

**Цифровий менеджмент реалізації страхових послуг за  
посередництва національного поштового оператора**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та передумови цифрової трансформації страхових послуг .....	6
1.2. Нормативно-правове регулювання реалізації страхових продуктів страховими посередниками .....	7
1.3. Закордонний досвід управління цифровими екосистемами у страхуванні	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ ПОСЛУГАМИ В МЕРЕЖІ АТ «УКРПОШТА» .....	10
2.1. Аналіз діючої системи управління реалізацією страхових продуктів за посередництва національного поштового оператора.....	10
2.2. Оцінка стану використання цифрових інструментів у менеджменті продажів .....	12
2.3. Обґрунтування необхідності цифрової трансформації бізнес-моделі управління.....	18
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ У МЕРЕЖІ НАЦІОНАЛЬНОГО ПОШТОВОГО ОПЕРАТОРА .....	20
3.1. Впровадження моделі Insur-Loyalty як інструменту стимулювання продажів .....	20
3.2. Автоматизація операційного менеджменту врегулювання збитків на основі смарт-контрактів .....	22
3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованої стратегії цифрового управління.....	23
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	35

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний етап розвитку фінансового ринку України характеризується глибокими трансформаційними змінами, зумовленими євроінтеграційними процесами та стрімкою цифровізацією економіки. Прийняття нової редакції Закону України «Про страхування» [35] та пристосування вітчизняного законодавства до європейських стандартів ставлять перед учасниками ринку нові вимоги щодо прозорості, якості обслуговування та захисту прав споживачів. Також важливо врахувати, що звички споживачів змінилися. Сучасні клієнти хочуть отримувати послуги швидко, без зайвих паперів і черг — так само просто, як у мобільних банках. В умовах, коли приватні компанії привчили людей до якісного сервісу в смартфоні, застарілий продаж полісів стає неефективним. Крім того, в умовах подовження дії правового режиму воєнного стану та нестабільності безпекової ситуації, цифровізація набуває значення фактора фізичної безпеки. Можливість дистанційного оформлення страхового захисту без необхідності відвідування публічних місць стає критичною вимогою часу.

У цьому контексті особливої ваги набуває діяльність страхових посередників, ключовим з яких є національний поштовий оператор. Володіючи унікальною мережею відділень, підприємство виступає стратегічним каналом дистрибуції страхових продуктів для населення, яке не охоплене банківськими послугами. Проте наявна система управління реалізацією страхових продуктів, що базується на ручних процесах та паперовому документообігу, демонструє ознаки технологічного відставання та не дозволяє ефективно конкурувати з сучасними високотехнологічними фінансовими установами. Вирішення цієї управлінської проблеми потребує докорінної зміни підходів до організації продажів та переходу до цифрового менеджменту, що дозволить підвищити економічну ефективність діяльності посередника та забезпечити належний рівень клієнтського сервісу, що й зумовлює своєчасність та значущість обраної теми дослідження.

**Стан вивчення проблеми.** Теоретико-методологічні засади управління страховою діяльністю в умовах цифрової економіки висвітлено у працях таких вітчизняних вчених, як Базилевич В., Приказюк Н., Лобова О. [12], які акцентують увагу на зміні підходів взаємодії зі страхувальником. Питання впровадження новітніх технологій та їх вплив на конкурентоспроможність страховиків ґрунтовно дослідили Гавадзин Н., Запухлий Р., Григорська Н.,

Гребенюк Н. [14]. Особливості використання технології блокчейн та смарт-контрактів у страхуванні розглянуто у роботах Нагайчук Н. та Третяк Н. [25] та зарубіжних дослідників, зокрема Тапскотт Д. та Тапскотт А. [8].

Водночас, питання створення комплексної системи цифрового менеджменту реалізації страхових послуг поштовими операторами через інтеграцію з програмами лояльності залишаються недостатньо вивченими, що й зумовило вибір теми дослідження.

**Метою роботи** є розробка та обґрунтування стратегії удосконалення системи цифрового менеджменту реалізації страхових послуг у мережі національного поштового оператора.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі **завдання**:

визначити сутність та передумови цифрової трансформації страхових послуг;

охарактеризувати нормативно-правове регулювання реалізації страхових продуктів страховими посередниками;

проаналізувати закордонний досвід управління цифровими екосистемами у страхуванні;

здійснити аналіз діючої системи управління реалізацією страхових продуктів за посередництва національного поштового оператора;

оцінити стан використання цифрових інструментів у менеджменті продажів;

обґрунтувати необхідність цифрової трансформації бізнес-моделі управління;

розробити модель впровадження системи Insur-Loyalty як інструменту стимулювання продажів;

запропонувати механізм автоматизації операційного менеджменту врегулювання збитків на основі смарт-контрактів;

обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованої стратегії цифрового управління.

**Об'єктом дослідження** є процес управління реалізацією страхових послуг фінансовими посередниками в умовах цифровізації економіки.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів удосконалення цифрового менеджменту продажів та врегулювання збитків у мережі національного поштового оператора.

**Методи дослідження.** У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема методи аналізу та синтезу застосовано для визначення сутності цифрової трансформації, а системний підхід дозволив проаналізувати стан нормативно-правового регулювання галузі. За допомогою статистичного аналізу та порівняння здійснено оцінку ринкових позицій АТ «Укрпошта» і динаміки клієнтської бази підприємства. Графічний метод використано з метою візуалізації пошукової активності клієнтів. Метод моделювання слугував інструментом для розробки механізму Insur-Loyalty, а методика багатокритеріального аналізу прийняття рішень, із використанням програмного забезпечення Decision Making Helper, застосовано для математичного обґрунтування вибору оптимальної стратегії розвитку та підтвердження її ефективності.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі акти України, нормативно-правові акти Національного банку України, звітність Пенсійного фонду України, річні звіти АТ «Укрпошта», а також наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці моделі лояльності для поштового оператора, яка, на відміну від існуючих, передбачає трансформацію страхової послуги з товару у винагороду за лояльність, що дозволяє подолати ціновий бар'єр для соціально вразливих верств населення. Також удосконалено підхід до операційного менеджменту врегулювання збитків через впровадження параметричного страхування посилок на базі смарт-контрактів, що забезпечує автоматизацію виплат без участі персоналу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Запропоновані рекомендації щодо впровадження токенованої програми лояльності та автоматизованого врегулювання збитків можуть бути використані менеджментом АТ «Укрпошта» для підвищення конкурентоспроможності, зупинки відтоку клієнтів та оптимізації операційних витрат.

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні та практичні положення роботи доповідалися та отримали схвалення на VII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Новітні тренди розвитку страхового ринку: синергія інновацій та фінансової безпеки» (м. Київ, 15 травня 2025 р.).

Наукові результати впроваджені у діяльність Громадської організації «Ветерани страхового ринку».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та передумови цифрової трансформації страхових послуг

Сучасний етап розвитку світової фінансової системи характеризується стрімким проникненням цифрових технологій у всі сфери економічних відносин, що закономірно зумовлює зміни у страховій галузі. Трансформація страхового ринку під впливом цифрових технологій є об'єктивним етапом еволюції фінансової системи, у межах якої відбувається зміна моделей взаємодії між страховиком і страхувальником, перехід від традиційних каналів до цифрових платформ [40].

У науковій літературі цей процес визначається як цифрова трансформація — комплексне перетворення бізнес-моделей страховиків, яке виходить за межі простої автоматизації окремих операцій і передбачає створення принципово нових екосистем взаємодії з клієнтом. Так, Шваб К. підкреслює, що цифрова трансформація створює умови для переходу економіки до моделі «четвертої промислової революції», у якій штучний інтелект, машинне навчання, роботизація та Інтернет речей (IoT) формують новий тип бізнес-процесів і поведінкових моделей споживачів [7]. Для страхової сфери це означає докорінну зміну підходу: замість традиційного відшкодування збитків пріоритетом стає їх попередження та мінімізація на основі прогностичного аналізу даних.

Питання соціальної доступності страхових послуг у процесі цифровізації також набуває особливої актуальності. За висновками Тапскотта Д. та Тапскотта А., новітні технології усувають територіальні бар'єри та забезпечують доступ до послуг незалежно від місця проживання, що є критично важливим для країн із нерівномірним розвитком інфраструктури [8]. Це твердження повністю корелює з українськими реаліями, де цифровізація дозволяє мешканцям віддалених регіонів отримувати страховий захист онлайн, без необхідності фізичного відвідування офісу.

Поглиблюючи аналіз впливу цифровізації, вітчизняні науковці Базилевич В., Приказюк Н. та Лобова О. зазначають, що впровадження інновацій є ключовим інструментом забезпечення конкурентних переваг страховика. Вони обґрунтовують, що цифрові інструменти змінюють не лише форму, а й зміст страхових відносин: взаємодія переходить у режим безперервного обміну

даними, що дозволяє індивідуалізувати страхові продукти та підвищити якість андеррайтингу [12].

Ключовим технологічним драйвером цих змін виступає InsurTech (Insurance Technologies). Це ґрунтовно досліджує колектив науковців Гавадзин Н., Запухлий Р., Григорська Н., Гребенюк Н., які визначають InsurTech як екосистему рішень, що поєднує класичне страхування з технологіями штучного інтелекту, хмарних обчислень та аналізу великих даних (Big Data). Це дозволяє створювати гнучкі страхові продукти, які адаптуються до потреб клієнта в реальному часі, забезпечуючи високу швидкість та прозорість обслуговування [14].

Важливою передумовою цифрової трансформації, здатною вирішити проблему недовіри між учасниками ринку, є технологія розподіленого реєстру (Blockchain). Як доводять у своїх дослідженнях Нагайчук Н. та Третяк Н., використання блокчейну забезпечує незмінність і прозорість даних про страхові події. Це створює базу для впровадження смарт-контрактів — алгоритмів, які автоматизують виконання страхових зобов'язань. У поєднанні з Інтернетом речей (IoT), смарт-контракти дозволяють ініціювати виплати автоматично, що мінімізує суб'єктивний фактор та прискорює врегулювання збитків [25].

Цифрова трансформація страхового ринку передбачає не лише автоматизацію бізнес-процесів, а й зміну логіки менеджменту через формування інтегрованих цифрових платформ, використання штучного інтелекту, блокчейну та смарт-контрактів.

## 1.2. Нормативно-правове регулювання реалізації страхових продуктів страховими посередниками

Діяльність із реалізації страхових продуктів через посередників в Україні регламентується розгалуженою системою нормативно-правових актів, яка останнім часом зазнала змін у зв'язку з приведенням національного законодавства у відповідність до права Європейського Союзу. Основою для оновлення регуляторного поля стало впровадження вимог Директиви (ЄС) 2016/97 про розповсюдження страхових послуг (IDD) [34], що запроваджує нові стандарти захисту прав споживачів та прозорості діяльності агентів.

Базовим документом, що визначає правовий статус посередника, є Закон України «Про страхування» в редакції від 1 січня 2024 року. Згідно з

Розділом XII Закону, діяльність з реалізації страхових продуктів розглядається як професійна діяльність, що включає консультування, пропонування, підготовку та укладання договорів страхування, а також надання допомоги в адмініструванні та виконанні таких договорів [35]. Закон чітко розмежовує функції страхових агентів, які діють від імені та за дорученням страховика, та брокерів, що представляють інтереси клієнта.

Суттєво посилено вимоги до розкриття інформації. Постановою Правління НБУ від 26.12.2024 № 173 затверджено «Положення про розкриття споживачу інформації про страхового посередника» [33]. Згідно з цим, будь-який суб'єкт, що здійснює продаж страховок, включно з банками та поштовими операторами, зобов'язаний ще до укладання договору надати клієнту уніфікований документ, який містить дані про статус посередника, перелік страховиків-партнерів та характер винагороди.

Процедура допуску на ринок регламентується Постановою НБУ від 03.01.2025 № 2 «Про затвердження Положення про авторизацію страхових посередників» [30]. Документ встановлює кваліфікаційні вимоги до персоналу, критерії ділової репутації та технічні стандарти обліку договорів, необхідні для включення до державного Реєстру.

Аналіз нормативно-правового забезпечення свідчить про системну трансформацію ринку страхового посередництва в Україні у напрямі європейських стандартів. Оновлене законодавство та нормативні акти НБУ суттєво посилюють захист прав споживачів шляхом підвищення вимог до прозорості діяльності посередників, їхньої ділової репутації та якості розкриття інформації перед укладанням договору. Це створює правовий фундамент для функціонування професійного та прозорого ринку реалізації страхових продуктів.

### 1.3. Закордонний досвід управління цифровими екосистемами у страхуванні

Аналіз глобальних тенденцій розвитку фінансових ринків свідчить про зміну підходу до управління страховим бізнесом: від продажу окремих полісів до формування комплексних цифрових екосистем. Провідні страхові компанії світу дедалі частіше відмовляються від традиційних каналів дистрибуції на користь інтегрованих рішень, де страхова послуга стає непомітною, але

невід'ємною частиною іншого сервісу — електронної комерції, логістики або туризму.

Найбільш показовим прикладом є досвід Китаю, який сьогодні вважається світовим лідером у сфері InsurTech. Знаковим кейсом є діяльність компанії ZhongAn Online P&C Insurance — цифрового страховика у КНР, створеного у партнерстві з Alibaba. Особливістю управлінської моделі ZhongAn є глибока інтеграція у логістичні платформи: компанія обробляє мільярди полісів мікрострахування, пов'язаних із доставкою товарів [11]. Ключовим продуктом є страхування повернення товару: якщо покупець не влаштовує якість, система автоматично компенсує витрати на зворотну доставку. Цей процес повністю автоматизований, що дозволяє утримувати операційні витрати на низькому рівні. Для поштових операторів цей досвід є стратегічно важливим, демонструючи, як логістичні дані можуть стати базисом для масового продажу страхових продуктів.

У країнах Європейського Союзу та США акцент у цифровізації зміщується в бік використання технологій блокчейн та параметричного страхування. Яскравим прикладом є проекти французької групи AXA, яка однією з перших у світі запровадила платформу на базі смарт-контрактів для страхування від затримок авіарейсів. Механізм управління тут базується на принципі об'єктивних тригерів: виплата відшкодування ініціюється автоматично, як тільки система отримує дані з глобальних баз авіатрафіку про затримку рейсу понад встановлений ліміт. Це повністю виключає необхідність подання заяви клієнтом та перевірки її менеджером, що вирішує головну проблему традиційного страхування — бюрократію та недовіру споживачів [40].

Також заслуговує на увагу досвід американської компанії Lemonade, бізнес-модель якої побудована на використанні штучного інтелекту та поведінкової економіки. Управління врегулюванням збитків тут здійснює чат-бот, здатний перевіряти дані та здійснювати виплати за лічені секунди [1]. Для поштового оператора впровадження подібних алгоритмів могла б суттєво оптимізувати процес розгляду претензій щодо втрачених посилок.

Закордонний досвід доводить, що майбутнє страхового менеджменту полягає у створенні інтегрованих цифрових екосистем. Саме адаптація цих глобальних InsurTech-моделей шляхом їх інтеграції в логістичні процеси та автоматизації виплат до вітчизняних реалій є ключовою умовою підвищення фінансової безпеки та ефективності українського страхового ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ ПОСЛУГАМИ В МЕРЕЖІ АТ «УКРПОШТА»

### 2.1. Аналіз діючої системи управління реалізацією страхових продуктів за посередництва національного поштового оператора

Акціонерне товариство «Укрпошта» функціонує як системно важливий елемент інфраструктури фінансового ринку України та забезпечує територіальну доступність фінансових послуг для населення. Суб'єкт господарювання володіє розгалуженою мережею відділень і виконує важливу соціальну функцію шляхом надання доступу до страхових продуктів мешканцям віддалених регіонів та сільської місцевості, де часто відсутні представництва інших фінансових установ.

Правовий статус національного поштового оператора у системі реалізації страхових послуг визначається як страховий посередник. Згідно з даними Комплексної інформаційної системи Національного банку України АТ «Укрпошта» включено до Державного реєстру страхових посередників [21]. Наявність реєстрації надає підприємству повноваження здійснювати діяльність з реалізації страхових продуктів від імені та за дорученням страхових компаній відповідно до вимог чинного законодавства [35].

Діюча система управління страховим напрямом діяльності підприємства базується на агентській моделі взаємодії. За таких умов поштовий оператор не бере на себе страхові ризики та не здійснює виплати страхових відшкодувань, а виступає виключно каналом дистрибуції. Функціональне навантаження зосереджено на пропонуванні страхових продуктів, укладанні договорів та перерахуванні страхових премій партнерам, що регламентується відповідними нормативно-правовими актами Національного банку України [33].

Управління асортиментом страхових послуг здійснюється шляхом формування портфеля стандартизованих продуктів масового попиту. До переліку основних послуг належать обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів, добровільне страхування майна та страхування від нещасних випадків. Специфіка цих продуктів у тому, що вони є універсальними і ніяк не пов'язані з основною діяльністю пошти. Оператор перепродає готові поліси партнерів, не адаптуючи їх під унікальні потреби своїх клієнтів, які відправляють або отримують вантажі.

Аналіз реальних операційних процесів у відділеннях свідчить про те, що існуюча система продажів є технологічно застарілою та неефективною. Головною проблемою залишається надмірна залежність від ручної праці та паперового документообігу. Коли оператор оформлює договір страхування, він змушений вручну вводити великий обсяг персональних даних клієнта у систему. Це забирає багато часу, що в умовах завантаженості відділень неминуче призводить до створення черг та невдоволення відвідувачів. Крім того, такий режим створює високий ризик механічних помилок: неправильно введена літера у прізвищі або цифра у паспортних даних може в майбутньому стати причиною відмови у страховій виплаті, що руйнує довіру до пошти.

Ще одним критичним недоліком є відсутність зв'язку між страховими послугами та логістичними даними. Продаж страховки відбувається ізольовано від процесу обробки посилок. Інформаційна система не ідентифікує вміст відправлення клієнта і не може автоматично запропонувати йому захист конкретного вантажу на основі даних трекінгу. Фактично, величезний масив інформації про рух товарів, яким володіє пошта, ніяк не використовується для покращення страхового сервісу. В умовах цифрової економіки така організація процесів робить оператора неконкурентоспроможним порівняно з сучасними банками та фінтех-компаніями, де аналогічні послуги надаються миттєво та без помилок.

Сформована організаційна модель також демонструє низький рівень клієнтоорієнтованості, оскільки процес оформлення страхових продуктів не інтегрований у загальний шлях клієнта та не створює для нього доданої цінності. Страхові послуги позиціонуються як окремий, зовнішній сервіс, а не як органічна частина логістичної екосистеми. Відсутність мотиваційних механізмів для повторних звернень, таких як програми лояльності, бонусні нарахування чи персоналізовані пропозиції, додатково знижує ефективність продажів. Така модель не формує довгострокових відносин із клієнтом і не стимулює повторне придбання страхових продуктів, що суттєво обмежує стратегічний потенціал наряду.

Аналіз реалізації страхових продуктів у АТ «Укрпошта» свідчить про наявність системних обмежень, пов'язаних з ручними процесами, недостатньою цифровою інтеграцією та відсутністю сучасних механізмів стимулювання клієнтської активності. Виявлені недоліки окреслюють необхідність подальшої трансформації страхової діяльності компанії у напрямі цифровізації,

автоматизації, персоналізації та побудови дієвих інструментів утримання клієнтів.

## 2.2. Оцінка стану використання цифрових інструментів у менеджменті продажів

Оцінка існуючої системи менеджменту продажів у мережі АТ «Укрпошта» свідчить про збереження домінуючої ролі традиційних офлайн-каналів, що обумовлено специфікою клієнтської бази та наявною партнерською моделлю. На сьогодні національний оператор виступає страховим посередником для провідних гравців ринку, зокрема СК «Universalna», СГ «ТАС» та НАСК «Оранта», забезпечуючи фізичну доступність страхових послуг по всій території країни [26]. У сільській місцевості, де населення часто не має доступу до стабільного інтернету або відділень страхових компаній, єдиним каналом комунікації залишаються листоноші. Саме вони виконують функцію агентів з продажу, працюючи з категоріями населення, які характеризуються низькою цифровою грамотністю, та здійснюючи обслуговування у режимі безпосередньої особистої взаємодії.

Однак, орієнтація виключно на фізичну мережу створює стратегічні ризики. По-перше, спостерігається втрата найбільш лояльного сегмента споживачів — пенсіонерів. Проведений аналіз статистичної звітності Пенсійного фонду України, наведеної у Додатку А, дозволяє відстежити чітку негативну динаміку [27]. Порівнюючи річні показники, бачимо системне скорочення частки одержувачів виплат через національного поштового оператора: якщо станом на 1 січня 2023 року цей показник становив 22,2%, то на 1 січня 2024 року він знизився до 20,3%. Тенденція до падіння збереглася і в наступному періоді — станом на 1 січня 2025 року частка АТ «Укрпошта» впала до 19,0%.

Детальніший аналіз структури розподілу пенсіонерів за установами (Додаток Б) демонструє, що відтік клієнтів відбувається не просто в банківську систему загалом, а конкретно до найбільш цифровізованих банків. Станом на 1 жовтня 2025 року беззаперечним лідером є АТ КБ «ПриватБанк», який обслуговує 58,35% пенсіонерів, та АТ «Ощадбанк» із часткою 31,04%, тоді як частка пошти скоротилася до 18,03%. Це свідчить про те, що навіть консервативна аудиторія поступово переходить в онлайн-банкінг, а поштовий оператор не пропонує альтернативних цифрових стимулів для їх утримання.

По-друге, існуюча модель ігнорує величезний сегмент економічно активного населення, яке користується послугами АТ «Укрпошта» виключно для логістичних цілей. Ця аудиторія, що включає молодь та підприємців, звикла до цифрового споживання фінансових послуг. Вони активно користуються мобільним додатком та особистим кабінетом оператора, проте через відсутність інтегрованих страхових пропозицій у цифрових каналах, ці клієнти задовольняють свої потреби у страхуванні через сторонні фінтех-сервіси або банки. Таким чином, компанія втрачає потенційний дохід від перехресних продажів платоспроможній аудиторії через технологічну невідповідність пропозиції.

Втрата фізичного контакту з клієнтом не компенсується розвитком цифрових каналів продажу страхових послуг. Для підтвердження цієї тези було проведено порівняльний аналіз пошукової активності інтернет-користувачів за допомогою інструменту Google Trends. На рис. 2.1 відображено динаміку популярності запитів щодо страхових послуг АТ «Укрпошта» у порівнянні з основним конкурентом АТ КБ «ПриватБанк» та партнером СГ «ТАС».

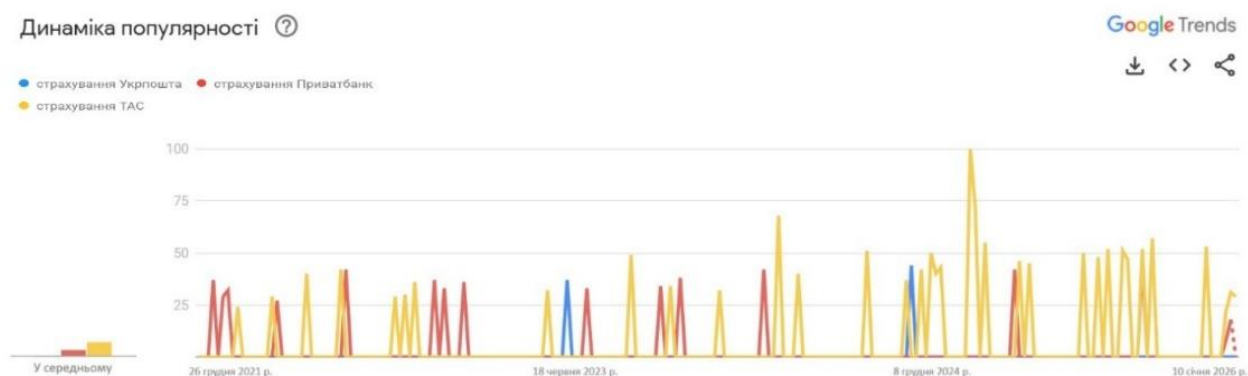


Рис. 2.1. Порівняльна динаміка популярності пошукових запитів щодо страхових послуг АТ «Укрпошта», АТ КБ «ПриватБанк» та СГ «ТАС» (2021–2026 рр.)

*Джерело: побудовано автором на основі даних Google Trends [3]*

Як ми бачимо з рис. 2.1, рівень інтересу користувачів до страхових послуг національного поштового оператора залишається критично низьким і суттєво поступається показникам партнерської страхової компанії та банківської установи. Це вказує на те, що клієнти, які шукають страхові послуги в інтернеті,

не розглядають АТ «Укрпошта» як конкурентоспроможного постачальника цих послуг.

Важливим індикатором ефективності цифрового маркетингу є також географічне охоплення аудиторії. Для оцінки регіонального розподілу попиту та виявлення потенційних точок росту було проаналізовано частоту пошукових запитів у розрізі областей України. Результати аналізу візуалізовано на рис. 2.2.

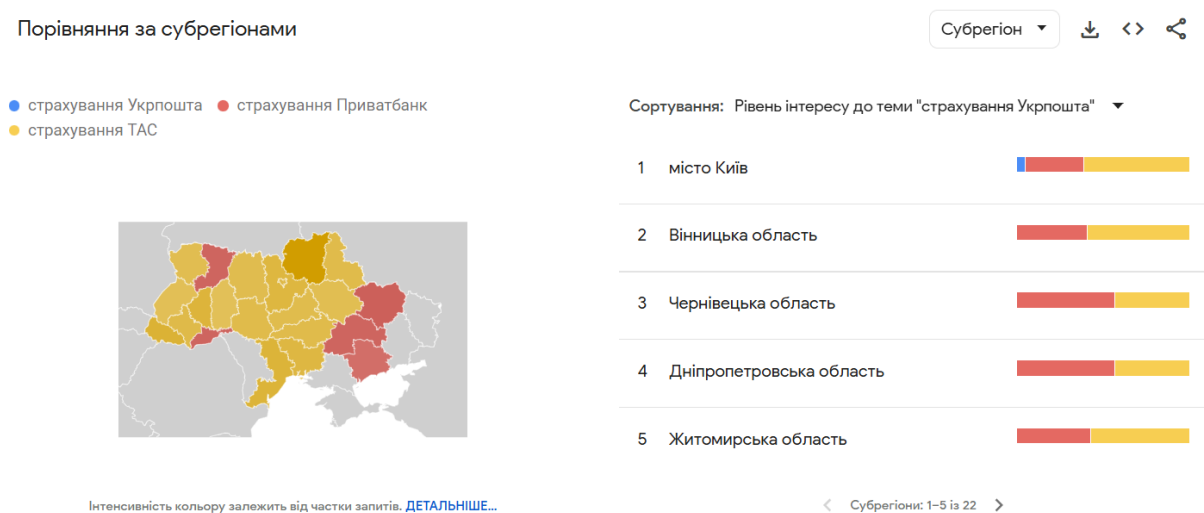


Рис. 2.2. Географічний розподіл інтересу до страхових послуг за регіонами України

*Джерело: побудовано автором на основі даних Google Trends [3]*

Дані, наведені на рис. 2.2, свідчать, що у всіх ключових регіонах України частка запитів, асоційованих зі страхуванням в АТ «Укрпошта», є незначною. Карта розподілу інтересу показує, що низька популярність страхових послуг оператора є загальнонаціональною проблемою, а не локальним явищем. Навіть у регіонах з високою щільністю відділень цифрова присутність бренду як страхового посередника є мінімальною.

Для виявлення причин такої низької цифрової активності споживачів та верифікації гіпотези про технологічну невідповідність каналів продажів, було проведено комплексний UX-аудит офіційного веб-порталу АТ «Укрпошта». Аналіз архітектури сайту дозволив виявити низку критичних недоліків, які створюють штучні бар'єри для розвитку масового онлайн-страхування.

Першою системною перешкодою є ускладнена навігація та відсутність пріоритезації страхових послуг у структурі меню. Як демонструє рис. 2.3, доступ до інформації про страхування не є прямим.

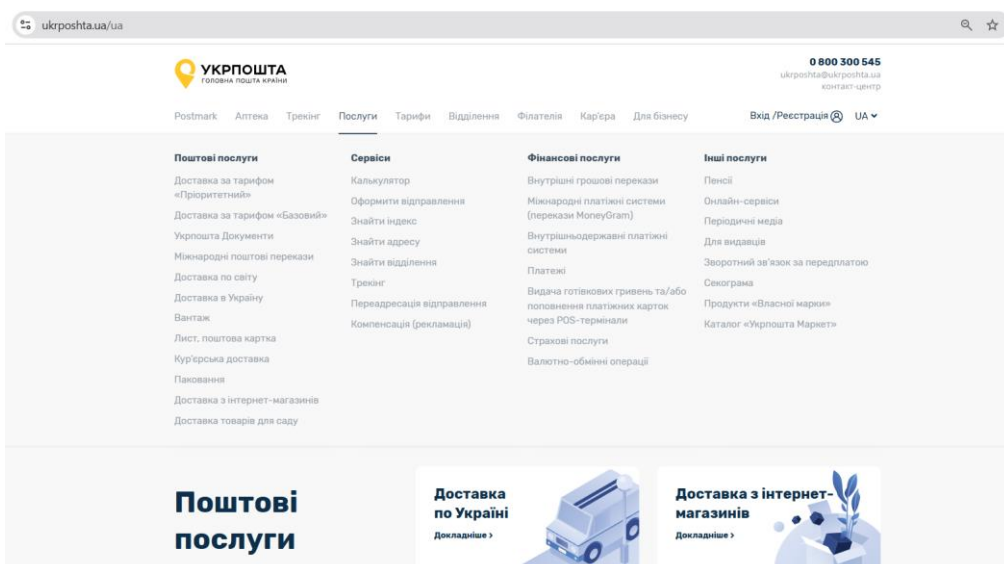


Рис. 2.3. Навігаційний шлях до розділу страхових послуг на сайті АТ «Укрпошта» [26]

Аналіз рис. 2.3 дозволяє констатувати, що страхові продукти розміщено на третьому рівні вкладеності меню. Вони знаходяться у підрозділі фінансових послуг, що робить їх фактично непомітними для користувача, який відвідує сайт з основною метою — відправлення або відстеження посилки. Така архітектура сайту не сприяє імпульсивним покупкам та перехресним продажам.

Перейшовши до цільового розділу, користувач стикається з наступною проблемою — нераціональним позиціонуванням продуктів, яке не відповідає профілю логістичного оператора. На рис. 2.4 відображено контент головної сторінки розділу страхування.

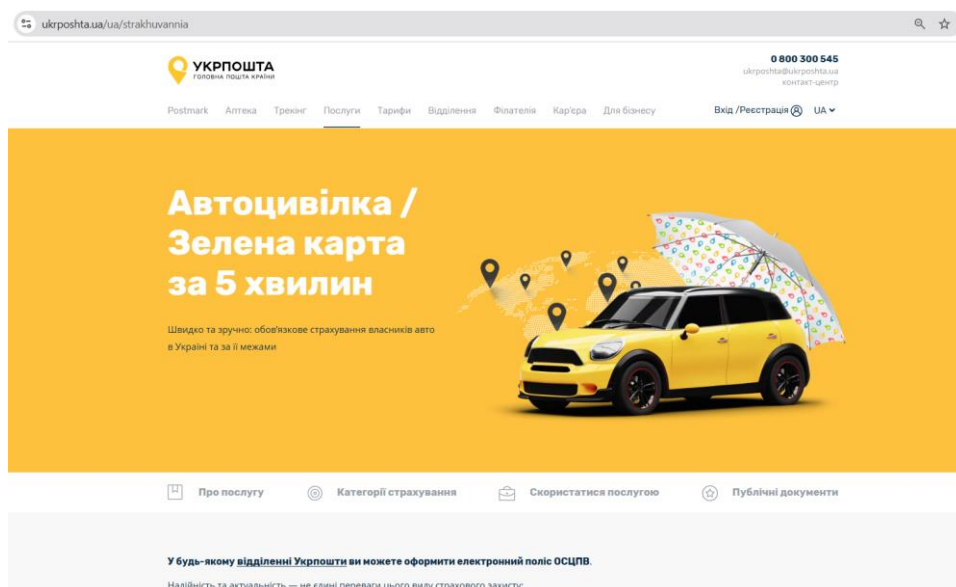


Рис. 2.4. Головна сторінка розділу «Страхування» [26]

Як видно з рис. 2.4, національний поштовий оператор фокусує увагу відвідувачів на перепродажі партнерських продуктів, зокрема автоцивілки, замість просування послуг захисту поштових відправлень. Така стратегія розмиває бренд підприємства та перетворює його на пасивну вітрину для сторонніх страхових компаній, не створюючи унікальної ціннісної пропозиції для власної клієнтської бази.

Найбільш критичним недоліком існуючої системи, виявленим у ході аудиту, є повна відсутність транзакційного функціоналу, що унеможлиблює завершення циклу продажу в цифровому середовищі. Детальний розгляд інтерфейсу взаємодії з клієнтом наведено на рис. 2.5.

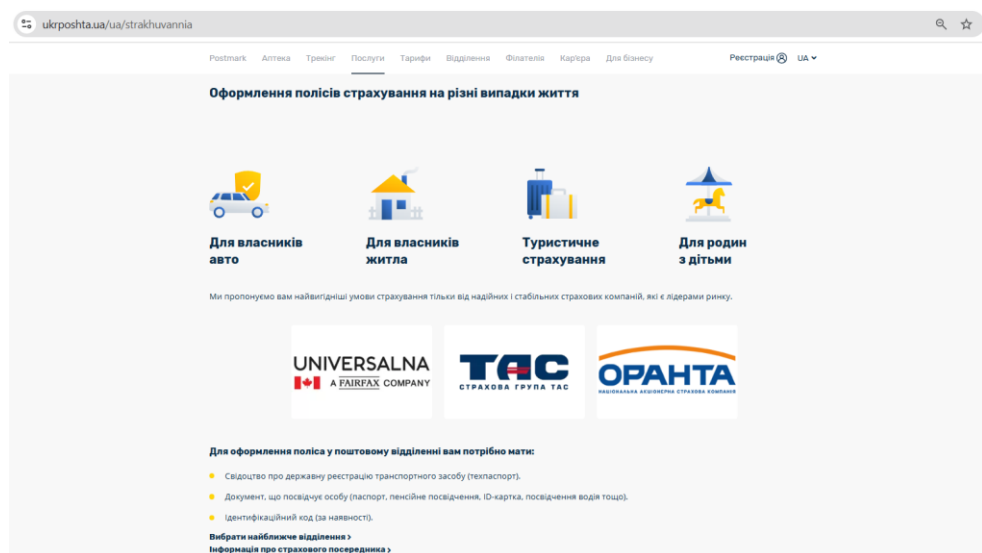


Рис. 2.5. Інформаційний блок про умови оформлення страхового поліса [26]

Дані, наведені на рис. 2.5, підтверджують технологічну відсталість сервісу: вебсторінка не містить функціональних елементів для онлайн-покупки, зокрема кнопок «Придбати» або «Оформити». Натомість інтерфейс містить пряму інструкцію для клієнта відвідати фізичне поштове відділення та мати при собі паперові документи. Отже, сайт виконує функцію виключно інформаційного довідника, що автоматично відсікає платоспроможну цифрову аудиторію, яка звикла до миттєвого отримання фінансових послуг.

Додатковим бар'єром для користувача є формат подання інформації про умови страхування, який характеризується надмірною бюрократизацією (рис. 2.6).

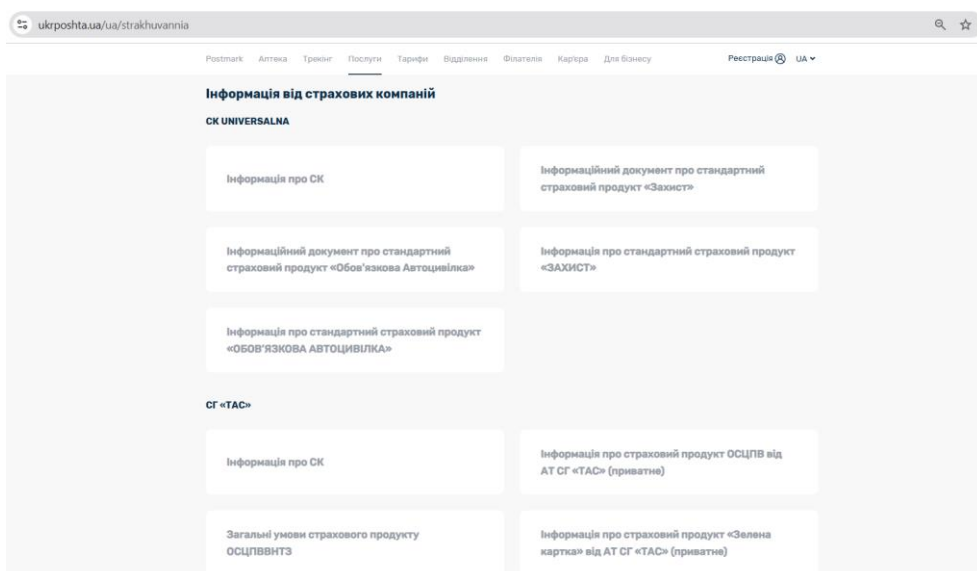


Рис. 2.6. Формат надання інформації про страхові продукти [26]

Замість впровадження інтерактивних калькуляторів або спрощених описів продуктів, клієнту пропонується завантажити та самостійно опрацювати масив юридичної документації у форматі PDF, як це показано на рис. 2.6. Такий формат подання даних суттєво ускладнює їх сприйняття, що, як наслідок, призводить до зниження рівня конверсії відвідувачів порталу у клієнтів.

Завершальним етапом дослідження став аналіз інтеграції страхових послуг у основний операційний процес пошти — розрахунок вартості доставки. Результати перевірки функціоналу онлайн-калькулятора представлено на рис. 2.7.

Рис. 2.7. Калькулятор вартості доставки [26]

З рис. 2.7 випливає, що у ключовій точці контакту з клієнтом, де формування потреби у захисті вантажу є найвищим, пропозиція страхування відсутня. Замість зручної кнопки «Захистити вантаж» доступне лише поле «Оголошена вартість». Його треба заповнювати вручну, і воно не дає змоги обрати конкретні умови захисту. Це означає, що поштові та фінансові послуги на сайті існують окремо одна від одної, через що компанія втрачає можливість легко продати страховку разом із доставкою.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що поточна бізнес-модель управління страховими послугами в АТ «Укрпошта» є неефективною. Вона базується на застарілих офлайн-процесах, ігнорує потреби цифрових користувачів та не використовує потенціал власної веб-платформи, яка наразі функціонує як статична дошка оголошень, а не як інструмент електронної комерції.

### 2.3. Обґрунтування необхідності цифрової трансформації бізнес-моделі управління

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що існуюча бізнес-модель управління страховими послугами в АТ «Укрпошта» досягла межі своєї ефективності та потребує докорінної трансформації. Фіксація негативних трендів, зокрема системне скорочення частки обслуговування пенсіонерів та критично низький рівень попиту на онлайн-страхування порівняно з банківськими конкурентами, свідчить про кризу традиційної агентської схеми.

Ця криза зумовлена економічною неефективністю: витрати на ручне адміністрування паперових договорів та утримання фізичних каналів продажу стають неспівмірними з низькою маржинальністю стандартизованих страхових продуктів. У той час як цифрові конкуренти мінімізують операційні витрати завдяки автоматизації, поштовий оператор продовжує інвестувати трудовий ресурс у процеси, які не створюють доданої вартості. В умовах цифрової економіки просте масштабування мережі відділень більше не забезпечує переваг, а навпаки — стає фінансовим тягарем [8].

Необхідність переходу до нової моделі цифрового управління зумовлена насамперед потребою подолання бар'єрів для різних сегментів цільової аудиторії, яка є неоднорідною. По-перше, для традиційного сегмента, який складають переважно пенсіонери та мешканці сільської місцевості, ключовою

перешкодою виступає ціновий бар'єр. В умовах низької купівельної спроможності класична купівля поліса сприймається ними як додатковий фінансовий тягар, якого намагаються уникнути. По-друге, для сегмента економічно активного населення, зокрема молоді, клієнтів e-commerce та малого бізнесу, які генерують основний трафік посилок, бар'єром є технологічна незручність. Ця категорія клієнтів звикла до миттєвих цифрових сервісів і ігнорує страхові послуги пошти, оскільки вони не інтегровані в мобільний застосунок і вимагають зайвих дій.

Подолання окреслених викликів вимагає перегляду управлінської філософії: переходу від моделі прямого продажу до комплексного підходу до страхового захисту. Цифрова трансформація має базуватися на впровадженні токенизованої програми лояльності. Це дозволить трансформувати страхову послугу з товару, який необхідно купити, у винагороду, яку клієнт отримує за свою активність. Такий підхід вирішує проблему ціни для соціально вразливих верств населення та проблему залучення для цифровізованої аудиторії через механізми гейміфікації.

Водночас для відновлення довіри та оптимізації процесів критично важливим є впровадження технології смарт-контрактів. Використання розподілених реєстрів дозволить реалізувати механізм параметричного страхування, де виплата ініціюється автоматично при настанні об'єктивної події, наприклад, фіксації факту втрати посилки у системі трекінгу. Це дозволить усунути людський фактор, знизити граничні витрати на адміністрування мікрополісів до рівня рентабельності та забезпечити миттєвість виплат [2].

Цифрова трансформація є стратегічною необхідністю для зміцнення ринкових позицій АТ «Укрпошта» на ринку фінансових послуг. Впровадження новітніх інструментів дозволить оператору перетворитися з пасивного посередника на технологічного фінансового партнера, здатного монетизувати логістичні дані та створювати якісний сервіс для всіх категорій споживачів.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ У МЕРЕЖІ НАЦІОНАЛЬНОГО ПОШТОВОГО ОПЕРАТОРА

#### 3.1. Впровадження моделі Insur-Loyalty як інструменту стимулювання продажів

Результати аналізу засвідчили низьку еластичність попиту на страхові послуги серед основної клієнтської аудиторії АТ «Укрпошта», яка є неоднорідною за своєю структурою та фінансовими можливостями. В умовах обмеженої платоспроможності значної частини населення, особливо у сільській місцевості, а також високих вимог до зручності сервісу з боку активних цифрових користувачів, стратегія прямих продажів демонструє зниження ефективності. Для подолання виявлених бар'єрів пропонується перехід до моделі нецінової конкуренції шляхом впровадження інноваційної системи Insur-Loyalty.

Сутність запропонованої моделі полягає в інтеграції страхових продуктів у програму лояльності національного поштового оператора. Ключовою управлінською інновацією є зміна статусу страхової послуги: вона трансформується з товару, який клієнт змушений купувати, у винагороду, яку він отримує за лояльність. Концепція передбачає конвертацію бонусних балів, накопичених клієнтами за активне користування традиційними поштовими та фінансовими послугами, у реальне страхове покриття.

Механізм функціонування моделі Insur-Loyalty базується на алгоритмізованій оцінці клієнтської активності. Кожна транзакція, здійснена клієнтом у відділенні або онлайн, зокрема сплата комунальних платежів, здійснення грошових переказів або відправка посилок, генерує певну кількість умовних балів. При досягненні встановленого порогу накопичення система передбачає варіативність використання накопичених активів, адаптовану до цифрових навичок споживача. Для цифровізованої аудиторії реалізовано можливість через особистий кабінет або мобільний додаток самостійно обрати бажаний страховий продукт у вітрині винагород та обміняти на нього свої бали. Водночас для консервативного сегмента клієнтів передбачено механізм офлайн-активації: використання бонусів здійснюється за допомогою листоноші або оператора відділення безпосередньо під час отримання пенсії чи сплати

рахунків. Це дозволяє кожному користувачу керувати своїм захистом у зручний для нього спосіб, обираючи те, що є актуальним у конкретний момент.

Для ефективної реалізації цієї моделі доцільно розробити диференційовані пакети винагород, що враховують споживчі пріоритети різних груп. Для найбільш чутливої до ціни категорії пенсіонерів та мешканців сільської місцевості, які обслуговуються переважно офлайн, пропонується пакет захисту побутових потреб. За умови регулярної оплати комунальних послуг через пошту клієнт може використати бали для отримання поліса страхування техніки від перепадів напруги або обрати програму страхування від нещасних випадків. Процес оформлення максимально спрощений і не потребує заповнення складних форм — ідентифікація відбувається автоматично через базу даних клієнтів пошти.

Натомість для сегмента економічно активного населення, представників малого бізнесу та активних користувачів e-commerce, які генерують основний потік посилок, система пропонує інші стимули. Для цієї аудиторії доступна опція обміну бонусів на страхування конкретних відправлень від пошкодження або втрати, а також на поліси фінансового захисту при здійсненні онлайн-покупок. Це дозволяє залучити молодь та підприємців, для яких пріоритетом є не ціна, а гнучкість, безпека транзакцій та можливість миттєво активувати послугу через смартфон.

Економічна доцільність впровадження такої моделі для АТ «Укрпошта» ґрунтується на оптимізації маркетингового бюджету. Традиційна пряма реклама демонструє низьку конверсію як у роботі з консервативною, так і з цифровою аудиторією. Запропонований підхід передбачає перерозподіл коштів: замість витрат на загальні рекламні кампанії фінансовий ресурс спрямовується на сплату страхових премій для лояльних клієнтів. Завдяки ефекту масштабу та наявності партнерських угод із провідними страховиками, собівартість одного такого мікрополіса для поштового оператора буде мінімальною. Водночас цінність цього продукту для клієнта залишається високою, що формує потужний психологічний бар'єр для переходу до конкурентів. Зміна провайдера послуг означатиме для користувача втрату накопиченого рейтингу та можливості безкоштовно отримувати страховий захист [6].

Технічна реалізація моделі вимагає створення внутрішньої токенованої системи, яка об'єднує онлайн-інтерфейси та мобільні термінали листонош, забезпечуючи облік бонусів у режимі реального часу. Це дозволить нівелювати

вплив людського фактору, знизити операційні витрати на адміністрування програми та забезпечити стабілізацію клієнтської бази в умовах жорсткої конкуренції.

### 3.2. Автоматизація операційного менеджменту врегулювання збитків на основі смарт-контрактів

Логічним продовженням цифровізації страхового напрямку АТ «Укрпошта» є реінжиніринг процедури врегулювання збитків. Існуюча бюрократична модель, що передбачає фізичне подання заяв, збір паперових довідок та тривалий розгляд претензій, є економічно неефективною для масового сегмента. Особливо це стосується запропонованої моделі Insur-Loyalty: адміністрування великої кількості дрібних виплат ручним методом нівелює економічний ефект від програми лояльності. Тому стратегічним вектором розвитку є перехід до параметричного страхування на базі технології смарт-контрактів.

Сутність пропонованого підходу полягає в повній автоматизації виконання страхових зобов'язань. Смарт-контракт — це програмний алгоритм, інтегрований у цифрову екосистему поштового оператора, який самостійно відстежує настання страхового випадку та ініціює виплату без участі персоналу. Ключовою умовою функціонування цієї системи є використання довірених джерел даних. У випадку АТ «Укрпошта» таким джерелом виступає внутрішня система трекінгу, яка фіксує статус посилки, а для проведення виплат використовується інтеграція з платіжними шлюзами, що дозволяє миттєво перераховувати кошти на картку клієнта [40].

Першочерговим етапом автоматизації має стати впровадження продукту «Smart-Delivery», що покриває ризики втрати посилки або порушення контрольних строків доставки. Механізм дії базується на об'єктивних даних логістичної системи. При оформленні послуги смарт-контракт фіксує унікальний трек-номер та граничну дату доставки. Якщо до зазначеного часу в системі не з'являється відповідний статус, алгоритм автоматично кваліфікує подію як страховий випадок. Виплата компенсації здійснюється миттєво: кошти зараховуються на банківську картку клієнта або повертаються у вигляді бонусів на рахунок лояльності. Такий підхід виключає необхідність написання скарг, що вирішує проблему бар'єру довіри та підвищує клієнтський досвід [9].

Наступним рівнем технологічного вдосконалення є автоматизація врегулювання збитків, пов'язаних із пошкодженням вмісту відправлень. Оскільки датчики (IoT) є надто вартісними для масових посилок, доцільно використати технології штучного інтелекту. Пропонується інтегрувати у мобільний додаток АТ «Укрпошта» функцію дистанційної фіксації збитків. У разі отримання пошкодженого вантажу клієнт завантажує фотографії об'єкта через додаток. Алгоритм на основі нейромереж аналізує зображення, порівнює характер пошкоджень із базою даних страхових подій, оцінює суму збитку та приймає рішення про виплату. Це дозволить розвантажити працівників відділень та пришвидшити процес прийняття рішень з кількох тижнів до кількох хвилин [4].

Впровадження смарт-контрактів також дозволяє реалізувати функцію безпечних угод для e-commerce клієнтів за принципом депонування. У такій моделі оплата покупця заморожується на смарт-контракті. Якщо під час огляду у відділенні виявлено невідповідність товару, система автоматично повертає кошти покупцю, а продавцю, якщо він оформив страховку від повернення, компенсує вартість доставки [2].

Таким чином, автоматизація операційного менеджменту на основі смарт-контрактів дозволяє вирішити одразу два стратегічні завдання. З одного боку, це мінімізує операційні витрати компанії, усуваючи людський фактор та паперовий документообіг, що робить мікрострахування прибутковим. З іншого боку, це формує принципово новий рівень довіри споживачів, оскільки гарантія виплати забезпечується не суб'єктивним рішенням менеджера, а неупередженим програмним кодом.

### 3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованої стратегії цифрового управління

Для наукового обґрунтування доцільності впровадження запропонованої моделі Insur-Loyalty було проведено імітаційний експеримент із вибору оптимальної стратегії розвитку страхового напрямку діяльності АТ «Укрпошта». Метою дослідження стало визначення пріоритетного сценарію трансформації на основі методики багатокритеріального аналізу прийняття рішень. У якості аналітичного інструментарію використано спеціалізоване програмне

середовище Decision Making Helper, що дозволяє об'єктивно оцінити альтернативи за сукупністю різнорідних факторів.

У ході експерименту було здійснено порівняльний аналіз трьох можливих сценаріїв розвитку. Першим об'єктом дослідження виступила Стратегія А, яка передбачає збереження поточної паперової технології обслуговування у відділеннях. Другим варіантом стала Стратегія Б, що полягає у модернізації наявного веб-порталу та впровадженні функціоналу онлайн-продажів без інтеграції з програмою лояльності. Третім сценарієм визначено Стратегію В, яка базується на авторській розробці впровадження екосистеми Insur-Loyalty та використання смарт-контрактів.

Оцінювання ефективності зазначених стратегій здійснювалося за трьома ключовими критеріями, які є визначальними для діяльності національного поштового оператора. Першим критерієм обрано економічну вигоду, що характеризує потенціал скорочення операційних витрат та генерації прибутку. Другим критерієм визначено зручність для клієнта, що включає швидкість обслуговування та простоту оформлення послуги. Третім критерієм стала соціальна доступність, яка відображає інклюзивність сервісу для вразливих верств населення, зокрема пенсіонерів та мешканців сільської місцевості. Кількісні результати експертного оцінювання стратегій за шкалою від мінус п'яти до п'яти балів наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Матриця експертних оцінок стратегій розвитку страхового напрямку

Стратегія розвитку	Економічна вигода	Зручність для клієнта	Соціальна доступність
Стратегія А (Офлайн)	-4	-5	+4
Стратегія Б (Веб-сайт)	+2	+3	-2
Стратегія В (Insur-Loyalty)	+5	+5	+5

*Джерело: розраховано автором*

Розглянемо детальне обґрунтування виставлених балів відповідно до даних табл. 3.1. Стратегія А отримала низьку оцінку за економічним критерієм на рівні мінус чотирьох балів через значні витрати на утримання персоналу та паперовий документообіг. Також цей сценарій оцінено найнижчим балом за зручність через необхідність фізичного відвідування відділень та наявність черг. Водночас Стратегія А отримала високу позитивну оцінку за соціальною

доступністю, оскільки традиційний формат обслуговування є звичним та зрозумілим для людей старшого віку.

Стратегія Б демонструє середні показники економічної ефективності та зручності, що відображено у позитивних оцінках два та три бали відповідно. Проте даний варіант отримав від'ємну оцінку за критерієм соціальної доступності. Це пояснюється тим, що виключно цифровий формат взаємодії створює бар'єри для клієнтів без цифрових навичок та доступу до мережі інтернет.

Найвищі бали за всіма показниками присвоєно Стратегії В. Максимальна оцінка за економічну вигоду зумовлена мінімізацією витрат завдяки автоматизації виплат через смарт-контракти. Найвищий бал за зручність відображає можливість миттєвого отримання послуги. Також ця стратегія отримала максимальну оцінку за соціальну доступність, оскільки запропонована гібридна модель дозволяє активувати бонуси через листонош, що робить інновації доступними для всіх категорій громадян.

Для наочної візуалізації отриманих результатів побудовано діаграму в програмному середовищі Decision Making Helper, яку представлено на рис. 3.1.

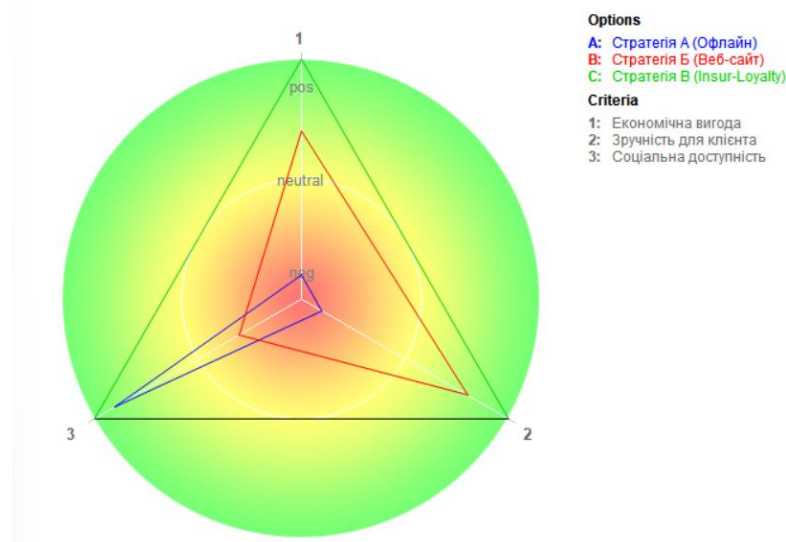


Рис. 3.1. Діаграма багатокритеріального аналізу стратегій розвитку

Аналіз діаграми на рис. 3.1 дозволяє зробити висновок про переваги запропонованого підходу. Зелена зона на графіку, що відповідає Стратегії В, формує найбільш повний та збалансований контур і покриває максимальну площу координатної площини. Це доводить, що саме впровадження програми

лояльності у поєднанні з технологічною автоматизацією здатне забезпечити гармонійне поєднання фінансової вигоди та соціальної інклюзії.

Базуючись на отриманих результатах моделювання, подальший аналіз соціально-економічної ефективності зосереджено саме на реалізації Стратегії В. Впровадження цієї моделі дозволить вирішити ключову суперечність поточної діяльності АТ «Укрпошта»: як забезпечити масову доступність послуг і при цьому зробити їх прибутковими.

У соціальному вимірі основним результатом впровадження моделі Insur-Loyalty стане суттєве підвищення рівня фінансової інклюзії та захищеності громадян. Для найбільш вразливого сегмента, який складають пенсіонери та мешканці сільських територій, перехід на бонусну систему означає зняття фінансового бар'єру. Люди, які раніше були фактично виключені з ринку добровільного страхування через брак коштів, отримають реальний доступ до захисту свого майна та здоров'я без додаткового навантаження на сімейний бюджет. Важливо, що завдяки збереженню офлайн-каналів обслуговування через листонош, ця інновація буде доступною навіть для тих, хто не володіє цифровими навичками, що безпосередньо відповідає соціальній функції державного підприємства.

Водночас для економічно активного населення та сегмента e-commerce соціальний ефект трансформується у підвищення безпеки та прозорості транзакцій. Впровадження автоматизованого захисту відправлень та механізмів безпечних угод формує простір довіри, де користувач впевнений у збереженні своїх коштів та товарів. Це сприяє розвитку культури онлайн-покупок в регіонах та стимулює малий бізнес активніше використовувати логістичні інструменти для торгівлі.

В економічному контексті запропонована трансформація спрямована на вирішення критичної проблеми відтоку клієнтів та стабілізацію доходів оператора. Токенізована програма лояльності створює ефективний механізм утримання споживачів. Інтеграція страхового захисту в пакет базових послуг формує високий бар'єр виходу для клієнта: перехід на обслуговування до іншої установи означатиме втрату накопиченого страхового капіталу. Така прив'язка дозволяє знизити рівень міграції клієнтів до банківського сектору та збільшити їхню життєву цінність для компанії.

Визначальним фактором економічної рентабельності стратегії виступає оптимізація операційних витрат. Впровадження смарт-контрактів та алгоритмів

штучного інтелекту для врегулювання збитків дозволяє кардинально знизити адміністративне навантаження. У традиційній моделі адміністрування мікрострахових випадків часто коштує дорожче, ніж сама сума виплати. Автоматизація процесів усуває цю проблему, зводячи граничні витрати на обробку однієї претензії до мінімуму. Це робить сегмент масового мікрострахування економічно вигідним навіть при невисокій вартості полісів.

Запропоновані рішення дозволяють трансформувати АТ «Укрпошта» з постачальника традиційних послуг у сучасну технологічну платформу. Поєднання бонусної мотивації клієнтів з автоматизованим виконанням зобов'язань створює стійку бізнес-модель, здатну забезпечити конкурентні переваги в умовах цифрової економіки та гарантувати якісний сервіс для всіх категорій споживачів.

## ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуального науково-прикладного завдання щодо удосконалення системи цифрового менеджменту реалізації страхових послуг у мережі національного поштового оператора. За результатами проведеного дослідження встановлено, що сучасна модель розвитку фінансового ринку характеризується стрімким об'єднанням страхових та технологічних сервісів, що вимагає від традиційних посередників докорінної зміни управлінських підходів. Визначено, що сутність цифрової трансформації у цій сфері виходить за межі простої автоматизації операційних процесів і полягає у створенні інтегрованих екосистем, де страхування стає вбудованим елементом клієнтського досвіду. Аналіз нормативно-правового забезпечення засвідчив, що гармонізація вітчизняного законодавства з європейськими стандартами, зокрема директивою IDD, формує жорсткі вимоги до прозорості діяльності посередників, роблячи цифровізацію безальтернативною умовою дотримання регуляторних норм та забезпечення захисту прав споживачів.

На основі комплексного діагностичного аналізу системи управління страховим напрямом в АТ «Укрпошта» виявлено системні диспропорції між наявним потенціалом підприємства та фактичним рівнем технологічного розвитку його сервісів. Констатовано, що існуюча бізнес-модель, яка базується на агентській схемі продажів через фізичні відділення, вичерпала ресурс ефективності в умовах цифрової економіки. Емпіричні дані підтверджують критичне зниження частки поштового оператора в обслуговуванні навіть традиційно лояльного сегмента пенсіонерів, які мігрують до більш технологічних банківських установ. Оцінка стану використання цифрових інструментів у менеджменті продажів дозволила ідентифікувати ключову проблему: розрив між логістичними та фінансовими послугами. Офіційні веб-ресурси оператора виконують переважно інформаційну функцію, не пропонуючи транзакційного функціоналу для оформлення страхового захисту, що створює штучні бар'єри для залучення платоспроможної економічно активної аудиторії.

Вирішення виявленої управлінської проблеми здійснено шляхом обґрунтування необхідності переходу від стратегії прямих продажів до стратегії інтегрованого управління лояльністю. Науковою новизною роботи стала

розробка моделі Insur-Loyalty, яка передбачає новий підхід до страхової послуги: з товару, який нав'язується клієнту, вона перетворюється на винагороду за його активність. Запропонований механізм токенизації програми лояльності дозволяє створити замкнену екосистему, де бонуси за користування поштовими послугами конвертуються у реальне страхове покриття. Такий підхід дозволяє нівелювати ціновий бар'єр для соціально вразливих верств населення, забезпечуючи їх доступ до базових фінансових послуг, та водночас стимулює поведінкову активність цифрових користувачів через інструменти гейміфікації.

Для забезпечення операційної стійкості запропонованої моделі розроблено механізм автоматизації процесів врегулювання збитків на основі технології смарт-контрактів та Інтернету речей (IoT). Доведено, що інтеграція даних внутрішньої системи трекінгу поштових відправлень із алгоритмами блокчейну дозволяє повністю виключити суб'єктивний людський фактор із процесу прийняття рішень про виплату. Це забезпечує зниження адміністративних витрат, роблячи сегмент мікрострахування посилок рентабельним для оператора, та формує принципово новий рівень довіри споживачів, гарантований неупередженістю програмного коду. Впровадження параметричного страхування дозволяє трансформувати бюрократичну процедуру отримання відшкодування у миттєву автоматичну транзакцію, що відповідає очікуванням сучасного споживача.

Соціально-економічну ефективність запропонованої стратегії підтверджено результатами імітаційного моделювання із застосуванням методики багатокритеріального аналізу прийняття рішень. Отримані дані свідчать, що гібридна модель обслуговування, яка поєднує сучасну цифрову платформу із збереженням каналів фізичної доступності через мережу листонош, демонструє найвищі показники збалансованості економічної вигоди та соціальної інклюзії. Реалізація розроблених рекомендацій дозволить національному поштовому оператору вирішити стратегічне завдання подвійного характеру: забезпечити фінансову стійкість підприємства через диверсифікацію доходів та виконати важливу соціальну місію із підвищення рівня фінансової захищеності громадян, що набуває особливої ваги в умовах безпекової нестабільності та воєнного стану. Таким чином, цифрова трансформація менеджменту виступає не лише інструментом конкурентної боротьби, а й фактором зміцнення національної інфраструктури фінансових послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Business Case Study: Lemonade Insurance. *Causeartist*. 2025. URL: <https://www.causeartist.com/business-case-study-lemonade-insurance/> (дата звернення: 12.01.2026).
2. Gatteschi V., Lamberti F., Demartini C., Pranteda C., Santamaría V. Blockchain and Smart Contracts for Insurance: Is the Technology Mature Enough? *Future Internet*. 2018. Vol. 10, Iss. 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/fi10020020> (дата звернення: 12.01.2026).
3. Google Trends : аналітика пошукових запитів. URL: <https://trends.google.com> (дата звернення: 13.01.2026).
4. Kumar N., Srivastava J. D., Bisht H. Artificial Intelligence in Insurance Sector. *International Conference on Multi- Disciplinary Research and Innovation(IARDO Rising Star Awards-2019)*. The Gujarat Research Society. 2019. URL: [https://www.researchgate.net/publication/337305024\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_Insurance\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/337305024_Artificial_Intelligence_in_Insurance_Sector) (дата звернення: 15.01.2026).
5. Nepochatenko O., Bechko P., Ponomarenko O. The transformation of the insurance market under the influence of financial digital technologies. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2 (2). P. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.06> (дата звернення: 15.01.2026).
6. Reichheld F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Loyalty. *Bain & Company*. URL: <https://www.bain.com/insights/loyalty-effect-the-hidden-force-behind-growth-profits-and-loyalty-book/> (дата звернення: 12.01.2026).
7. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Ginebra: *World Economic Forum*, 2016. 172 p. DOI:10.18800/economia.201801.012 (дата звернення: 17.01.2026).
8. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. New York, Penguin. 2016. URL: [https://itig-iraq.iq/wp-content/uploads/2019/05/Blockchain\\_Revolution.pdf](https://itig-iraq.iq/wp-content/uploads/2019/05/Blockchain_Revolution.pdf) (дата звернення: 16.01.2026).
9. Thandayudhapani S., Deepak Raj G. Evolution of E-Commerce Logistics: Global Trends and Implementations. *ComFin Research*. 2024. Vol. 12, no.

2. DOI: <https://doi.org/10.34293/commerce.v12i2.7466> (дата звернення: 15.01.2026).
10. Wang Q. The impact of insurtech on chinese insurance industry. *Procedia Computer Science*. 2021. Vol. 187. P. 30–35. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.04.030> (дата звернення: 18.01.2026).
11. ZhongAn Online P&C Insurance Co., Ltd. Annual Report 2023. URL: <https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2024/0424/2024042402440.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).
12. Базилевич В. Д., Приказюк Н. В., Лобова О. М. Цифровізація у забезпеченні конкурентних переваг страхових компаній. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 15–20. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.2.15 (дата звернення: 16.01.2026).
13. Борисюк О., Петриняк А. Платформатизація страхового бізнесу як інструмент удосконалення страхового менеджменту в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-17> (дата звернення: 16.01.2026).
14. Гавадзин Н. О., Запухлий Р. І., Григорська Н. М., Гребенюк Н. В. Цифровізація страхування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48\\_2023ua/4.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/4.pdf) (дата звернення: 15.01.2026).
15. Гладчук О. Фінансова безпека українських страхових компаній у сучасних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-40> (дата звернення: 15.01.2026).
16. Ерастов В. І. Основні тренди страхового ринку зарубіжних країн, що мають позитивний вплив на інтернет-страхування. *Облік і фінанси*. 2016. № 2. С. 110-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2016\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2016_2_18) (дата звернення: 15.01.2026).
17. Заїчко І., Білошкурська Н. Нормативно-правове та методичне підґрунтя визначення рівня забезпечення і регулювання фінансової безпеки підприємств та держави. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-42> (дата звернення: 15.01.2026).
18. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2023 році. *Пенсійний фонд України*. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit\\_PFU\\_2023\\_.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_PFU_2023_.pdf) (дата звернення: 14.01.2026).

19. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2024 році. *Пенсійний фонд України*. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit\\_2024/zvit-pfu-2024-2.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2024/zvit-pfu-2024-2.pdf) (дата звернення: 14.01.2026).
20. Інформація щодо розподілу чисельності пенсіонерів за способами виплати пенсій станом на 1 жовтня 2025 року. *Пенсійний фонд України*. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2174868-informatsiya-shhodo-rozpodilu-chyselnosti-pensioneriv-za-sposobamy-vyplaty-pensij-stanom-na-1-zhovtnya-2025-roku/> (дата звернення: 14.01.2026).
21. Комплексна інформаційна система Національного банку України. URL: <https://kis.bank.gov.ua/search-fu> (дата звернення: 12.01.2026).
22. Кривенко В. Ю. Блокчейн-системи та смарт-контракти у страхуванні. *Modern science: trends, challenges, solutions: The 1 st International scientific and practical conference. August 21-23, 2025. Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2025. P. 252-259.* URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/08/MODERN-SCIENCE-TRENDS-CHALLENGES-SOLUTIONS-21-23.08.25.pdf#page=252> (дата звернення: 15.01.2026).
23. Марценюк О.В. Інтеграційні процеси як чинник розвитку страхового ринку України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2020/32.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/32.pdf) (дата звернення: 15.01.2026).
24. Марценюк О.В., Руда О.Л., Перкун А.В. Сучасні тенденції формування ресурсного потенціалу страхової компанії. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1877/1894> (дата звернення: 15.01.2026).
25. Нагайчук Н. Г., Третяк Н. М. Можливості використання технології Blockchain у страхуванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(2). С. 104–108. URL: [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19\\_2\\_2018ua/24.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_2_2018ua/24.pdf) (дата звернення: 15.01.2026).
26. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 10.01.2026).
27. Офіційний сайт Пенсійного фонду України. URL: <https://www.pfu.gov.ua> (дата звернення: 13.01.2026).
28. Парубець О. М., Подоляк О. Л. Трансформація механізму функціонування та розвитку страхового ринку в умовах цифровізації економіки.

*Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2 (38). С. 165-176. URL: <https://ir.stu.cn.ua/items/1fe86fb5-9b95-41d6-961b-19f6d29ba27e> (дата звернення: 15.01.2026).

29. Покальчук О. К., Пузирьова П. В. Інноваційний розвиток національного страхового ринку у фокусі стратегічних пріоритетів. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*, м. Київ, 17 листопада 2023 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2023. С. 208-213. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26783> (дата звернення: 15.01.2026).

30. Про затвердження Положення про авторизацію страхових посередників та умови здійснення діяльності з реалізації страхових та/або перестрахових продуктів: Постанова Правління НБУ від 03.01.2025 № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0002500-25/conv/parast27#n510> (дата звернення: 12.01.2026).

31. Про затвердження Положення про порядок обліку страховиком договорів, пов'язаних зі здійсненням діяльності із страхування, та вимоги до захисту інформації страховика: Постанова Правління НБУ від 29.12.2023 № 204. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0204500-23#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

32. Про затвердження Положення про розкриття інформації про страховика та страховий продукт, розміщення інформаційного документа про стандартний страховий продукт на вебсайтах страховиків та страхових посередників: Постанова Правління НБУ від 20.12.2023 № 174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0174500-23#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

33. Про затвердження Положення про розкриття споживачу інформації про страхового посередника та порядок реалізації страхового продукту як додаткового до інших товарів, робіт або послуг, що не є страховими : Постанова Правління Національного банку України від 26.12.2024 р. № 173. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0173500-24#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

34. Про розповсюдження страхових послуг (нова редакція): Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/97 від 20.01.2016. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_049-16#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_049-16#Text) (дата звернення: 18.01.2026).

35. Про страхування : Закон України від 18.11.2021. № 1909-IX : в редакції від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20> (дата звернення: 12.01.2026).

36. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

37. Річні звіти АТ «Укрпошта». URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity> (дата звернення: 12.01.2026).

38. Руденко В., Мирончук В., Смагло О. Insurtach як драйвер розвитку страхування. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-42> (дата звернення: 15.01.2026).

39. Ситник Н., Тишковець М. Фінансово-економічна безпека страхової компанії та її забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-7> (дата звернення: 15.01.2026).

40. Холодний Г. О., Антоненко О. І. Дослідження процесів цифровізації вітчизняних страхових послуг в сучасних умовах. *Новітні тренди розвитку страхового ринку: синергія інновацій та фінансової безпеки*: зб. матер. VII Міжнародної науково-практичної конференції. 15 травня 2025 р. Київ: КНЕУ, 2025. С. 150-153. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/Credit\\_Economics\\_Department/2024kbss/ZBD086D0A0NIK\\_mater\\_\\_VII\\_\\_MD196zhnar\\_\\_konferen\\_\\_15\\_05\\_25\\_.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/Credit_Economics_Department/2024kbss/ZBD086D0A0NIK_mater__VII__MD196zhnar__konferen__15_05_25_.pdf) (дата звернення: 12.01.2026).

41. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 12.01.2026).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

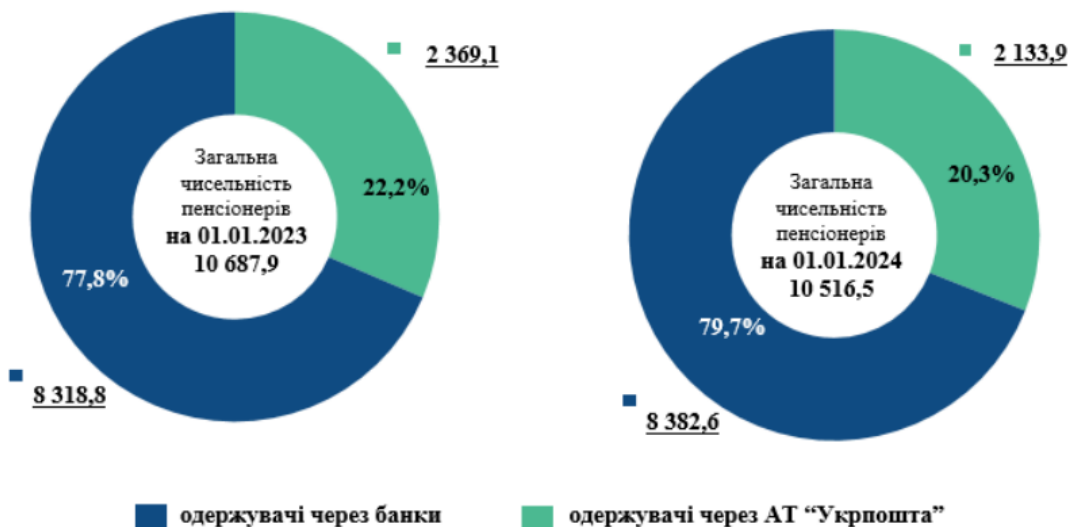


Рис. А.1. Динаміка чисельності одержувачів пенсійних виплат через банки та АТ «Укрпошта», тис. осіб за 2023-2024 рр. [18]

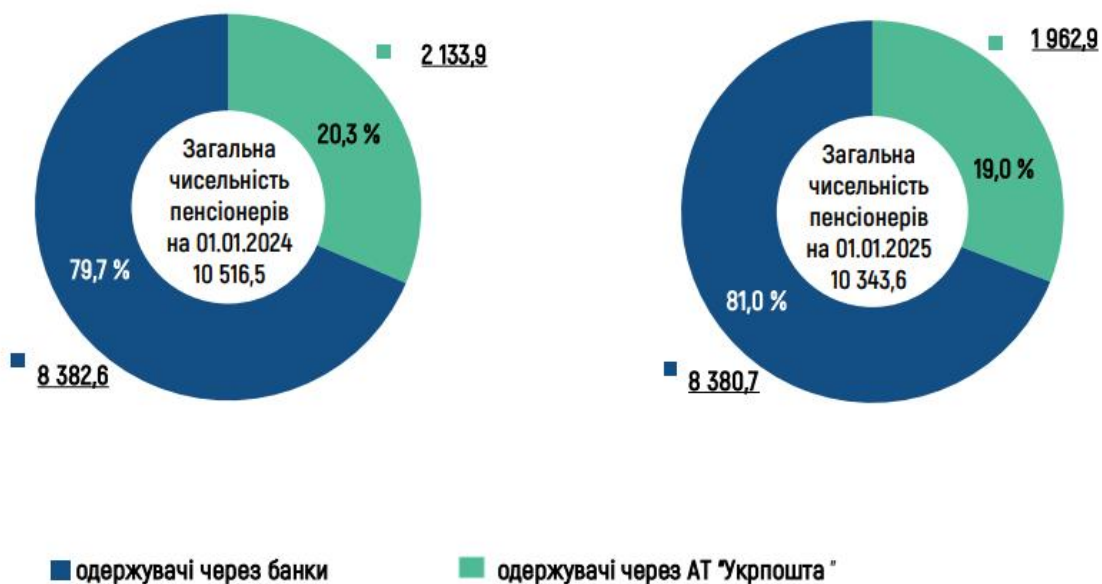


Рис. А.2. Динаміка чисельності одержувачів пенсійних виплат через банки та АТ «Укрпошта», тис. осіб за 2024-2025 рр. [19]

## Додаток Б



Рис. Б.1. Розподіл чисельності пенсіонерів за способами виплати пенсій станом на 1 жовтня 2025 року [20]