ШИФР – N2025R

Управління конкурентною позицією страховика: адаптація до InsurTech-рішень в Україні

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 3
РОЗДІЛ 1 КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ СТРАХОВИКА: УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ…… 6
1.1 Управління конкурентоздатністю страхової компанії у контексті формування та посилення конкурентної позиції…….. 6
1.2 Виявлення ключових факторів впливу на конкурентну позицію страхових компаній у системі страхового менеджменту……. 8
1.3 Методичний інструментарій оцінки конкурентних позицій страховиків…… 11
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ЗМІН: АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙ…… 12
2.1 Взаємозв’язок ринкових змін і результативності управління страховою компанією……..…… 12
2.2 Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «СК «ВУСО»..……. 15
2.3 Технологічний менеджмент та InsurTech: стратегічні інструменти розвитку страхового бізнесу……... 17
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СТРАХОВИКА З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ…….. 22
3.1 Методика визначення рівня технологічного розвитку страхової компанії…… 22
3.2 Прогнозування тенденцій розвитку технологічних індикаторів та їх вплив на управлінські процеси страховиків…..... 24
ВИСНОВКИ……. 28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 31
ДОДАТКИ…… 34

ВСТУП

Страховий бізнес є важливим сегментом фінансової системи України, який перебуває під впливом численних викликів та змін. У сучасних умовах цифрової трансформації, посилення конкуренції та зміни регуляторного середовища особливої актуальності набуває дослідження процесів управління страховиків, що, своєю чергою, визначає їх конкурентну позицію на ринку. Традиційні моделі ведення бізнесу поступово трансформуються під впливом технологічних інновацій, зокрема InsurTech, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоздатності страхових компаній.

Наукові основи дослідження конкурентоздатності страхових компаній закладені в роботах Пономарьової О.Б., Осадця С.С., Кравчук Г.В., Кучерівської С.С., які аналізують конкурентні стратегії та роль інновацій. Дослідники, серед яких Базилевич В. Д., Приказюк Н. В., Лобова О. М., Журавка О. С., Чуницька І. І. та інші, наголошують на важливості технологій для розширення клієнтської бази, створення інноваційних продуктів і підвищення ефективності.

Зв'язок роботи з науковими темами. Тематика наукової роботи пов'язана з тематичним планом науково-дослідної роботи відповідно зареєстрованої в УКРІНТЕІ наукової теми «Розвиток страхової екосистеми України в умовах структурних трансформацій» (номер державної реєстрації 0121U109253).

Метою роботи є удосконалення підходів до оцінки конкурентної позиції страховиків, на прикладі ПрАТ «СК «ВУСО» шляхом розроблення методики визначення рівня технологічного розвитку страхової компанії та прогнозування перспектив впровадження InsurTech-рішень.

Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні **завдання:**

– дослідити управлінські аспекти конкурентоздатності страхових компаній та механізми формування їх конкурентних позицій;

– ідентифікувати ключові фактори, що впливають на конкурентну позицію страхових компаній у межах страхового менеджменту;

– проаналізувати взаємозв’язок ринкових змін і результативності управління страховими компаніями для виявлення лідерів ринку;

– здійснити оцінку конкурентних позицій ПрАТ «СК «ВУСО»;

– охарактеризувати значення технологічного менеджменту та InsurTech у підвищенні конкурентоздатності страхового бізнесу;

– розробити методику визначення рівня технологічного розвитку страхових компаній та визначити її вплив на управлінські процеси страховиків;

– здійснити прогнозування тенденцій технологічного розвитку у страховій сфері та оцінити їх вплив на управлінські рішення.

Об’єкт дослідження – конкурентна позиція страховика.

Предмет дослідження – вплив технологічних інновацій, зокрема InsurTech, на конкурентоздатність страхової компанії та традиційні моделі управління.

Методи дослідження. У дослідженні використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: метод аналізу та синтезу – для систематизації наукових підходів до визначення конкурентоздатності страховиків; метод порівняльного аналізу – для оцінки конкурентного середовища та конкурентних позицій страховиків; PESTEL–аналіз – для виокремлення зовнішніх факторів впливу на конкурентну позицію страховиків; економіко-статистичні методи – для прогнозування тенденцій технологічного розвитку страховиків.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчо-нормативні акти, Інтернет-джерела, офіційні сайти страховиків, статистика НБУ, інформація з сайту Європейського страхового та професійного пенсійного органу, статті у фахових виданнях, статистичні дані та результати прогнозування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці комплексного підходу до оцінки конкурентоздатності страховика як ефективного інструмента управління страховою компанією, з урахуванням ступеня її цифрової трансформації. Удосконалено методику визначення рівня технологічного розвитку страховика, що включає систему показників, які

охоплюють використання штучного інтелекту, Big Data, блокчейн-технологій, IoT та рівень автоматизації бізнес-процесів, сприяючи оптимізації та інноваційному розвитку управлінських процесів у страховій компанії. Дістали подальшого розвитку концепції цифрової трансформації страховика, стратегічні напрями їх розвитку та підходи до оцінки управління ризиками у цифровому середовищі. Запропоновано прогнозну модель впливу InsurTech на страховий сегмент, що дає змогу оцінити перспективи розвитку цифрових технологій у страхуванні та їхній потенційний вплив на ефективність управлінської діяльності страховиків.

Теоретична та практична значимість роботи полягає у можливості використання розроблених підходів до оцінки конкурентної позиції ПрАТ «СК «ВУСО» та іншими страховими компаніями для підвищення ефективності їхньої діяльності, стратегічного менеджменту та зміцнення ринкових позицій в умовах зростаючої конкуренції та технологічних змін.

Вище вказані рекомендації будуть використані в практичній діяльності представництва ПрАТ «СК «ВУСО» в м. Миколаїв.

Результати дослідження апробовані на VII Всеукраїнській науково–практичній конференції «Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку», 21–22 листопада 2024 року.

Публікації. 1 – стаття в електронному фаховому виданні з економічних наук «Modern Economics» № 48(2024); 1 – тези в матеріалах конференції.

Наукова робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 40 позицій та додатків. Основний зміст роботи викладений на 30 сторінках. Робота містить 3 таблиці, 6 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1 КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ СТРАХОВИКА: УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ

1.1 Управління конкурентоздатністю страхової компанії у контексті формування та посилення конкурентної позиції

Страхування є одним із найбільш конкурентних сегментів фінансової системи, що вимагає оперативного реагування на ринкові зміни та впровадження інноваційних стратегій розвитку. Конкуренція впливає на фінансову стійкість страховиків, якість послуг та довіру клієнтів, змушуючи компанії вдосконалювати бізнес-моделі й адаптуватися до нових викликів. З огляду на фундаментальні економічні засади теорії конкуренції, можна виокремити ключові складові, що визначають конкурентне середовище в страховому бізнесі (додаток А). У науковій літературі існує багато підходів до визначення ключових понять, пов’язаних із конкурентною боротьбою в страхуванні. Зокрема, категорії «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність» часто використовуються дослідниками як взаємопов’язані, але мають певні відмінності у трактуванні (Додаток А).

На основі аналізу наведених визначень можна сформулювати узагальнене розуміння цих термінів. **Конкурентоспроможність страхової компанії** – це її потенціал у формуванні та підтримці конкурентних переваг, що сприяють стабільній і результативній діяльності на ринку, завдяки злагодженій роботі внутрішніх підрозділів та гнучкому реагуванню на зовнішні зміни. **Конкурентоздатність страхової компанії** визначається як сукупність практичних дій, спрямованих на ефективне управління конкурентними перевагами з метою зміцнення позицій на ринку, зокрема шляхом ефективного використання ресурсів і стратегічного розвитку відносно конкурентів.

Наведені поняття, хоча й мають різну сутність, є взаємопов’язаними та формують єдину ієрархічну систему основних категорій конкуренції у страховому бізнесі. Вони характеризують послідовний розвиток конкурентних переваг компанії, починаючи від стратегічного потенціалу та закінчуючи закріпленням позицій на ринку (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 – **Ієрархічна система основних категорій конкуренції у страховому бізнесі**

Джерело: сформовано авторами на основі літературного джерела [8].

Основу цієї ієрархії становлять **конкурентна стратегія, конкурентоспроможність та конкурентний потенціал**, які визначають загальний напрям діяльності страхової компанії та її можливості щодо формування і реалізації конкурентних переваг. На їхній основі формується **привабливість страхової послуги**, що відображає рівень зацікавленості споживачів у певному страховому продукті. Даний аспект залежить від таких факторів, як цінова політика, якість сервісу, рівень довіри до компанії та відповідність страхової послуги ринковим очікуванням.

Наступним рівнем є **конкурентна перевага**, яка охоплює унікальні характеристики страхової послуги чи діяльності компанії, що забезпечують їй відмінність від конкурентів. Конкурентні переваги можуть проявлятися через інноваційні підходи до обслуговування клієнтів, вигідні тарифні умови, широку продуктову лінійку, високий рівень фінансової стійкості або використання цифрових технологій. Саме конкурентні переваги стають основою **конкурентоспроможності страхової послуги**, яка оцінюється за її здатністю ефективно функціонувати на ринку та відповідати потребам споживачів.

Формування конкурентоспроможних страхових послуг сприяє зміцненню загальної **конкурентоздатності страхової компанії**, яка відображає її здатність підтримувати та розвивати конкурентні переваги, адаптуючись до змін

зовнішнього середовища. Цей рівень ієрархії включає ефективне управління ресурсами, реалізацію маркетингових стратегій та вдосконалення бізнес-процесів з метою підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

Завершальним етапом у цій системі є **конкурентна позиція страхової компанії**, яка відображає її реальне місце на ринку відносно конкурентів. Вона визначається ринковою часткою, фінансовими показниками, рівнем довіри клієнтів та загальною стійкістю компанії у конкурентному середовищі. Таким чином, кожен етап ієрархії логічно випливає з попереднього, забезпечуючи комплексний підхід до формування та реалізації конкурентних стратегій у страхуванні через ефективне застосування страхового менеджменту.

Конкурентна позиція страхової компанії значною мірою визначається ефективністю її моделі життєздатності (додаток Б), яка дає змогу повною мірою використовувати наявні конкурентні переваги. Ключовими елементами цієї моделі є орієнтація на клієнтські потреби, впровадження інновацій, застосування сучасних фінансових, технологічних та інформаційних рішень, а також формування збалансованої тарифної політики. Сукупність цих факторів не лише підвищує конкурентоспроможність страхової компанії, а й сприяє зростанню її прибутковості, що гарантує фінансову стабільність, платоспроможність і зміцнює довіру клієнтів [9]. Поєднання високої якості страхових продуктів, інноваційних підходів і клієнтоорієнтованості формує міцну основу для сталого розвитку компанії. Це не лише укріплює її позиції на ринку, а й забезпечує здатність до адаптації в умовах змінного середовища, сприяючи довгостроковій конкурентоздатності, розширенню ринкової частки та підвищенню ефективності управлінських процесів.

1.2 Виявлення ключових факторів впливу на конкурентну позицію страхової компанії у системі страхового менеджменту

Проаналізувавши модель життєздатності страхової компанії (додаток Б), можемо визначити, що конкурентна позиція страхової компанії формується під впливом як зовнішніх факторів, так і внутрішніх процесів функціонування та

управління компанією. Зовнішні фактори включають політичні чинники, макроекономічні умови, соціально-демографічні тенденції, технологічні нововведення, екологічні виклики та зміни в законодавчому полі, що можуть визначати рівень попиту на страхові послуги та загальну стійкість компанії. Водночас внутрішні фактори охоплюють ефективність фінансового менеджменту, рівень цифровізації бізнес-процесів, маркетингові стратегії, кадрову політику та здатність компанії до адаптації в динамічному ринковому середовищі. З огляду на це, у нашому дослідженні здійснено аналіз впливу цих факторів на конкурентну позицію страхових компаній. Детальне дослідження зовнішніх факторів виконано за допомогою PESTEL-аналізу, результати якого представлені у додатку В. Внутрішні чинники, що впливають на конкурентну позицію страхової компанії, структуровано у рис. 1.2, де відображено ключові аспекти управління, операційної діяльності та стратегічного розвитку компанії.

Рисунок 1.2 – **Внутрішні фактори впливу на конкурентну позицію страхової компанії**

Джерело: сформовано авторами із застосуванням [10, с. 19].

Фінансовий менеджмент є основою стабільності страхової компанії, адже саме він забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами, залучення інвестицій та оптимізацію активів і пасивів. Від його ефективності залежить фінансова стійкість компанії, її платоспроможність і здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами. Водночас управління фінансами тісно пов'язане з ризиковим менеджментом, який спрямований на ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, що можуть впливати на фінансові результати страховика. Це включає аналіз страхового портфеля, розробку стратегій управління ризиками та формування резервів для покриття можливих збитків.

Оскільки успішна діяльність страхової компанії значною мірою залежить від точності оцінки ризиків, важливу роль відіграє актуарний менеджмент. Він базується на використанні статистичних методів і ймовірнісних моделей для розрахунку страхових премій і резервів, що дозволяє компанії підтримувати баланс між прибутковістю та фінансовою стійкістю. Завдяки актуарним розрахункам страховик може запропонувати конкурентоспроможні тарифи та забезпечити достатній рівень фінансових резервів для покриття можливих виплат. Не менш важливими є маркетинг та продажі, які визначають ефективні стратегії просування страхових продуктів, вивчають ринок і конкурентне середовище, аналізують поведінку клієнтів. Їх основне завдання – адаптація страхових послуг до потреб споживачів, формування позитивного іміджу компанії та розширення клієнтської бази. Успішний маркетинг безпосередньо впливає на фінансові показники компанії, оскільки забезпечує стабільний попит на страхові продукти та лояльність клієнтів.

Сучасні тенденції цифровізації фінансового сектору зумовлюють ключову роль інформаційного та технологічного менеджменту. Впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизація процесів страхування, розвиток онлайн-платформ і кібербезпека сприяють підвищенню ефективності операційної діяльності, зменшенню витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів. Використання інноваційних технологій, зокрема InsurTech-рішень, дозволяє страховим компаніям оптимізувати бізнес-процеси,

пришвидшити ухвалення рішень і забезпечити високий рівень персоналізації послуг. Таким чином, усі складові страхового менеджменту тісно взаємопов’язані та взаємодоповнюють одна одну. Фінансове управління забезпечує стабільність компанії, ризиковий менеджмент дозволяє мінімізувати можливі втрати, актуарні розрахунки визначають оптимальні тарифи, маркетинг сприяє залученню клієнтів, а технологічні рішення підвищують ефективність усіх процесів. Стратегічний баланс між цими напрямами є ключовим фактором успішної діяльності страхової компанії та її конкурентоздатності на ринку.

1.3 Методичний інструментарій оцінки конкурентних позицій страховиків

Оцінка конкурентних позицій страхових компаній є важливим етапом аналізу їх діяльності, оскільки дозволяє визначити рівень стійкості, ефективності та перспектив розвитку суб’єктів страхового ринку, а також виступає основою для прийняття управлінських рішень у межах страхового менеджменту, що сприяє покращенню стратегічної позиції та забезпечує конкурентоздатність на ринку. Методичний інструментарій оцінки конкурентоздатності страховиків охоплює різні підходи: фінансовий аналіз, рейтингування, багатофакторне оцінювання, прогнозування тощо.

Фінансовий аналіз передбачає дослідження ключових показників, що характеризують фінансовий стан компанії, її ліквідність, прибутковість та рентабельність. До таких показників належать власний капітал, що визначає фінансову стійкість страховика, гарантійний фонд як індикатор здатності виконувати зобов’язання, чистий фінансовий результат, що відображає прибутковість діяльності, а також загальний обсяг активів компанії, який характеризує масштаб її операційної діяльності.

Оцінка конкурентних позицій також включає аналіз страхових платежів, що є показником рівня довіри клієнтів та динаміки залучення страхових премій. Важливим аспектом є рівень виплат, який демонструє клієнтоорієнтованість страховика та його спроможність виконувати страхові зобов’язання. Додатково

враховується темп приросту страхових платежів, що дозволяє оцінити динаміку розвитку компанії та її позиції на ринку.

Рейтингування є ще одним поширеним методом оцінки конкурентоздатності страховиків, що базується на експертному аналізі, агрегованих фінансових показниках або їх комбінації. Офіційні рейтинги страхових компаній формуються аналітичними агентствами та базуються на фінансовій звітності, що дозволяє об’єктивно оцінити їхні конкурентні позиції.

З метою комплексного дослідження конкурентного середовища страховиків застосовуються різні методи рейтингування, серед яких експертний аналіз, ранжування компаній за ключовими фінансовими параметрами та комбіновані методи оцінки. Основними джерелами даних для оцінки є офіційні рейтинги страхових компаній, такі як **Insurance TOP**, **Forinsurer**, фінансова звітність страховиків, а також аналітичні дослідження, оприлюднені Національним банком України, Міністерством фінансів України та профільними асоціаціями.

Застосування вищезазначених методів та джерел інформації дає змогу здійснити комплексну оцінку конкурентних позицій страховиків, що є основою для розробки стратегій управління їх подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ЗМІН: АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙ

2.1 Взаємозв’язок ринкових змін і результативності управління страховою компанією

Ефективне управління страховою компанією потребує гнучкої адаптації до динамічних ринкових умов, що змінюються під впливом економічних, регуляторних і конкурентних факторів. Впровадження нових регуляторних норм, зокрема законів України «Про страхування» [12] та «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [13], загалом зміни в законодавстві [14]

(додаток Ґ), а також посилення вимог до фінансової стійкості страховиків [15], зміни в ліцензуванні, структурі власності та наглядових механізмах [16], суттєво трансформують ринкове середовище, внаслідок чого страхові компанії змушені вдосконалювати внутрішні моделі управління, посилювати фінансову дисципліну та підвищувати ефективність бізнес-процесів.

Конкурентна позиція страхової компанії безпосередньо залежить від швидкості ухвалення управлінських рішень, адаптивності до змін та здатності інтегрувати сучасні InsurTech-рішення. Регуляторний вплив НБУ змушує компанії посилювати свою стратегію фінансової стійкості та прозорості, що створює додаткові виклики для управлінців. Підвищення конкуренції між страховими компаніями та фінансовими установами стимулює розвиток інноваційних продуктів і сервісів, що, своєю чергою, впливає на рівень залученості клієнтів та ефективність операційної діяльності.

У період 2020-2025 рр. кількість ризикових (non-life) страхових компаній скоротилася на 72%, а компаній зі страхування життя – на 47% [11]. Частина страховиків припинила діяльність через невідповідність оновленим нормативам та недостатню прозорість фінансової звітності, тоді як інші об’єдналися з потужнішими гравцями ринку. В таких умовах успішне управління страховою компанією вимагає проактивної стратегії щодо оптимізації витрат, розширення продуктового портфеля та підвищення довіри клієнтів.

Для оцінки конкурентних позицій страхових компаній проаналізовано ключові фінансові показники – обсяги страхових премій та виплат, що є базовими метриками ефективного управління. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати стійкі компанії з високим рівнем клієнтоорієнтованості, ефективного управління ризиками та стратегічного розвитку. Детальні результати аналізу наведено у Додатку Д. На основі дослідження виокремлено 11 провідних страховиків: ПрАТ «СК «АРКС», АТ «СК «ІНГО», ПрАТ «СГ «ТАС», ПАТ «СК «УСГ», ПрАТ «СК «ВУСО», ПрАТ «СК «Уніка», ПрАТ «УСК «Княжа Вієнна Іншуранс Груп», ПрАТ «СК «ПЗУ Україна», ПрАТ «МетЛайф», ПрАТ «СК «Арсенал Страхування», ПрАТ «СК «Універсальна».

Їхнє ефективне управління фінансовими ресурсами та розвиток сприяють формуванню конструктивного конкурентного середовища, загальних тенденцій страхового ринку та забезпеченню стабільності.

Враховуючи, що сектор ризикового страхування відіграє значну роль у забезпеченні економічної безпеки компаній та громадян, порівняльний аналіз страховиків за ключовими фінансовими показниками дозволяє ідентифікувати лідерів ринку, оцінити їхню динаміку розвитку та виявити ризики подальшого функціонування. Дослідження зосереджено на таких фінансових параметрах, як власний капітал, гарантійний фонд, чистий фінансовий результат, активи, обсяг страхових платежів, рівень виплат та темп приросту страхових платежів. Комплексне оцінювання дозволяє встановити загальний рівень конкурентоздатності компаній шляхом розрахунку середньозваженої позиції кожного страховика. За результатами проведеного аналізу було оцінено конкурентні позиції ризикових страховиків за перше півріччя 2023 та 2024 років (Додаток Е). Порівняльний аналіз (табл. 2.1) дозволив встановити ключові тенденції у зміні позицій страхових компаній. Найсуттєвіше покращення конкурентної позиції зафіксовано в АТ «СГ «ТАС» з 7,9 до 5 балів (-37%), та ПАТ «СК «УСГ», чия позиція покращилася на 31% (з 12 до 8,3 балів), що свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами, зростання довіри клієнтів та оптимізацію виплат.

Таблиця 2.1 Порівняння середньозважених позицій страховиків за 1 півріччя 2023 та 2024 рр.

Назва страховика	Середньозважена позиція страховика		Зміна позиції
	1 півріччя 2023 р.	1 півріччя 2024 р.	
АТ «СК «АРКС»	5,6	5,9	+ 5%
АТ «СК «ІНГО»	5,4	7,1	+31%
АТ «СГ «ТАС»	7,9	5	-37%
ПАТ «СК «УСГ»	12	8,3	-31%
ПрАТ «СК «ВУСО»	12,2	10,6	-13%
ПрАТ «СК «Уніка»	6,6	6,1	-8%
ПрАТ «УСК «Княжа Вієнна Іншуранс Груп»	10,7	11,1	+4%
ПрАТ «СК «ПЗУ Україна»	8,7	6,7	-23%
ПрАТ «СК «Арсенал Страхування»	9,6	9,3	-3%
ПрАТ «СК «Універсальна»	9	10,6	+18%

Джерело: сформовано та розраховано авторами

З іншого боку, АТ «СК «ІНГО» продемонструвало значне погіршення позицій з 5,4 до 7,1 балів (+31%), що може свідчити про зростання витрат або зниження прибутковості. Також негативну тенденцію продемонструвала ПрАТ «СК «Універсальна» з 9 до 10,6 балів (+18%), що може вказувати на послаблення фінансової стійкості або скорочення клієнтської бази. Незмінним лідером залишалося АТ «СК «АРКС», що утримувало високі позиції за основними фінансовими параметрами, хоча незначне погіршення середньозваженої позиції (з 5,6 до 5,9 балів, +5%) свідчить про посилення конкуренції на ринку. Своєю чергою, ПрАТ «СК «ВУСО» продемонструвало стабільний розвиток, покращивши свої показники (-13%), що свідчить про ефективну адаптацію до ринкових умов та збереження конкурентної позиції.

Таким чином, аналіз конкурентних позицій страховиків виявив значні зміни у структурі ринку, що відображають різні стратегії компаній у відповідь на сучасні економічні виклики. Для більш детального дослідження управління конкурентною позицією нами було обрано ПрАТ «СК «ВУСО», оскільки вона демонструє поступовий розвиток та має всі передумови для зміцнення своїх позицій на ринку завдяки активному впровадженню технологій та ефективній фінансовій політиці. Подальше дослідження варто сфокусувати на детальнішому аналізі зміни позицій ПрАТ «СК «ВУСО» в рейтингу на основі розширеного переліку показників діяльності, а також вивченні впливу окремих факторів на конкурентоздатність страховика, зокрема рівень технологічного розвитку та впровадження в діяльність InsurTech-рішень.

2.2 Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «СК «ВУСО»

У сучасних умовах нестабільності фінансового ринку України, спричиненої як внутрішніми економічними факторами, так і зовнішніми викликами, оцінка конкурентних позицій страховиків є важливим етапом аналізу їхньої фінансової стійкості та ринкової життєздатності.

ПрАТ «СК «ВУСО» – одна з провідних страхових компаній України, яка активно працює на ринку вже понад двадцять років. Оцінка конкурентної

позиції ПрАТ «СК «ВУСО» дозволяє визначити її сильні та слабкі сторони, оцінити ефективність обраної стратегії розвитку, а також проаналізувати перспективи зростання у сучасних умовах. На основі рейтингів, наведених у журналі «Insurance Top» [19], проведено детальну оцінку конкурентної позиції ПрАТ «СК «ВУСО» із застосуванням згрупованих ключових показників (додаток Е, табл. Е.3) й проаналізовано зміну місця страховика в рейтингу.

Відзначаємо динамічний розвиток і стабільну присутність ПрАТ «СК «ВУСО» у численних сегментах страхового ринку України. Збереження високих позицій за показниками власного капіталу (8-е місце) та зростання активів із 12-го на 9-те місце свідчать про фінансову стабільність і міцність компанії. Значний прогрес спостерігається в обсягах страхових резервів, де компанія піднялася на 5 позицій, що є ознакою здатності забезпечувати власні страхові зобов'язання та підтримувати довіру клієнтів. Щодо страхових виплат, підвищення з 9-ї на 7-му позицію разом із покращенням рівня виплат на 12 позицій демонструє зростання її фінансової надійності та готовності ефективно обслуговувати клієнтів. Важливими здобутками є покращення позицій у сфері добровільного медичного страхування (+11 позицій), страхування майна (+7 позицій), а також стабільне лідерство в добровільному страхуванні фінансових ризиків та страхуванні від вогню і стихійних явищ. Такі результати підкреслюють конкурентні переваги компанії в різних сегментах і підтверджують її спеціалізацію на управлінні фінансовими ризиками та забезпеченні покриття специфічних видів страхових продуктів. Разом із цим, деякі показники, як-от гарантійний фонд, потребують додаткового вдосконалення для подальшого зміцнення її ринкових позицій та забезпечення довгострокової фінансової стійкості, що є важливим для конкурентного середовища, в якому діє компанія. За результатами премії «ТопФінанс – 2025», страхова компанія ПрАТ «СК «ВУСО» увійшла до переліку найкращих страховиків України, була відзначена нагородою «Лідер страхового ринку» та здобула провідні позиції в ключових категоріях, зокрема «Найкращий корпоративний страховий партнер», «Автостраховик року в КАСКО» та

«Автостраховик року з Автоцивілки». Крім того, компанія увійшла до ТОП-5 у номінаціях «Лідер медичного страхування», «Лідер страхування воєнних ризиків» та «Найкращий клієнтський сервіс і врегулювання збитків» [28]. Окрему відзнаку «Найкращий CEO фінансового ринку» отримав Голова правління компанії, що підкреслює високий рівень управління та стратегічного розвитку ПрАТ «СК «ВУСО» [28]. Це визнання свідчить про високу довіру клієнтів та партнерів, а також результат професійної роботи команди VUSO Wings, що сприяє подальшому зміцненню позицій компанії на страховому ринку України.

2.3 Технологічний менеджмент та InsurTech: стратегічні інструменти розвитку страхового бізнесу

У сучасному світі все більшого розвитку зазнають цифрові технології, які відіграють ключову роль у трансформації фінансового сектору, зокрема у сфері страхування. Й. А. Шумпетер [20] у своїх дослідженнях наголошував, що конкуренція ґрунтується на протистоянні традиційних підходів та новаторських рішень. Сучасні реалії підтверджують актуальність цієї думки: у страховій сфері саме інноваційні підходи, зокрема InsurTech (від англ. Insurance Technology), визначають рівень конкурентоздатності компаній. Інтеграція передових цифрових технологій дозволяє страховикам не лише адаптуватися до динамічних змін ринку, але й оперативно реагувати на потреби клієнтів, створюючи унікальні страхові продукти та сервіси, що відповідають вимогам швидкого, доступного та персоналізованого обслуговування [21]. Впровадження InsurTech як елемента інформаційного та технологічного менеджменту дозволяє суттєво спростити бізнес-процеси страховика, починаючи від укладання договору та отримання страхових виплат, закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Автоматизація процесів знижує витрати компаній, а цифрові технології сприяють економії часу та коштів як клієнтів, так і страховиків. Наприклад, використання чат-ботів і віртуальних асистентів дозволяє відповідати на запити клієнтів 24/7, що значно підвищує рівень

обслуговування [21]. Окрім цього, цифровізація страхових продуктів сприяє залученню молодшої аудиторії віком від 18 до 35 років, яка менш схильна до співпраці зі страховиками традиційного формату. Молодь віддає перевагу швидкому та інтуїтивно зрозумілому обслуговуванню через мобільні додатки та онлайн-платформи, що стимулює розвиток цифрових страхових рішень [21]. ПрАТ «СК «ВУСО» доцільно звернути увагу на успіх іноземних страхових компаній, що активно функціонують на ринку, завдяки впровадженню страхових послуг у цифровому середовищі з моменту їхнього заснування. У світовій практиці можна знайти численні приклади успішної роботи InsurTech-компаній, які впроваджують інноваційні стратегічні інструменти технологічного розвитку та управління страховим бізнесом (додаток Ж), зокрема технології, що сприяють підвищенню ефективності діяльності, надають можливість персоналізованого підходу до клієнтів та створюють нові моделі обслуговування. При керуванні страховою діяльністю штучний інтелект (AI) автоматизує обробку заявок, оцінку ризиків і покращує взаємодію з клієнтами. Так, американська компанія Lemonade впровадила AI-чат-бота Maya, який самостійно вирішує до 30% страхових випадків, скорочуючи час очікування для клієнтів. Своєю чергою, китайська Ping An активно використовує AI для прогнозування ризиків, удосконалення актуарних розрахунків та клієнтських сервісів. Швейцарська Zurich Insurance застосовує AI для аналізу страхових претензій і виявлення шахрайства, що сприяє зниженню операційних витрат та покращенню фінансових показників [9]. Ключовою технологією в інформаційному та технологічному менеджменті є блокчейн, який забезпечує прозорість та безпеку страхових операцій. Німецька компанія Etherisc використовує блокчейн для автоматизації страхування від затримок авіарейсів, що забезпечує миттєві виплати без необхідності подання претензій. Французька AXA запустила продукт «Fizzy», який гарантує автоматичне відшкодування клієнтам у разі затримки рейсів на понад дві години. Також великі страховики, такі як Aegon, Allianz, Munich Re, Swiss Re та Zurich, об’єднали зусилля в ініціативі B3i для розробки блокчейн-рішень, що підвищують ефективність

роботи страхових компаній у глобальному масштабі [9]. Технологія великих даних (Big Data) в управлінській діяльності страховиків допомагає краще прогнозувати ризики, створювати персоналізовані пропозиції та вдосконалювати андеррайтинг. Наприклад, компанії IBM і LexisNexis Risk Solutions впроваджують Big Data в автострахуванні, аналізуючи поведінку водіїв для встановлення справедливих тарифів. Американський стартап Metromile використовує великі дані для розрахунку вартості автострахування залежно від пробігу, що робить страхування доступнішим для маломобільних клієнтів. Також платформа Oscar у США аналізує медичні дані в реальному часі, надаючи страхувальникам рекомендації щодо покращення здоров’я, а південноафриканська Discovery впровадила програму «Vitality», яка мотивує клієнтів вести здоровий спосіб життя, використовуючи аналітику Big Data [9]. Інтернет речей (IoT) відкриває нові можливості для моніторингу активів у реальному часі та зниження страхових ризиків. Американська компанія Progressive розробила IoT-рішення Snapshot, що відстежує стиль водіння клієнтів і дозволяє встановлювати персоналізовані страхові тарифи. В Італії Generali використовує IoT для моніторингу здоров'я клієнтів, допомагаючи формувати індивідуальні страхові продукти. Французька AXA впровадила смарт-технології для контролю умов у житлових приміщеннях, що мінімізує ризики пошкоджень майна та зменшує виплати за страховими випадками [9]. Хмарні обчислення (Cloud Computing) відіграють важливу роль в оптимізації страхових операцій та підвищенні їхньої гнучкості. Норвезька компанія Cloud Insurance розробила хмарне програмне рішення для автоматизації управління страховими полісами та претензіями, що активно використовується страховими агентами та брокерами. Використання хмарних платформ дозволяє компаніям знижувати витрати на IT-інфраструктуру, забезпечуючи доступність страхових продуктів у будь-якій точці світу [9].

У межах дослідження проаналізовано рівень впровадження та застосування цифрових елементів українськими страховиками-лідерами (табл. 2.2), зокрема: наявність офіційних вебсайтів, онлайн калькуляторів,

мобільних додатків, онлайн кабінетів, чат-ботів, онлайн магазинів, соціальних мереж, можливості укладення електронного поліса та оплати онлайн, що дозволяє оцінити важливість цифрових інструментів у межах стратегічного управління компаній, оптимізуючи процеси, що підвищують конкурентоздатність через застосування інноваційних технологій та каналів комунікації.

Таблиця 2.2 Аналіз застосування цифрових елементів традиційними українськими страховими компаніями

Назва Компанії	Офіційний вебсайт	Онлайн калькулятор	Мобільний додаток	Чат-бот	Онлайн кабінет	Онлайн магазин	Соціальні мережі	Електронний поліс	Оплата онлайн
АТ «СК «АРКС»	+	+	MyARX	+	-	+	+	+	+
АТ «СК «ІНГО»	+	+	ІНГО	+	+	+	+	+	+
АТ «СГ «ТАС»	+	+	Мій ТАС	+	+	+	+	+	+
ПАТ «СК «УСГ»	+	+	-	-	+	+	+	+	+
ПрАТ «СК «ВУСО»	+	+	VUSO страхування	+	+	+	+	+	+
ПрАТ «СК «Уніка»	+	+	myUNIQA Ukraine	-	+	+	+	+	+
ПрАТ «УСК «Княжа Вієнна Іншуранс Груп»	+	+	-	+	-	+	+	+	+
ПрАТ «СК «ПЗУ Україна»	+	+	-	+	+	+	+	+	+
ПрАТ «МетЛайф»	+	+	MetLife	+	+	+	+	+	+
ПрАТ «СК «Арсенал Страхування»	+	-	Arseal IC	-	-	-	+	+	-
ПрАТ «СК Універсальна»	+	-	UNIVERSALNA Online	+	-	-	+	+	-

Джерело: сформовано авторами на основі офіційних сайтів страховиків [24-34].

Так, провідні учасники ринку активно інтегрують InsurTech-рішення, розширюючи можливості персоналізації страхових продуктів, покращують взаємодію з клієнтами із застосуванням зазначених цифрових елементів.

Одним із провідних учасників ринку цифрових страхових послуг є ПрАТ «СК «ВУСО», яке активно інтегрує InsurTech-рішення у свою діяльність. Відтак, компанія є одним із лідерів у сфері онлайн-страхування, пропонуючи клієнтам широкий спектр цифрових інструментів, забезпечуючи, при цьому, повний цикл онлайн-страхування. Однією з перших в Україні компанія запровадила можливість оформлення електронного поліса без необхідності

особистого візиту до офісу, що значно спростило процес страхування для клієнтів. За допомогою мобільного додатку «VUSO страхування» клієнти можуть швидко оформлювати поліси, отримувати консультації, переглядати історію страхових випадків і подавати заявки на виплати в онлайн-режимі. Автоматизація обслуговування клієнтів є ще одним стратегічним напрямом цифровізації компанії. ПрАТ «СК «ВУСО» активно застосовує чат-боти та онлайн-кабінети, що дозволяє клієнтам отримувати відповіді на запитання, контролювати свої договори страхування та взаємодіяти з компанією без залучення менеджерів. Компанія також активно використовує соціальні мережі як ефективний канал комунікації, що сприяє залученню нових клієнтів, інформуванню про акційні пропозиції та підтримці лояльності існуючих страхувальників. Додатковою перевагою є інтеграція онлайн-платежів, яка забезпечує швидку та безпечну оплату страхових послуг через різні платіжні системи, роблячи процес оформлення полісів максимально зручним.

Однак існують компанії, які ще не повністю використовують потенціал InsurTech-рішень, що відкриває можливості для вдосконалення інформаційного та технологічного менеджменту із застосуванням технологій InsurTech-компаній (Додаток З). ПрАТ «СК «ВУСО» є яскравим прикладом для інших традиційних страховиків, які вагаються щодо впровадження новітніх технологій. В умовах швидких змін та розвитку цифрових технологій компанія показала, як успішно адаптуватися до сучасних вимог ринку та вигравати на тлі конкурентів. ПрАТ «СК «ВУСО» активно впроваджує InsurTech-рішення, використовуючи новітні технології для автоматизації процесів, покращення взаємодії з клієнтами та оптимізації витрат. Приділяючи увагу цифровим інноваціям, компанія отримує значні конкурентні переваги. Вона не тільки залучає нових клієнтів завдяки зручним цифровим каналам продажу і обслуговування, а й зміцнює лояльність існуючих, забезпечуючи високий рівень сервісу та доступність страхових продуктів.

Отже, традиційні страхові компанії, що активно впроваджують InsurTech-рішення та співпрацюють з InsurTech-компаніями, отримують значні

конкурентні переваги, залучаючи нових клієнтів, оптимізуючи витрати та підвищуючи рівень довіри до страхових послуг. Таким чином, цифрові технології виступають каталізатором змін, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоздатність страхового бізнесу.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СТРАХОВИКА З МЕТОЮ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ

3.1 Методика визначення рівня технологічного розвитку страхової компанії

Технологічний розвиток страхової компанії є одним із ключових чинників, що визначає її конкурентоздатність. Динаміка цифрової трансформації вимагає від страховиків ефективного впровадження інноваційних рішень, які дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, знизити операційні витрати, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити належний рівень кібербезпеки. З огляду на ці виклики, важливим завданням стає розробка інструментів для оцінки технологічного рівня страхової компанії. Саме тому нами була створена **Методика визначення рівня технологічного розвитку страхової компанії**, що забезпечує комплексний аналіз ключових аспектів цифрової трансформації. Методика ґрунтується на аналізі таких критично важливих факторів, як якість технологічної інфраструктури, рівень автоматизації процесів, інтеграція із зовнішніми платформами, ступінь кібербезпеки та використання сучасних цифрових рішень. Зважаючи на різноманітність технологій у страховому секторі, було виокремлено вісім індикаторів (табл. 3.1), які відображають технологічний розвиток страховика.

Кожен індикатор (додаток К) відіграє важливу роль у визначенні рівня технологічного розвитку, адже саме цифровізація процесів, автоматизація виплат, інтеграція з партнерами та високий рівень кібербезпеки є ключовими факторами успіху сучасних страхових компаній.

Оцінювання технологічного розвитку страхової компанії здійснюється шляхом присвоєння балів за кожним з індикаторів за шкалою від 0 до 5 балів,

Таблиця 3.1 Основні індикатори оцінки технологічного розвитку страхової компанії

№	Індикатор	Питання, на які слід відповісти
1	Діджиталізація процесів страхування	Чи можна оформити поліс онлайн, чи є мобільний застосунок, електронний документообіг
2	Використання InsurTech-рішень	Автоматизація страхових процесів, AI/Big Data, чат-боти, телематика
3	Наявність API для інтеграції з партнерами	Відкритість до роботи з банками, маркетплейсами, fintech-компаніями
4	Рівень кібербезпеки та захисту даних	Використання технологій для захисту персональних даних клієнтів
5	Автоматизація виплат та врегулювання збитків	Чи є автоматичне погодження страхових випадків, швидкість виплат, використання AI
6	Використання блокчейн-технологій у страхуванні	Чи є smart-контракти, блокчейн у страховому бізнесі
7	Використання IoT для страхування	Страхування на основі поведінки (автострахування, страхування житла)
8	Число активних користувачів цифрових сервісів	Оцінка популярності мобільного додатку або онлайн-кабінету

Джерело: сформовано авторами

де: 0 балів – відсутність технологічного рішення, 5 балів – високий рівень його впровадження. При цьому, загальний рівень технологічного розвитку компанії розраховується як середньозважене значення всіх індикаторів, що дозволяє отримати об’єктивну картину стану цифровізації компанії та визначити слабкі місця, які потребують подальших інвестицій. Цю методику ми розробили спеціально для ПрАТ «СК «ВУСО», з метою оцінки та вдосконалення технологічного розвитку компанії в умовах швидкої цифрової трансформації страхового ринку. Враховуючи потребу в інтеграції інноваційних рішень та забезпеченні високого рівня кібербезпеки, методика дозволяє детально оцінити існуючі технології та визначити ключові напрями для подальших інвестицій у цифрові інструменти. Це дозволить ПрАТ «СК «ВУСО» не тільки підвищити свою конкурентоздатність, але й оптимізувати внутрішні процеси, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити ефективну взаємодію з партнерами, що є критично важливим для сталого розвитку компанії на ринку страхових послуг. Проте застосування цієї методики є корисним для будь-якої страхової компанії, адже дає змогу оцінити поточний рівень технологічного розвитку компанії; визначити пріоритетні напрями для інвестування у технології; підвищити конкурентоздатність за рахунок ефективного

впровадження цифрових рішень; оптимізувати витрати, скоротивши адміністративні та операційні витрати; зміцнити довіру клієнтів завдяки високому рівню кібербезпеки та зручності цифрових сервісів.

Розроблена Методика визначення рівня технологічного розвитку страховика є необхідним інструментом для ефективного управління інноваціями та підвищення конкурентоздатності. Вона дозволяє не лише оцінити поточний стан цифрової трансформації поточної компанії, а й визначити стратегічні напрями розвитку технологій всього ринку.

Застосування цієї методики сприятиме оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню якості обслуговування клієнтів і впровадженню передових рішень у страховий бізнес.

3.2 Прогнозування тенденцій розвитку технологічних індикаторів та їх вплив на управлінські процеси страховиків

Впровадження інноваційних технологій, автоматизація бізнес-процесів та підвищення рівня кібербезпеки стають визначальними факторами успіху страховиків. Для обґрунтування важливості використання страховиками розробленої нами **Методики визначення технологічного розвитку страховика**, було прийнято рішення здійснити прогнозування індикаторів цієї методики до 2028 року. Прогнозування дозволяє ПрАТ «СК «ВУСО» аналізувати ключові тенденції цифровізації страхового бізнесу, визначати потенційні виклики та формувати стратегії для підвищення конкурентоздатності, що включає вдосконалення управлінських процесів, оптимізацію внутрішнього менеджменту, стратегічне планування, оцінку та управління ризиками, а також розробку ефективних заходів для їх запобігання. Зокрема, аналізу підлягають такі показники, як рівень діджиталізації процесів страхування, обсяг інвестицій в InsurTech, розвиток FinTech-компаній та динаміка кібератак у страховому секторі. Результати прогнозування дозволять з’ясувати вплив технологічних інновацій на операційну діяльність страховика та сформувати стратегічні напрями розвитку в умовах цифрової економіки. Одним з основних показників рівня діджиталізації є кількість укладених

електронних договорів із застосуванням онлайн-каналів для продажу страхових продуктів. Для ПрАТ «СК «ВУСО» це особливо актуально, оскільки компанія вже багато років утримує лідерські позиції в сфері інтернет-страхування. Саме ПрАТ «СК «ВУСО» першою впровадила систему продажу електронних полісів, що дає змогу клієнтам оформлювати страховку з дому, без необхідності особисто відвідувати офіс. Для прогнозних розрахунків ми обрали дані щодо кількості укладених електронних договорів (рис 3.1), а також суми нарахованих страхових премій (рис. 3.2) з ОСЦПВ.

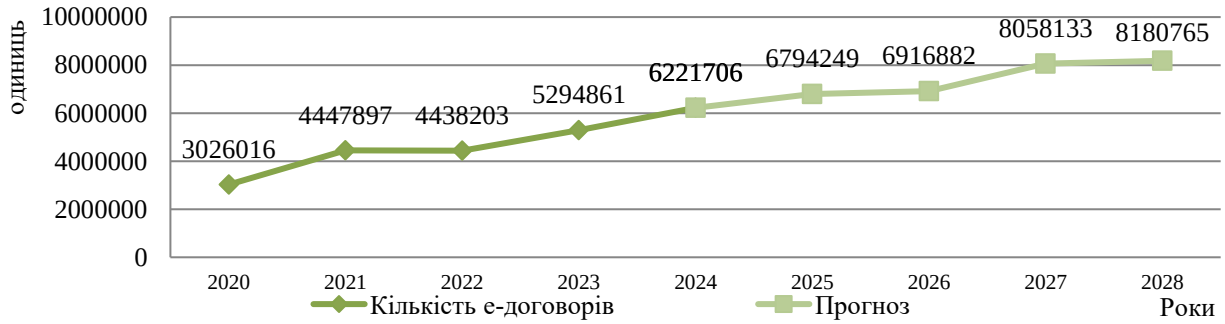

Рисунок 3.1 – **Кількість укладених електронних договорів з ОСЦПВ**

Джерело: сформовано та розраховано авторами за допомогою MS Excel та на основі статистичного джерела [36].

Прогнозована динаміка кількості укладених електронних договорів у 2025-2028 рр. свідчить про необхідність ефективного управління технологічними можливостями страховика. Адаптація електронних полісів до сучасних технологічних рішень сприятимуть збільшенню доступності страхових послуг, зниженню витрат та підвищенню ефективності операційної діяльності. Позитивна динаміка нарахованих страхових премій за електронними договорами свідчить про підвищення довіри споживачів до онлайн-страхування та розширення ринку цифрових фінансових послуг.

Рисунок 3.2 – **Сума нарахованих страхових премій за е-договорами з ОСЦПВ**

Джерело: сформовано та розраховано авторами за допомогою MS Excel та на основі статистичного джерела [36].

Очікується, що зростання цього показника буде випереджати темпи загального зростання страхових премій, оскільки як ПрАТ «СК «ВУСО», так і більшість страховиків пропонують більш вигідні умови для клієнтів, які оформлюють поліси онлайн. Інвестиції в InsurTech також є одним із ключових показників технологічного розвитку страхової галузі. За останнє десятиліття спостерігалося зростання фінансування InsurTech-стартапів, що свідчить про високий рівень інтересу з боку інвесторів. Однак прогнозний аналіз свідчить про можливе уповільнення темпів зростання або навіть часткове скорочення інвестицій у період 2025–2028 років (додаток Л). Основні фактори, що впливатимуть на зміну динаміки інвестицій: економічна нестабільність, зумовлена макроекономічними факторами, зокрема інфляцією, підвищенням вартості капіталу та регуляторними змінами у фінансовому секторі спричинить зменшення венчурних інвестицій у високоризикові стартапи; зрілість InsurTech-сектору з можливістю великих компаній здійснювати інвестиції у внутрішню розробку технологій, що знижуватиме потребу у фінансуванні стартапів; зміна фокусу інвестицій від автоматизації процесів продажу та обслуговування до інвестування у кібербезпеку, Big Data, AI, що змінить структуру ринку та розподіл фінансових потоків. З огляду на це, ПрАТ «СК «ВУСО» слід розумно інвестувати в інноваційні технології, ефективно координуючи ресурси, аби забезпечити не лише конкурентоздатність, а й стійке зростання. Розумне управління інвестиціями, стратегічне впровадження новітніх рішень та адаптація до змінюваних ринкових умов стануть ключовими факторами для підвищення ефективності, довгострокової стабільності та конкурентної позиції компанії. Також доцільно проаналізувати та спрогнозувати тенденції розвитку FinTech-компаній у національному масштабі (рис. 3.3).

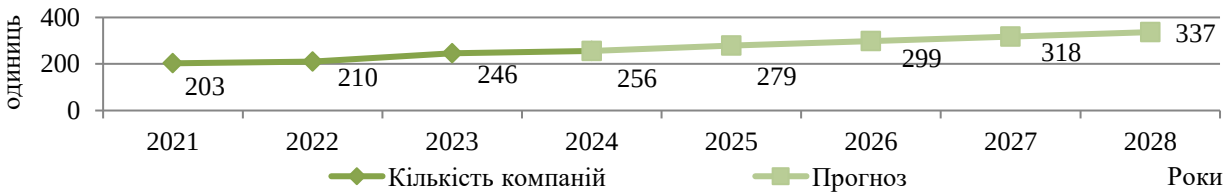

Рисунок 3.3 – **Прогнозування кількості FinTech-компаній в Україні**

Джерело: сформовано та розраховано авторами за допомогою MS Excel та на основі статистичного джерела [37].

Прогнозована динаміка кількості FinTech-компаній в Україні у період 2025–2028 років свідчить про стримане, але стабільне зростання, що демонструє високий потенціал розвитку цифрових фінансових послуг, зокрема у сфері страхування. Позитивний тренд пояснюється розвитком екосистеми стартапів, активною підтримкою з боку інвесторів та держави, а також зростаючим попитом серед населення на цифрові фінансові сервіси. Очікується, що подальше розширення FinTech-сектору сприятиме інтеграції інноваційних рішень у страхові послуги, стимулюючи діджиталізацію страхового ринку та впровадження передових технологій для підвищення ефективності діяльності страховиків. Інтенсивний розвиток цифрових технологій у страхуванні супроводжується підвищеними ризиками кіберзагроз, що робить прогнозування рівня кібербезпеки та частоти атак (додаток Л) важливим аспектом стратегічного планування ПрАТ «СК «ВУСО». Спостерігається зростання кількості атак на страховому ринку Європи у 1 кварталі кожного року, що може бути пов’язано із загальною тенденцією до посилення цифровізації страхування та збільшенням активності кіберзлочинців. Однак у наступних кварталах прогнозується поступове зниження кількості інцидентів, що, ймовірно, свідчить про впровадження ефективніших заходів кібербезпеки, адаптацію страховиків до нових викликів та вдосконалення механізмів захисту. Зазначена тенденція відображає не лише ризики операційної стійкості страховиків, які можуть ставати жертвами кібератак, а й виклики андеррайтингу в сегменті кіберстрахування. Надалі важливим завданням для страховиків та регуляторних органів буде моніторинг змін у кіберризиках, розвиток стратегій протидії та врахування нових технологічних загроз у процесі прийняття рішень [38]. У контексті кіберзахисту однією з найсильніших сторін компанії ПрАТ «СК «ВУСО» є здатність швидко та якісно формувати ІТ-рішення завдяки наявності in-house розробки. Компанія має команду висококваліфікованих фахівців, які безпосередньо працюють над створенням та впровадженням технологічних рішень, що забезпечують надійний захист даних клієнтів і високий рівень кібербезпеки, проте ризик все ще є вагомим, тому для страховика є актуальним

регулярний перегляд цифрових рішень та стратегій відповідно до прогнозів зміни кіберзагроз. Такий підхід дозволяє своєчасно адаптувати інфраструктуру та ІТ-рішення до нових викликів, забезпечуючи постійну відповідність найвищим стандартам безпеки, що, своєю чергою, забезпечить ПрАТ «СК «ВУСО» конкурентну перевагу та підвищить рівень довіри з боку клієнтів. Аналіз прогнозованої динаміки кіберінцидентів в Україні свідчить про зростаючу загрозу для фінансового та страхового секторів (рис. 3.4).

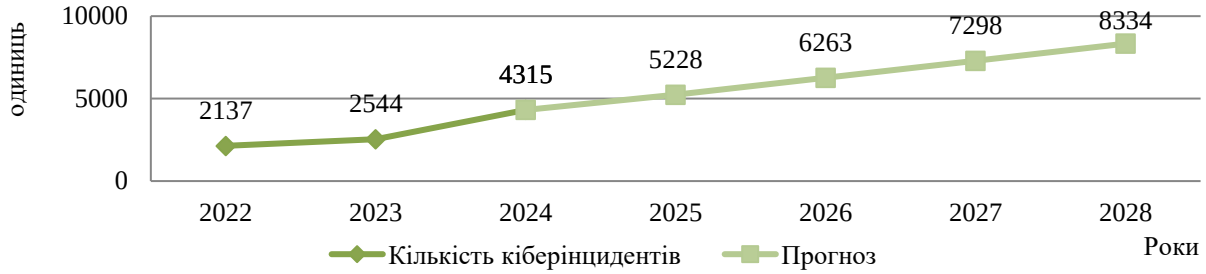

Рисунок 3.4 – **Прогнозування кіберінцидентів в Україні**

Джерело: сформовано та розраховано авторами за допомогою MS Excel та на основі статистичного джерела [39-40].

Це пояснюється активізацією кіберзлочинності, розвитком складних технологій атак та недостатнім рівнем цифрової захищеності багатьох компаній. Очікується, що впровадження передових методів кіберзахисту, включаючи використання блокчейн-технологій та вдосконалених алгоритмів шифрування, дозволить зменшити кількість кіберінцидентів у довгостроковій перспективі. Таким чином, результати прогнозування підтверджують важливість оцінки цифрової трансформації страховиків та необхідність посилення заходів кібербезпеки. Інвестиції у технологічні рішення, адаптація бізнес-моделей та вдосконалення методів управління ризиками стануть визначальними факторами конкурентоздатності страховиків у найближчі роки, а запропонована Методика дозволить ПрАТ «СК «ВУСО» об’єктивно оцінити всі їхні сильні та слабкі сторони та розробити стратегію конкурентної переваги.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дослідження було всебічно розглянуто формування та управління конкурентною позицією страхових компаній, що дозволило сформувати конкретні висновки та практичні рекомендації.

Досліджено управлінські аспекти конкурентоздатності страховиків та механізми формування їх конкурентних позицій. Визначено ключові чинники, що впливають на ефективність конкурентної боротьби, зокрема стратегічне планування, інноваційні підходи до управління, фінансову стійкість і клієнтоорієнтованість. Обґрунтовано взаємозв'язок між конкурентною стратегією, конкурентним потенціалом, конкурентоздатністю та конкурентною позицією компанії. Ефективне управління цими складовими сприяє стабільному розвитку страховиків, підвищенню їх ринкової частки та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Ідентифіковано ключові фактори, що формують конкурентну позицію страховика, серед яких зовнішні чинники та внутрішні механізми управління. Проаналізовано модель життєздатності страховика, що підтверджує важливість елементів страхового менеджменту для зміцнення конкурентних переваг в частині забезпечення стійкості, здатності компанії до інновацій та адаптації до змін ринкового середовища, що є ключовим чинником її конкурентоздатності.

Проаналізовано взаємозв'язок ринкових змін і результативності управління страховими компаніями. Встановлено, що динаміка змін у структурі ринку обумовлена економічною нестабільністю, підвищенням регуляторних вимог та зростаючою конкуренцією, яка формується на основі реалізації стратегії, що включає підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів, посилення фінансової стійкості, адаптацію до змін регуляторного середовища, залучення нових клієнтів та ефективність управління ризиками.

Оцінка конкурентної позиції ПрАТ «СК «ВУСО» свідчить про значний прогрес компанії на страховому ринку України в умовах складної економічної ситуації та зростаючої конкуренції. Підвищення позицій за ключовими фінансовими показниками, такими як активи, страхові резерви та виплати, демонструє стабільність і фінансову надійність компанії. Особливо відзначаються успіхи у добровільному медичному страхуванні, страхуванні майна та фінансових ризиків, що підтверджує її конкурентні переваги в різних сегментах ринку. Проте, для подальшого зміцнення ринкових позицій

необхідно вдосконалити окремі показники, зокрема гарантійний фонд, що сприятиме покращенню фінансової стійкості компанії в майбутньому.

Охарактеризовано значення технологічного менеджменту та InsurTech у підвищенні конкурентоздатності ПрАТ «СК «ВУСО». Визначено, що впровадження InsurTech-рішень у межах інформаційного та технологічного менеджменту дозволяють страховику отримувати суттєві конкурентні переваги: оптимізувати бізнес-процеси, знижувати операційні витрати, підвищувати швидкість обробки страхових випадків та мінімізувати ризики шахрайства.

Розроблена методика визначення рівня технологічного розвитку надає об'єктивний аналіз цифровізації, виявляє можливості для інвестицій, визначає пріоритетні напрями технологічного розвитку, підвищує конкурентоздатність через ефективне впровадження цифрових рішень, оптимізує адміністративні та операційні витрати, а також зміцнює довіру клієнтів завдяки високому рівню кібербезпеки та зручності цифрових сервісів, що є необхідним для ефективного управління інноваціями та стратегічного розвитку технологій страховика.

Здійснене прогнозування тенденцій технологічного розвитку страхового бізнесу дозволило визначити ключові тренди цифровізації, оцінити динаміку інвестицій в InsurTech, а також виявити потенційні виклики, пов'язані з кібербезпекою. Очікується, що рівень діджиталізації страхових послуг зростатиме завдяки автоматизації процесів та розширенню онлайн-продажів. Водночас прогноз свідчить про можливе уповільнення темпів інвестування в InsurTech через макроекономічну нестабільність і зміну стратегічних пріоритетів інвесторів. Аналіз динаміки кібератак вказує на необхідність посилення заходів кіберзахисту, що стане критичним фактором стабільності страховиків у цифрову епоху.

Отже, для підвищення конкурентоздатності та ефективного управління конкурентною позицією ПрАТ «СК «ВУСО» та інші страховики повинні активніше впроваджувати InsurTech-рішення, розширювати цифрові канали обслуговування, інвестувати у підвищення кібербезпеки та адаптувати бізнес-моделі до нових викликів цифрового середовища та потреб клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Приступа Л.А., Харчук О.Б. Концептуальні засади конкурентоспроможності страхової компанії в сучасному ринковому середовищі. *Економіка і суспільство*. 2017. Вісник №13. С.1201-1206.
2. Пономарьова О.Б. Конкурентоспроможність страхових компаній у регіоні. *Вісник ДДФА*. Економічні науки. 2013. № 2 (30). С. 92-103.
3. Страхування: [підручник] / керівник авт. колективу і наук. ред. С.С. Осадець. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2002. 599 с.
4. Кравчук Г.В. Методологічні засади управління конкурентоспроможністю страхових компаній : дис. докт. екон. наук. 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит; Чернігівський державний технологічний університет, Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2010. 489 с.
5. Кучерівська С. С. Конкурентні переваги страхових компаній в умовах нової економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2024. №32(60). С. 24-28. DOI: 10.25264/2311-5149-2024-32(60)-24-28.
6. Приказюк Н., Ткаченко А. Оцінка конкурентоздатності компаній зі страхування життя в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 4(211)/2020. С. 47-53. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/211-4/4.
7. Кіріна І.В., Корват О.В. Теоретичні аспекти визначення сутності поняття конкурентоздатності підприємства. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/130-1.pdf?utm_source=chatgpt.com.
8. Внукова Н. М., Мамедова Е. Р. Теоретичні аспекти визначення сутності конкурентоспроможності страхових компаній. *Ефективна економіка.* 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.12.
9. Сіренко Н. М., Мікуляк К. А., Нестерчук Т. В., Рудь Н. В. Конкуренція в епоху цифровізації: нові технології у страхуванні як фактор успіху. *Електронне наукове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2024. № 48(2024). С. 109-116. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-13.
10. Опальчук Р.М. Страховий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2023. 251 с.
11. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist.
12. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 р. №1909-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text.
13. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text.
14. Коваль Ю. А., Східницька Г. В., Фадєєва І. Г. Питання регулювання та нагляду за фінансовою діяльністю страхових компаній під час воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*, 2024, 3-4. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.13920303.

15. Оновлено вимоги до платоспроможності, обліку договорів та захисту інформації страхових компаній. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-do-platospromojnosti-obliku-dogovoriv-ta-zahistu-informatsiyi-strahovikiv.
16. Оновлено порядок ліцензування фінустанов та вимоги до їх структури власності. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-poryadok-litsenzuvannya-finustanov-ta-vimogi-do-yih-strukturi-vlasnosti.
17. Національний банк України: усі новини. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all?page=2&perPage=5.
18. Наглядова статистика НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist.
19. Insurance Top: вебсайт. URL: https://insurancetop.com/.
20. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. *Видавничий дім «Києво-Могилянська академія»,* 2011. 244 с.
21. Як InsurTech змінює ринок страхування. TAS life. URL: https://taslife.com.ua/blog/yak-insurtech-zminyuye-rynok-strahuvannya.
22. Global InsurTech Report. Gallagher, Re. URL: https://www.ajg.com/gallagherre/-/media/files/gallagher/gallagherre/news-and-insights/2025/february/gallagherre-global-insurtech-report-q4.pdf.
23. Нестерчук Т.В. Інтеграція InsurTech у традиційне страхування: шлях до підвищення конкурентоспроможності та цифрової трансформації. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Трансформація фінансової системи України: тенденції та перспективи розвитку», 21–22 листопада 2024 р. С. 39.
24. АТ «СК АРКС» : офіційний вебсайт страховика. URL: https://arx.com.ua/.
25. АТ «СК ІНГО» : офіційний вебсайт страховика. URL: https://ingo.ua/.
26. АТ «СГ ТАС» : офіційний вебсайт страховика. URL: https://sgtas.ua/.
27. ПАТ «СК УСГ» : офіційний вебсайт. URL: https://www.usg.ua/.
28. ПрАТ «СК ВУСО» : офіційний вебсайт. URL: https://vuso.ua/.
29. ПрАТ «СК УНІКА» : офіційний вебсайт. URL: https://uniqa.ua/.
30. ПрАТ «УСК КНЯЖАВІЄННА ІНШУРАНС ГРУП» : офіційний вебсайт. URL: https://kniazha.ua/.
31. ПрАТ «СК ПЗУ Україна» : офіційний вебсайт. URL: https://www.pzu.com.ua/.
32. ПрАТ «МетЛайф» : офіційний вебсайт. URL: https://www.metlife.ua/.
33. ПрАТ «СК АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ» : офіційний вебсайт. URL: https://arsenal-ic.ua/.
34. ПрАТ «СК Універсальна» : офіційний вебсайт. URL: https://universalna.com/.
35. Український каталог фінтех-компаній 2024. URL: https://fintechua.org/catalog_2024ua.

36. Моторне (транспортне) страхове бюро України : офіційний сайт. URL: https://mtsbu.ua/about/statistics.
37. Центр тяжіння фінтех-екосистеми України : офіційний сайт. URL: https://fintechua.org/about.
38. Insurance Risk Dashboard. URL: https://www.eiopa.europa.eu/assets/insurance-risk-dashboard/EIOPA_BoS%2024-429%20October%202024-Insurance-risk-dashboard.html#October_2024_Insurance_Risk_Dashboard.
39. Український ринок кібербезпеки зріс у чотири рази за вісім років. URL: https://eba.com.ua/ukrayinskyj-rynok-kiberbezpeky-zris-u-chotyry-razy-za-visim-rokiv/.
40. В Україні за рік кількість кібератак зросла на 70%. Найпоширеніші типи інцидентів і головні цілі хакерів. URL: https://forbes.ua/news/v-ukraini-za-rik-kilkist-kiberatak-zrosla-na-70-nayposhirenishi-tipi-intsidentiv-i-golovni-tsili-khakeriv-08012025-26137?utm_source=chatgpt.com.

ДОДАТКИ

Додаток А

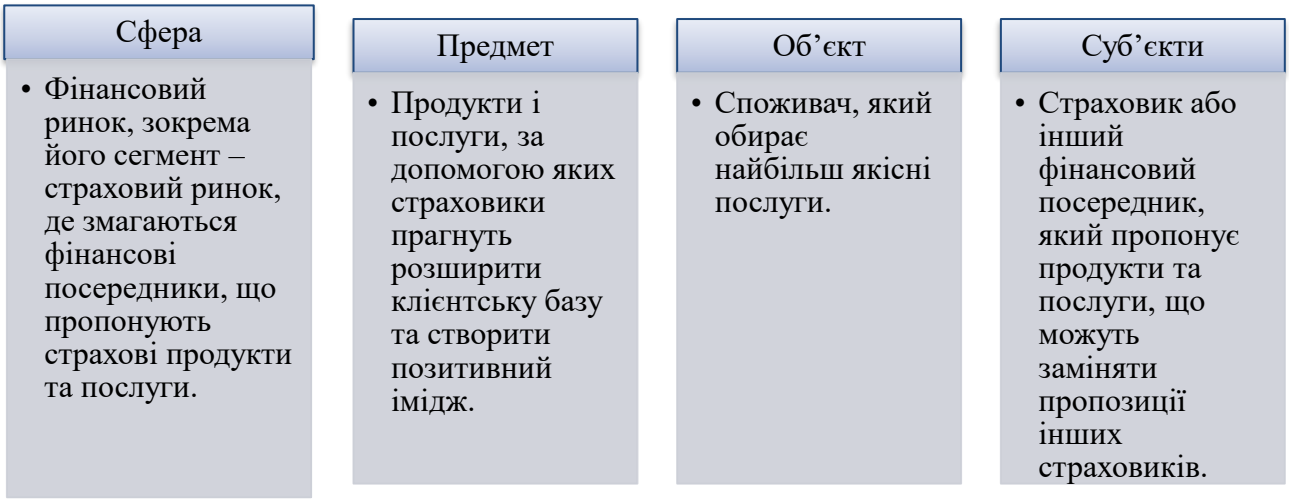

Рисунок А.1 – **Складові конкурентного середовища в страховому бізнесі**

Джерело: сформовано авторами на основі літературного джерела [1].

Таблиця А.1 Визначення основних понять

Науковці	Твердження
Конкурентоспроможність	
О.Б. Пономарьова	Конкурентоспроможність полягає в умінні страхової компанії створювати й реалізовувати конкурентні переваги, які дозволяють їй перемагати на ринку в певний період часу.
С.С. Осадець	Конкурентоспроможність визначається наявністю можливостей надавати такі страхові послуги, які матимуть пріоритет у порівнянні з конкурентами й відповідатимуть попиту, забезпечуючи успішну діяльність компанії в довгостроковій перспективі.
Г.В. Кравчук	Конкурентоспроможність страхової компанії є результатом роботи її підрозділів (відображає стан внутрішнього середовища) і здатністю реагувати на зміни зовнішніх факторів. Важливим аспектом є здатність компанії оперативно й адекватно реагувати на зміни в поведінці клієнтів, а також на їхні смаки й вподобання.
С.С. Кучерівська	Конкурентоспроможність (компанії, ринку, економіки) є потенціалом для дій та наявністю певних переваг.
Конкурентоздатність	
С.С. Кучерівська	Конкурентоздатність відображає результат використання певних переваг через виконання відповідних дій, операцій і процесів, що призводять до успіху на ринку і досягнення визначених цілей.
Н. В. Приказюк	Конкурентоздатність страхових компаній розглядають як їхню здатність займати провідні позиції на відповідному ринку у порівнянні з іншими учасниками, що на ньому діють.
І.В. Кіріна	Конкурентоздатні суб'єкти бізнесу здатні перемагати, оскільки використовують свої внутрішні переваги, ефективно розпоряджаються ресурсами та постійно вдосконалюються.

Джерело: сформовано авторами на основі літературних джерел [2-7].

Додаток Б

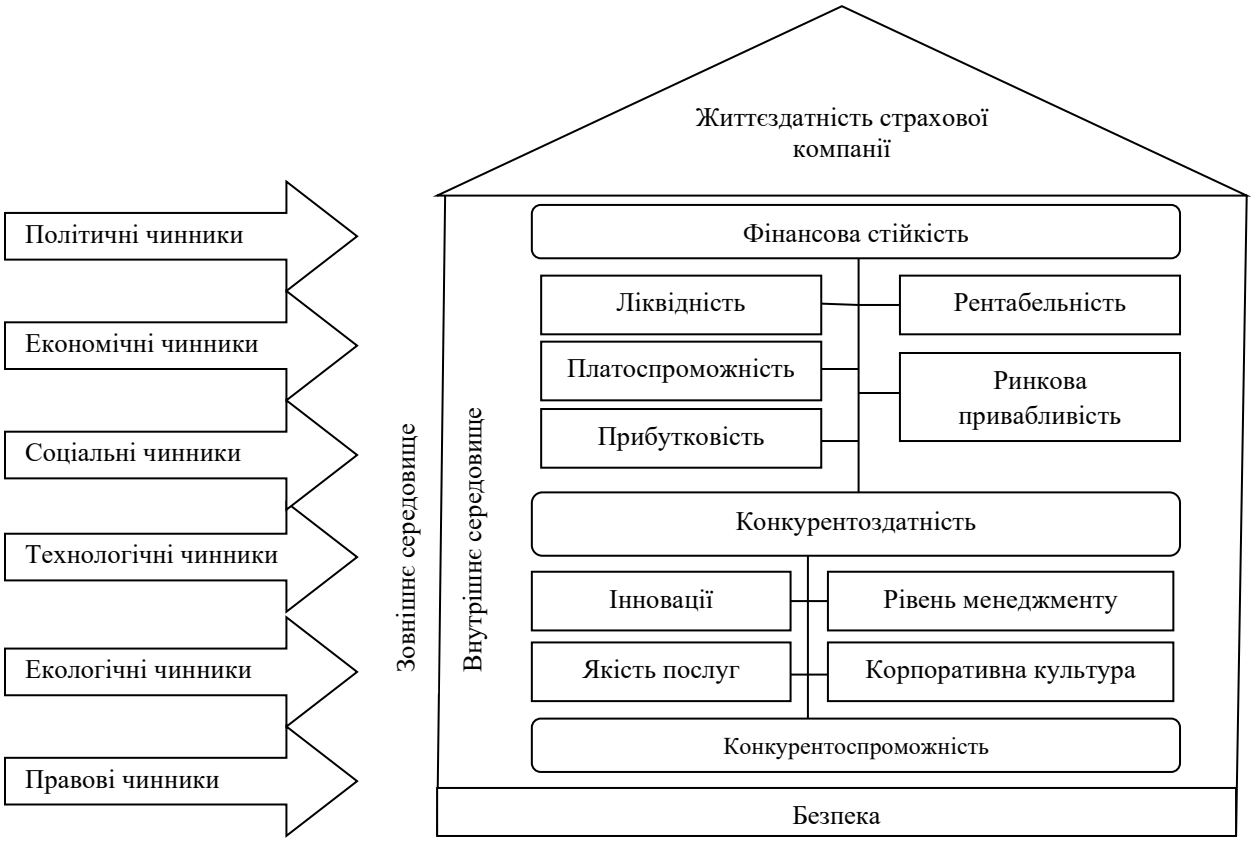

Рисунок Б.1 – **Модель життєздатності страхової компанії**
Джерело: сформовано авторами на основі літературного джерела [9].

Додаток В

Таблиця В.1 PESTEL-аналіз зовнішніх факторів впливу на конкурентну позицію страхової компанії.

Фактор	Прояв впливу
P – Політичний	- Високий рівень політичної та економічної нестабільності через військові дії; - Збільшення попиту на страхування майна та життя через ризики, пов'язані з військовими діями; - Гармонізація українського законодавства зі стандартами ЄС.
E – Економічний	- Високий рівень інфляції; - Погіршення платоспроможності населення; - Зростання попиту на страхування фінансових ризиків для підприємств, які отримують інвестиції або гранти від міжнародних організацій; - Загроза втрати позиції на ринку.
S – Соціальний	- Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб; - Суттєве старіння населення; - Низький рівень народжуваності; - Зміна ставлення населення до страхування.
T – Технологічний	- Активний розвиток онлайн-страхування через мобільні додатки та платформи; - Використання штучного інтелекту для оцінки ризиків, автоматизації процесів, обробки заявок; - Зростання попиту на страхування кіберризиків через збільшення кібератак; - Розробка нових страхових продуктів.
E – Екологічний	- Ризики, пов'язані з екологічними катастрофами через війну (забруднення води, ґрунту, повітря тощо); - Потреба у страхуванні аграрного сектору від погодних ризиків; - Зростання ролі екологічної відповідальності в стратегії компаній.
L – Правові	- Підвищення вимог до капіталу та звітності; - Нові вимоги з боку НБУ, який контролює страховий ринок з 2020 року; - Модернізована законодавча база у сфері страхування.

Джерело: сформовано авторами

Додаток Г

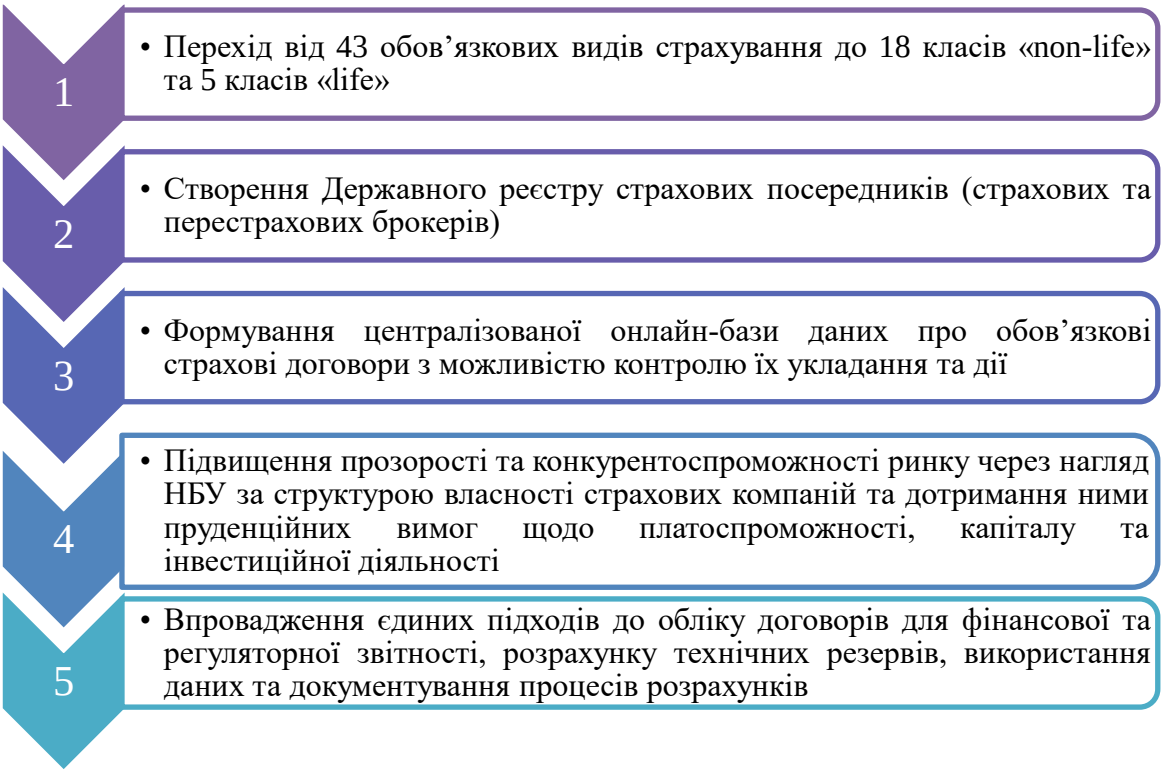

Рисунок Г.1 – **Ключові зміни в законодавстві**

Джерело: сформовано авторами на основі літературного джерела [14].

Додаток Д

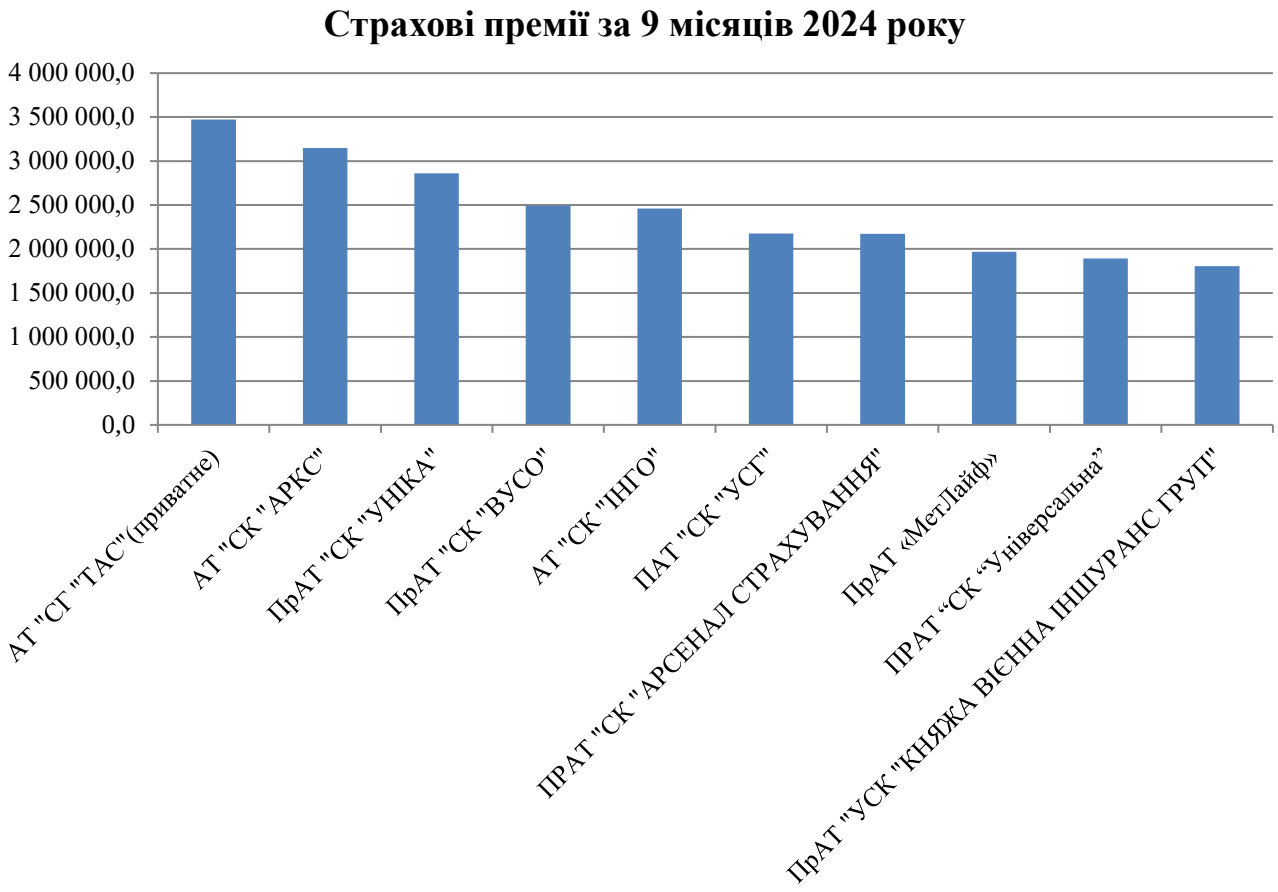

Рисунок Д.1 – **Страхові компанії, що займали лідируючі позиції на ринку за страховими преміями**

Джерело: сформовано авторами на основі статистичного джерела [18].

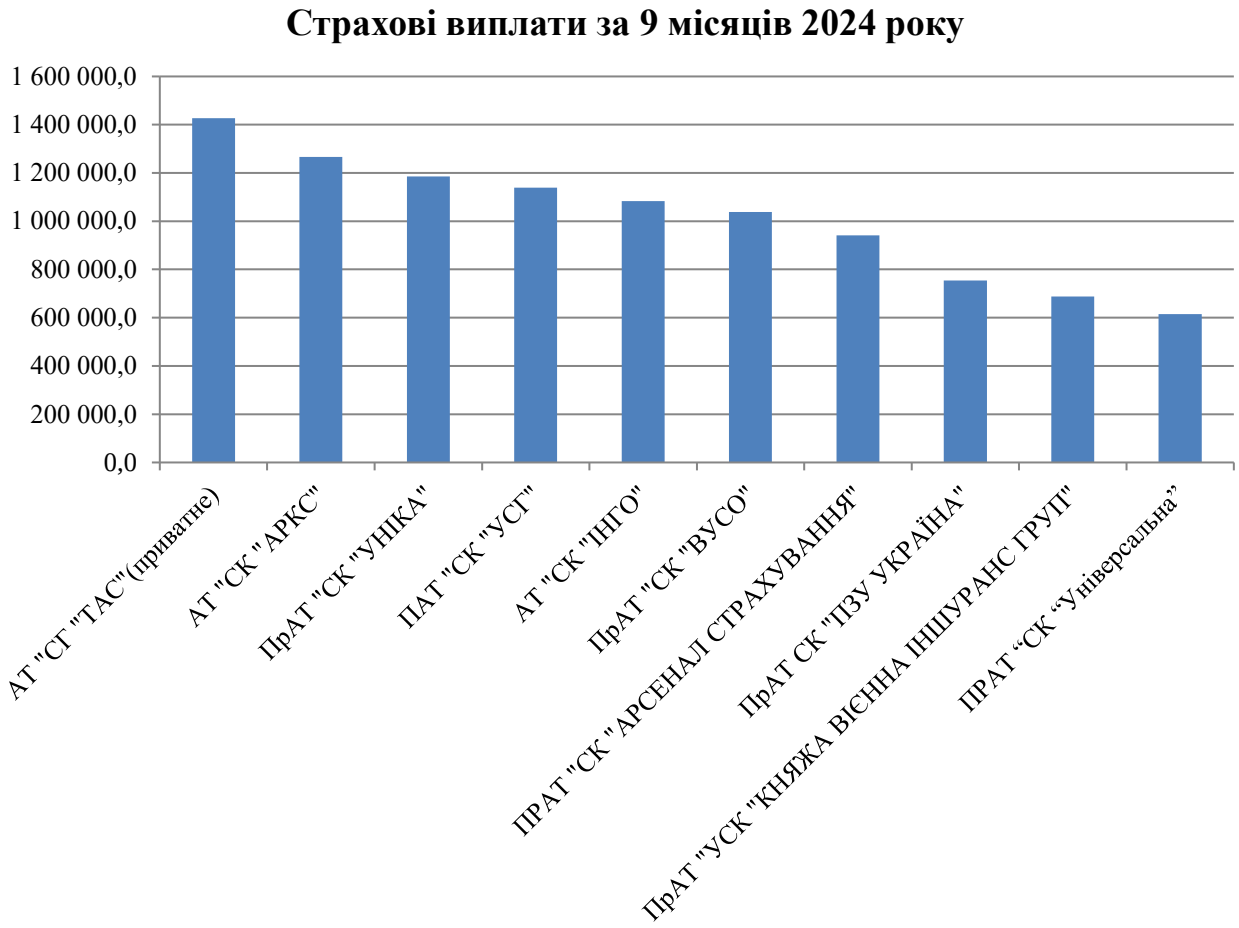

Рисунок Д.2 – **Страхові компанії, що займали лідируючі позиції на ринку за страховими виплатами**

Джерело: сформовано авторами на основі статистичного джерела [18].

Додаток Е

Таблиця Е.1 Оцінка конкурентних позицій ризикових страховиків за 1 півріччя 2023 р.

Назва страховика	Власний капітал	Гарантійний фонд	Чистий фінансовий результат	Активи страховиків	Страхові платежі	Рівень виплат	Темп приросту	Середньо-зважена позиція страховика
	Позиція в рейтингу							Бал
АТ «СК «АРКС»	1	1	1	1	1	18	16	5,6
АТ «СК «ІНГО»	3	5	3	5	5	10	7	5,4
АТ «СГ «ТАС»	5	6	5	4	4	12	19	7,9
ПАТ «СК «УСГ»	7	9	30	3	3	6	26	12
ПрАТ «СК «ВУСО»	9	12	23	10	6	17	9	12,2
ПрАТ «СК «Уніка»	2	2	2	2	2	13	23	6,6
ПрАТ «УСК «Княжа Вієнна Іншуранс Груп»	11	4	11	7	9	25	8	10,7
ПрАТ «СК «ПЗУ Україна»	4	3	4	6	10	14	20	8,7
ПрАТ «СК «Арсенал Страхування»	8	10	10	8	8	8	15	9,6
ПрАТ «СК Універсальна»	6	7	6	9	7	26	2	9

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі інформаційного джерела [19].

Таблиця Е.2 Оцінка конкурентних позицій ризикових страховиків за 1 півріччя 2024 р.

Назва страховика	Власний капітал	Гарантійний фонд	Чистий фінансовий результат	Активи страховиків	Страхові платежі	Рівень виплат	Темп приросту	Середньо-зважена позиція страховика
	Позиція в рейтингу							Бал
АТ «СК «АРКС»	1	1	1	1	3	13	21	5,9
АТ «СК «ІНГО»	3	4	3	4	4	14	18	7,1
АТ «СГ «ТАС»	5	5	4	3	1	12	5	5
ПАТ «СК «УСГ»	7	9	6	5	5	1	25	8,3
ПрАТ «СК «ВУСО»	8	11	11	11	6	8	19	10,6
ПрАТ «СК «Уніка»	2	2	2	2	2	18	15	6,1
ПрАТ «УСК «Княжа Вієнна Іншуранс Груп»	12	6	14	8	9	16	13	11,1
ПрАТ «СК «ПЗУ Україна»	4	3	9	6	10	11	4	6,7
ПрАТ «СК «Арсенал Страхування»	9	12	-	7	7	10	11	9,3
ПрАТ «СК Універсальна»	6	7	5	10	8	21	17	10,6

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі інформаційного джерела [19].

Таблиця Е.3 Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «СК «ВУСО»

Показник	Позиція в рейтингу			Зміна позиції 2023 до 2021
	2021	2022	2023	
Власний капітал страховиків України	8	13	8	0
Гарантійний фонд страховиків України	6	14	12	↓ на 6 позицій
Активи страховиків України	12	11	9	↑ на 3 позиції
Страхові резерви	15	13	10	↑ на 5 позицій
Страхові виплати	9	8	7	↑ на 2 позиції
Рівень виплат	30	33	18	↑ на 12 позицій
Вихідне перестрахування	21	18	14	↑ на 7 позицій
Страхові платежі	8	6	5	↑ на 3 позиції
Темп приросту	14	10	6	↑ на 8 позицій
Чисті страхові платежі	8	5	4	↑ на 4 позиції
Пряме страхування	8	6	6	↑ на 2 позиції
Чистий фінансовий результат	8	24	13	↓ на 5 позицій
На ринку добровільного медичного страхування	16	10	5	↑ на 11 позицій
На ринку добровільного страхування від нещасних випадків	7	5	3	↑ на 4 позиції
На ринку КАСКО	9	8	6	↑ на 3 позиції
На ринку добровільного страхування на випадок хвороби	2	2	2	0
На ринку ОСЦПВ	9	7	7	↑ на 2 позиції
На ринку ДЦВ	9	5	8	↑ на 1 позицію
На ринку добровільного страхування медичних витрат	2	4	2	0
На ринку страхування майна	11	6	4	↑ на 7 позицій
На ринку добровільного страхування фінансових ризиків	1	1	1	0
На ринку добровільного страхування вантажів і багажу	23	16	12	↑ на 11 позицій
На ринку добровільного страхування від вогню та стихійних явищ	5	1	1	↑ на 4 позиції
На ринку обов'язкового страхування «Зелена карта»	9	9	9	0

Джерело: сформовано та розраховано авторами за даними [19].

Додаток Ж

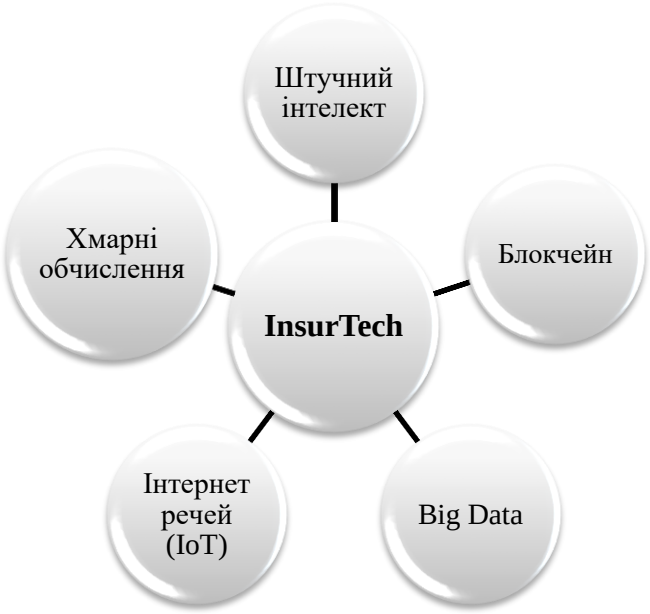

Рисунок Ж.1 **– Стратегічні інструменти розвитку страховиків**
Джерело: сформовано авторами на основі інформаційних джерел [9; 23].

Додаток З

Таблиця 3.1 Українські InsurTech-компанії

Назва InsurTech-компанії	Про компанію	Особливості	Аспекти успіху
ProfiTsoft	Провідна компанія з розробки програмного забезпечення для страхового і фінансового секторів, понад 20 років на ринку.	Глибока експертиза у Java та web-технологіях, довгострокові відносини з клієнтами.	Розробник комплексної системи автоматизації страхової компанії, що використовується лідерами ринку.
Українські страхові технології	Спеціалізується на страхових IT-рішеннях, основний продукт – InsCom.	Гнучка структура бази даних, краща архітектура.	Лідер страхового ПЗ до поширення 1С, зараз відновлює позиції.
Easy Peasy Insurtech	Перша українська неострахова платформа, що пропонує автострахування за кілометражем.	Usage Based Insurance, економія до 40%, онлайн-управління через мобільний додаток.	Допомогла страховим компаніям залучити молодих клієнтів, покращити екологічність автострахування.
Finance Ua Insurance	Онлайн-сервіс страхування, понад 50 000 клієнтів.	Оформлення полісів за 5 хвилин, 24/7 підтримка, офіційний партнер страхових компаній.	Успішно запустив Автоцивілку онлайн у 2021 році, значно розширив клієнтську базу.
hotline.finance	Онлайн-страхування, мобільний додаток для управління страховими продуктами.	Зручне підключення страхових компаній, швидкий запуск онлайн-продажів.	№1 онлайн-страховий сервіс в Україні, понад 300 000 користувачів.
TrustLife	Перша онлайн-платформа для автоматизації продажу life-страхування.	Порівняння та продаж полісів накопичувального страхування життя.	Успішно реалізована реферальна система та маркетингові рішення, готується до виходу на європейський ринок.

Джерело: сформовано авторами на основі інформаційного джерела [35].

Додаток К

Таблиця К.1 Характеристика індикаторів цифрової трансформації

Індикатор	Характеристика
Діджиталізація процесів страхування	дозволяє клієнтам швидко та зручно оформлювати страхові поліси онлайн (онлайн-страхування, використання мобільних додатків, електронного документообігу, чат-ботів для консультацій та автоматизованих систем прийняття рішень), що забезпечує скорочення часу обслуговування та витрат на адміністративні процеси, підвищується зручність взаємодії з клієнтами
Використання InsurTech-рішень	інноваційні технології, такі як AI та Big Data, машинне навчання, чат-боти та телематика, дозволяють страховикам вдосконалювати аналітику ризиків, підвищувати точність розрахунку тарифів і прогнозувати потреби клієнтів
Наявність API для інтеграції з партнерами	відкриті API (Application Programming Interface) забезпечують страховикам можливість ефективної взаємодії з банками, маркетплейсами, фінтех-компаніями, автосалонами та іншими партнерами, що дозволяє пропонувати страхові послуги безпосередньо через сторонні платформи, інтегруватися з сервісами онлайн-платежів та автоматизувати обмін даними
Рівень кібербезпеки та захисту даних	використання передових технологій захисту даних, включаючи шифрування, багаторівневу автентифікацію, системи виявлення загроз та управління доступом, дозволяє мінімізувати ризики кібератак та витоку інформації
Автоматизація виплат та врегулювання збитків	використання цифрових технологій для автоматизації процесу врегулювання страхових випадків сприяє прискоренню виплат клієнтам та зниженню операційних витрат страхової компанії
Використання блокчейн-технологій у страхуванні	дозволяє підвищити прозорість страхових операцій, зменшити ризики шахрайства та спростити адміністрування договорів страхування. Використання смартконтрактів забезпечує автоматичне виконання зобов'язань за страховими угодами без посередників, що знижує витрати та прискорює виплати. Крім того, блокчейн-технології можуть застосовуватися для ведення децентралізованих реєстрів страхових випадків, що унеможливлює підробку або маніпуляції з даними
Використання IoT для страхування	IoT відкриває нові можливості у страхуванні на основі поведінкових факторів. Наприклад, в автострахуванні телематичні пристрої дозволяють аналізувати стиль водіння клієнтів і пропонувати їм індивідуальні тарифні плани. У страхуванні житла IoT-сенсори можуть контролювати стан будинку (виявлення протікань, задимлення, температури) і запобігати страховим випадкам. Це не лише зменшує ризики для страховика, а й мотивує клієнтів до безпечної поведінки
Число активних користувачів цифрових сервісів	оцінка кількості активних користувачів мобільних додатків, онлайн-кабінетів та інших цифрових сервісів є показником ефективності цифрової трансформації компанії. Чим більше клієнтів користуються онлайн-сервісами, тим вищий рівень залученості та довіри до компанії й свідчить про практичність страховика та його конкурентоздатність

Джерело: сформовано авторами

Додаток Л

Таблиця Л.1 Прогнозування інвестицій у сферу InsurTech у світі

Показник	Роки	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Інвестиції в InsurTech	2020	912	1158	2538	2100
	2021	2552	4824	3127	5296
	2022	2225	2410	2348	1014
	2023	1389	917	1098	1103
	2024	912	1274	1379	688
	2025	1001	671	422	177
	2026	848	-2797	-717	-4267
	2027	695	-1185	-854	-2113
	2028	541	-4652	-1993	-6557

Джерело: сформовано та розраховано авторами за допомогою MS Excel та на основі статистичного джерела [22].

Таблиця Л.2 Прогнозування кількості кібератак на страховому ринку Європи

Показник	Роки	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Кількість кібератак	2022	440	558	831	732
	2023	588	560	668	558
	2024	736	562	505	384
	2025	884	564	342	210
	2026	1032	566	179	36
	2027	1180	568	16	-138
	2028	1328	570	-147	-312

Джерело: сформовано та розраховано авторами за допомогою MS Excel та на основі статистичного джерела [38].