовий простір. Впровадження міжнародного досвіду передбачає створення ефективних механізмів автоматизації, прозорого контролю, підвищення якості клієнтського обслуговування та формування довіри до страхових компаній. Успішна реалізація цих напрямів має ґрунтуватися на удосконаленні нормативно-правової бази, яка гарантує захист прав споживачів, підтримує інноваційний розвиток галузі та стимулює конкуренцію серед учасників ринку.

Одним із ключових напрямів є створення єдиного централізованого реєстру страхових угод, що спрощує облік даних і зменшує рівень шахрайства. Крім того, автоматизація процесів через роботизовані платформи (RPA) дає змогу компаніям зменшити витрати та підвищити ефективність. У поєднанні з онлайн-сервісами для

обробки заявок це може значно покращити клієнтський досвід і стимулювати розвиток галузі (табл. 2).

Україна має значний потенціал для впровадження найкращих міжнародних практик цифровізації страхового бізнесу, що може стати основою для створення конкурентоспроможного, прозорого та клієнтоорієнтованого ринку. Проте реалізація цього потенціалу вимагає системного підходу, який передбачає формування чіткої нормативно-правової бази, розвиток сучасної технічної інфраструктури та підготовку всіх учасників страхового процесу до цифрових трансформацій. Одним із перспективних кроків у цьому напрямі є створення єдиного реєстру страхових угод, ініційоване Національним банком України. Такий реєстр забезпечить централізоване зберігання інформації про всі укладені договори, що дасть змогу підвищити прозорість

страхових операцій, мінімізувати шахрайство та посилити контроль з боку державних органів. У результаті це сприятиме інтеграції України до європейського страхового простору та відповідності міжнародним стандартам нагляду.

Разом із тим, процес діджиталізації страхового сектору супроводжується низкою труднощів. Серед основних викликів — недостатня адаптація міжнародних практик до українських реалій, що ускладнює ефективне впровадження новітніх технологій. Не менш важливою проблемою залишається забезпечення кібербезпеки, адже зростання обсягів цифрової інформації підвищує ризики витоку або несанкціонованого доступу до персональних даних клієнтів. До цього додається проблема обмежених фінансових ресурсів малих і середніх страхових компаній, які часто не мають можливості інвестувати у складні IT-рішення, що створює технологічний розрив між учасниками ринку.

Для прискорення цифрової трансформації страхового сектору України доцільно розвивати централізовані інформаційні платформи, які дозволять учасникам ринку безпечно обмінюватися даними, оптимізувати документообіг і знизити операційні витрати. Важливим напрямом має стати автоматизація бізнес-процесів із використанням роботизованих систем, що зменшить вплив людського фактора та підвищить точність розрахунків. Державна підтримка у вигляді податкових стимулів, грантових програм і партнерських проєктів із міжнародними організаціями сприятиме активнішому впровадженню інноваційних технологій.

Необхідною умовою успішної цифровізації є також гармонізація нормативно-правової бази з європейськими стандартами, що забезпечить стабільність і прогнозованість регуляторного середовища. Поряд із цим слід розвивати освітні програми для підвищення цифрової грамотності як фахівців страхового ринку, так і клієнтів. Залучення міжнародних експертів, а також адаптація успішних зарубіжних кейсів дозволять прискорити модернізацію українського страхового бізнесу та підвищити його конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Сьогодні страховий ринок України функціонує в умовах складних економічних та воєнних викликів, що

Таблиця 3. PEST-аналіз проблем і перспектив розвитку страхового ринку України

Вектор	Довоєнний період	Період воєнного стану	Можливості та перспективи
Політичний	- недосконале законодавство; - відсутність повноцінної підтримки учасників ринку; - необхідність розробки проектів державно-приватного партнерства	- спрощення регуляторних вимог	- посилення регуляторного впливу; - впровадження в дію оновленого закону України «Про страхування»
Економічний	- підстави для ухилення від сплати податків; - підстави для виведення капіталу; - нераціональні механізми розміщення страхових ресурсів; - невисока рентабельність; - низька інвестиційна привабливість галузі - необхідність підвищення рівня управління в страхових компаніях	- загрози стабільності діяльності страховиків і страхувальників; - скорочення кількості договорів страхування; - зростання кількості страхових випадків, зокрема в медичному страхуванні	- формування програм страхування ризиків у будівництві, енергетиці, інфраструктурі тощо; - акцентування особистого медичного страхування
Соціальний	- низька платоспроможність населення; - недостатня довіра до операторів ринку	- зниження платоспроможності населення; - міграція та еміграція клієнтів страхових компаній	- утримання та нарощення досягнутого рівня довіри до операторів ринку; - підвищення культури страхування
Технологічний	- невідповідність структури активів багатьох страховиків взятим на себе зобов'язанням; - необхідність підвищення якості послуг; - необхідність розширення переліку послуг; - необхідність інноваційності в управлінні та обслуговуванні	- відсутність програм страхування воєнних ризиків; - тимчасова обмеженість обслуговування частини клієнтів	- ефективне впровадження дистанційних способів урегулювання страхових випадків - розширення переліку страхових послуг та підвищення їх якості

посилили вже наявні проблеми до воєнного періоду. Для їх комплексного аналізу доцільним є застосування PEST-методики, яка дає змогу системно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність страхової галузі. Такий підхід дозволяє не лише виявити джерела ключових проблем, а й окреслити перспективні інструменти для подолання кризових явищ і визначення напрямів сталого розвитку страхового ринку України.

Переважає більшість проблем розвитку страхового ринку України мають тривалий характер (табл. 3). У частині політичного вектору впливу на страховий ринок найсерйознішою і досить тривалою проблемою у вітчизняній практиці є відсутність досконалого законодавства щодо сприяння розвитку страхового ринку, формування і використання страхових резервів, перешкоджання проведенню сумнівних операцій тощо.

У листопаді 2021 року частково вирішено проблему регуляторного вакууму на страховому ринку України шляхом прийняття нового Закону України "Про страхування", який значно врегулює низку процедур діяльності страхових компаній.

Втім, оскільки закон набирає чинності лише з 2024 року, наразі немає можливості повноцінно оцінити його ефективність на практиці. Крім того, для стабільного функціонування ринку необхідне створення системи підтримки учасників ринку через профільні асоціації та професійні об'єднання. Така інституційна підтримка сприятиме підвищенню зацікавленості самих страховиків у дотриманні стандартів діяльності та зміцненню довіри населення до страхового сектору.

Воєнний стан у країні створює додаткові політичні виклики, що негативно впливають на розвиток страхового ринку. Наприклад, спрощення регуляторних процедур для підтримки діяльності компаній у воєнний період призвело до виявлення порушень фінансових нормативів окремими страховими операторами, що загрожує стабільності ринку і може знизити рівень довіри до учасників ринку. Усунути цю проблему можливо лише через відновлення чітких регуляторних вимог та забезпечення їхнього неухильного виконання.

Особливого значення набуває розвиток державно-приватного партнерства, зокрема у створенні організацій для покриття післявоєнних ризиків. Такі ініціативи можуть забезпечити компенсацію частини збитків, завданих країною-агресором, без значного фінансового навантаження на окремі страхові компанії, що сприятиме стабілізації ринку та підтримці його учасників.

У межах економічного вектору надзвичайно актуальною залишається багаторічна проблема використання страхових механізмів для ухилення від сплати податків або виведення капіталу. Деякі суб'єкти господарювання, що практикують тіньові схеми фінансових потоків або відмивання коштів, застосовують страхування з метою прикриття таких операцій. Це призводить до необ'єктивного відображення фінансових результатів, зменшення надходжень до місцевих та державного бюджетів і гальмує темпи економічного розвитку. Усунути ці негативні наслідки можна шляхом посилення регуляторного контролю та вдосконалення законодавчої бази, що сприятиме прозорості та розвитку страхового ринку загалом.

У розвинених економіках страхові ресурси активно спрямовуються на підтримку національної економіки, зокрема через інвестиції у пріоритетні сфери та стратегічні проекти. В Україні ж механізми ефективного використання страхових фондів залишаються недосконалими, а кошти нерідко розміщуються нераціонально, що не сприяє економічному зростанню. Для подолання цієї проблеми необхідно розробити та оприлюднити державні інвестиційні та інноваційні програми, реалізація

Таблиця 4. Позитивні тенденції іноземного досвіду для розвитку страхового ринку України

Тенденція	Характеристика тенденції
Невелика кількість страхових компаній	Спрощене регулювання страхового ринку через обмежену кількість операторів
Конкуренція на ринку	Сприяє підвищенню якості послуг і об'єктивному ціноутворенню
Зростання доходів населення і господарюючих суб'єктів	Зростання платоспроможності населення та суб'єктів господарювання дозволяє придбати ширший перелік програм страхового захисту та охопити більше ризиків
Економічне зростання в державі	Відновлення економіки сприятиме зростанню доходів усіх суб'єктів страхового ринку і забезпечить стаке розширення об'єктів страхування
Реформа у фінансуванні сфери охорони здоров'я	Реформування охорони здоров'я пов'язано з джерелами фінансування витрат на лікування, реабілітацію, оздоровлення та ін., де страхування зможе зайняти свою вагомую нішу
Нормативи щодо окремих видів страхування	Встановлення певних норм і нормативів до окремих об'єктів страхування, наприклад, агрострахування
Державні страхові субсидії	Державні субсидії можуть бути застосовані до окремих видів страхування, таких як агрострахування, медичне страхування тощо
Інвестиційні проекти	Наявність реальних і привабливих інвестиційних проектів сприяє розвитку накопичувального страхування

яких гарантуватиметься державою. Учасники страхового ринку зможуть вкладати мобілізовані кошти в такі проекти з очікуванням їх ефективного використання та примноження капіталу, що створить стимул для розвитку економіки та підвищить фінансову стабільність сектору

Таким чином, за досвідом іноземних країн можна сформувати низку важливих аспектів, які заслуговують уваги, можуть бути адаптовані до вітчизняних умов і успішно втілені в практику (табл. 4).

Окрему увагу слід приділити вирішенню проблеми низької мотивації страховиків, яка виникає через обмеження рентабельності страхової діяльності. Ця ситуація, у свою чергу, формує додатковий виклик — низьку інвестиційну привабливість сектору для потенційних інвесторів, які могли б вкладати кошти у власний капітал страхових компаній, підвищуючи їхню капіталізацію та фінансову стабільність. Вирішення цієї проблеми має базуватися на оптимальному балансуванні інтересів усіх учасників страхових відносин — страхувальників, страховиків, інвесторів і держави. Такий підхід дозволить підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість страхових компаній без втрати довіри клієнтів.

Ще одним системним викликом економічного сектору є недостатній рівень управлінських компетенцій у страхових компаніях, що обмежує оперативність прийняття рішень та мобільність управління. Це часто призводить до викривлення або приховування фінансових показників, що негативно впливає на репутацію страховиків серед населення і знижує довіру до галузі.

Воєнні дії значно загострили існуючі економічні проблеми. На початкових етапах вторгнення частина постійних клієнтів залишила країну через міграцію або загибель, що призвело до втрати страхових портфелів. Хоча певні темпи відновлення ринку вже забезпечені завдяки налагодженню нових зв'язків, взаємовідносини потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, страхові компанії мають розробляти та впроваджувати

програми покриття ризиків у пріоритетних секторах економіки — будівництві, енергетиці, інфраструктурі, аграрному виробництві та інших сферах, що сприятиме післявоєнній відбудові країни. Особлива увага повинна приділятися розвитку особистого медичного страхування, яке забезпечить фінансування вторинної та третинної ланок охорони здоров'я, де наразі спостерігається високий попит.

У соціальному векторі ключовими проблемами залишаються низька платоспроможність населення та недостатній рівень довіри до страхових компаній. В умовах воєнного стану ці проблеми посилюються через масову міграцію та еміграцію населення. Їхнє вирішення потребує комплексного підходу: з боку державного регулятора — забезпечення контролю за якістю послуг; з боку страхових компаній — підтримка високого рівня ділової репутації та управлінських стандартів; з боку населення — підвищення усвідомлення важливості страхування та культури його використання. У цьому контексті особливо важливо відновити і поступово нарощувати довіру населення до страхових компаній та ринку загалом.

Технологічні виклики сектору пов'язані, перш за все, із внутрішніми особливостями ведення страхової діяльності, зокрема з невідповідністю структури активів зобов'язанням компаній. Такі технічні прогалини часто призводять до банкрутства окремих страховиків. Крім того, глобалізаційні процеси стимулюють вітчизняні компанії до активного впровадження інноваційних фінансових технологій, які дозволяють економити ресурси та ефективніше управляти капіталом, трудовими й матеріальними ресурсами.

Воєнний період також спричинив нові технологічні виклики, зокрема відсутність спеціалізованого страхування воєнних ризиків. Поступове впровадження таких продуктів у практику страховиків створить можливість покривати післявоєнні ризики, наприклад, мінні загрози, неконтрольовані вибухи боєприпасів тощо. Крім того, у 2022 році вже відбулося ефективне впроваджен-

ня дистанційних способів врегулювання страхових випадків, зокрема для автоцивілки та добровільного медичного страхування, що дозволило забезпечити безперервність сервісу та адаптуватися до умов воєнного часу.

Страховий ринок України наразі перебуває у стані поступового відновлення після шоків змін, спричинених військовою агресією. Водночас він активно формує низку інструментів розвитку та демонструє значний потенціал, здатний позитивно впливати на зростання галузі та економіки держави загалом. Сучасні тенденції функціонування ринку характеризуються помірними темпами розвитку, що зумовлено комплексом факторів політичного, економічного, соціального та технологічного характеру. Частина з цих чинників сформувалася ще у довоєнний період, тоді як інші виникли в умовах воєнного часу.

Серед ключових політичних проблем слід виділити недостатню досконалість законодавчої бази щодо розвитку страхового ринку, регулювання формування і використання страхових резервів, а також заходів протидії сумнівним фінансовим операціям. У економічному векторі найгострішою залишається практика використання страхових механізмів для ухилення від сплати податків або виведення капіталу, що негативно впливає на стабільність ринку. Соціальні проблеми, серед яких найвагомішими є низька платоспроможність населення та недостатній рівень довіри до страховиків, значно загострилися під час воєнних дій, посилюючись через масову міграцію та еміграцію населення.

Технологічні проблеми ринку охоплюють невідповідність структури активів зобов'язанням компаній, потребу підвищення якості та розширення спектра страхових послуг, впровадження інноваційних управлінських та сервісних рішень, а також відсутність страхових продуктів, орієнтованих на воєнні ризики, та тимчасові обмеження обслуговування частини клієнтів. Незважаючи на наявні виклики, страховий ринок України формує низку інструментів і перспектив, що здатні стимулювати його розвиток та сприяти економічному зростанню держави.

Стратегія розвитку фінансового сектору України, розроблена у 2021 році Міністерством фінансів, Національним банком, Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб, окреслила ключові напрями розвитку всіх складових фінансового ринку, включно зі страхуванням. Проте зміни в політичному, економічному та соціальному середовищі України зумовили необхідність перегляду окремих аспектів стратегії та коригування механізмів її реалізації.

Наразі імплементація стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року здійснюється з урахуванням національного та міжнародного законодавства, внутрішніх викликів, глобальних тенденцій та потреб учасників ринку. Адаптуючи загальні засади стратегії до умов функціонування страхового сектору, його ключовою візією слід вважати створення динамічного, міжнародно інтегрованого, ефективного, стійкого та конкурентоспроможного страхового ринку, який сприятиме сталому і інклюзивному розвитку економіки України.

Місією страхового ринку визначається його роль як "драйвера сталого та інклюзивного розвитку економі-

ки України, що забезпечує підвищення добробуту громадян шляхом страхового захисту, ефективного акумулювання, розподілу та обігу фінансових ресурсів".

Очікуваними результатами реалізації стратегії розвитку страхового ринку є:

- забезпечення високої якості страхових послуг та формування доступності фінансового обслуговування (фінансової інклюзії) для широких верств населення;

- створення ефективної системи державного регулювання, орієнтованої на захист інтересів страхувальників;

- підвищення інвестиційної привабливості ринку та стимулювання розвитку нових страхових продуктів і сервісів;

- посилення довіри населення до страхового сектору та підвищення його ролі у відновленні і зростанні економіки держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах удосконалення стратегії розвитку страхового ринку України доцільно впровадити комплекс заходів як на системному, так і на локальному рівнях, що охоплюють макро- та мікросередовище ринку. Оновлена стратегічна модель має ґрунтуватися на тісній взаємодії між страхувальниками, страховими компаніями, посередниками та державним регулятором з метою забезпечення ефективного функціонування ринку, підвищення його прозорості та якісного задоволення потреб усіх учасників.

Для зміцнення позицій українського страхового ринку слід реалізувати наступні заходи:

1. Відновлення довіри до страхового ринку. Необхідно запровадити прозорі механізми діяльності страховиків, стандарти якості обслуговування клієнтів та посилити державний нагляд за виконанням зобов'язань компаніями. Це сприятиме підвищенню рівня довіри населення та бізнесу до ринку страхових послуг.

2. Підвищення фінансової та страхової грамотності населення. Проведення інформаційних кампаній, освітніх програм, семінарів і тренінгів сприятиме формуванню обізнаного ставлення до страхових продуктів, мотивуватиме громадян до активного користування послугами та зміцнюватиме фінансову інклюзію.

3. Удосконалення законодавчого поля. Розробка сучасних нормативно-правових актів, які регулюють страхову діяльність, дозволить підвищити прозорість і безпеку ринку. Особлива увага має бути приділена боротьбі з шахрайством, вдосконаленню правил обов'язкового страхування та створенню механізмів стимулювання прозорих фінансових операцій.

4. Запровадження інновацій та цифровізації. Використання передових технологій — автоматизації процесів, штучного інтелекту, блокчейну, мобільних додатків та платформ дистанційного обслуговування — дозволить оптимізувати операційну діяльність компаній, зменшити витрати, підвищити швидкість обслуговування та покращити клієнтський досвід.

5. Інтеграція в міжнародний фінансовий ринок. Співпраця з іноземними страховими компаніями, впровадження європейських та світових стандартів страху-

вання, а також залучення іноземних інвестицій зміцнить позиції українського ринку на глобальній арені та сприятиме його конкурентоспроможності.

6. Розширення асортименту страхових продуктів. Для ефективної відповіді на сучасні виклики — кібератаки, кліматичні катастрофи, пандемії та інші надзвичайні події — слід створювати нові види страхових послуг. Це дозволить задовольнити різноманітні потреби клієнтів і забезпечити стабільне зростання страхового ринку.

7. Посилення взаємодії всіх учасників ринку. Важливо формувати партнерські механізми між страховиками, регулятором, посередниками та клієнтами для підвищення прозорості процесів, своєчасного обміну даними та спільного впровадження інноваційних рішень.

8. Сприяння інвестиційній привабливості ринку. Стимулювання залучення капіталу як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів дозволить зміцнити фінансову стійкість страхових компаній, підвищити їхню рентабельність та створити умови для розвитку нових страхових продуктів і сервісів.

Таким чином, інтеграція системного підходу, цифрових технологій, законодавчих ініціатив та міжнародного досвіду сприятиме створенню ефективного, прозорого та конкурентоспроможного страхового ринку в Україні, який здатен забезпечити фінансовий захист населення, стійке економічне зростання та активну участь держави та бізнесу у розвитку фінансового сектору.

Література:

1. Дума В.В. Страхова діяльність в умовах російської агресії: правові підстави й практичні перспективи. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: "Юридичний вісник "Повітряне і космічне право". 2022. № 2 (63). С. 160—166. DOI: 10.18372/2307-9061.63.16724 (дата звернення 05.10.2025).

2. Марценюк О.В., Руда О.Л. Діяльність страхових компаній в умовах воєнного стану та їх роль у післявоєнному відновленні України. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 1 (67). С. 7—23. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-1-1 (дата звернення 20.09.2025).

3. Гнатенко С.О. Цифровізація страхового ринку: тенденції, виклики та перспективи розвитку в Україні. Фінанси і кредит. 2022. № 15. С. 34—46. DOI: 10.32417/fik2022.15.34 (дата звернення 15.09.2025).

4. Ковальчук І.В., Петренко О.П. Інноваційні технології у страхуванні: вплив на ефективність та конкурентоспроможність. Економіка та управління. 2023. № 3. С. 55—67. URL: <https://doi.org/10.32782/eu2023.03.55> (дата звернення 26.09.2025).

5. Литвиненко Т.М. Використання великих даних та штучного інтелекту у страхуванні: світовий досвід та перспективи для України. Науковий вісник Київського національного університету. Серія: Економіка. 2021. Вип. 12. С. 78—88. DOI: 10.32405/knu_econ.2021.12.78 (дата звернення 10.09.2025).

6. Савченко О.В. Роль телематичних технологій та Інтернету речей у страхуванні. Страхова справа. 2022. № 4. С. 12—24. URL: <https://doi.org/10.32782/insurance2022.4.12> (дата звернення 28.09.2025).

7. Офіційний веб-сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL: <https://nfp.gov.ua> (дата звернення 03.09.2025).

8. Страхування під час воєнного стану: чи є шанси на відшкодування. URL: https://biz.ligazakon.net/analytcs/210301_strakhuvannya-pd-chas-vonnogostanu-chi--shansi-na-vdshkoduvannya (дата звернення 22.09.2025).

9. Що змінюється у страхуванні в умовах воєнного стану? URL: <https://eba.com.ua/shho-zminyuyetsya-u-strakhuvanni-v-uovah-voyennogo-stanu/> (дата звернення 12.09.2025).

10. "Форіншурер". Онлайн-журнал Ліги страхових організацій України. URL: <https://forinsurer.com/> (дата звернення 17.09.2025).

References:

1. Duma, V.V. (2022), "Insurance activity in the conditions of Russian aggression: legal grounds and practical prospects", *Naukovi pratsi Natsional'noho aviatsijnoho universytetu*. Seriya: "Yurydychnyj visnyk "Povitriane i kosmichne pravo", vol. 2 (63), pp. 160—166. DOI: 10.18372/2307-9061.63.16724

2. Martseniuk, O.V. and Ruda, O.L. (2024), "Activities of insurance companies under martial law and their role in the post-war reconstruction of Ukraine", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1 (67), pp. 7—23. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-1-1.

3. Hnatenko, S.O. (2022), "Digitalization of the insurance market: trends, challenges and prospects for development in Ukraine", *Finansy i kredyt*, vol. 15, pp. 34—46. DOI: 10.32417/fik2022.15.34.

4. Koval'chuk, I.V. and Petrenko, O.P. (2023), "Innovative technologies in insurance: impact on efficiency and competitiveness", *Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 3, pp. 55-67. <https://doi.org/10.32782/eu2023.03.55>.

5. Lytvynenko, T.M. (2021), "The use of big data and artificial intelligence in insurance: global experience and prospects for Ukraine", *Naukovyj visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu*. Seriya: *Ekonomika*, vol. 12, pp. 78—88. DOI: 10.32405/knu_econ.2021.12.78.

6. Savchenko, O.V. (2022), "The role of telematics technologies and the Internet of Things in insurance", *Strakhova sprava*, vol. 4, pp. 12—24. <https://doi.org/10.32782/insurance2022.4.12>.

7. National Commission for State Regulation in the Field of Financial Services (2025), available at: <https://nfp.gov.ua> (Accessed 03.09.2025).

8. Ligazakon (2022), "Insurance during martial law: are there any chances of reimbursement?", available at: https://biz.ligazakon.net/analytcs/210301_strakhuvannya-pd-chas-vonnogostanu-chi--shansi-na-vdshkoduvannya (Accessed 22.09.2025).

9. Karpov, S. (2022), "What changes in insurance under martial law?", available at: <https://eba.com.ua/shho-zminyuyetsya-u-strakhuvanni-v-uovah-voyennogo-stanu/> (Accessed 12.09.2025).

10. Forinsurer (2025), available at: <https://forinsurer.com/> (Accessed 17.09.2025).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.