

build 68 schools, 47 kindergartens, 132 reception departments, and 33 hospitals in 2021. More than 100,000 jobs were created thanks to the implementation of the “Big Construction” project, which allowed for an increase in GDP by 2.6%. In the existing conditions of martial law, financial support in 2022–2023 was provided, in particular, at the expense of additional revenues from the European Union, foreign governments, international organizations, donor institutions, external borrowing; reduction of expenditures to the Ministry of Health of Ukraine under separate budget programs.

Key words: transformational changes, national economy, GDP, price index, inflation, consumer price index, reforms, socio-economic indicators, development programs.

УДК: 336.22:658

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-241-254

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ INSURTECH

Н. В. БОНДАРЕНКО¹, кандидат економічних наук

Ю. В. УЛЯНИЧ¹, кандидат економічних наук

Л. Д. ТУЛУШ², кандидат економічних наук

¹Уманський національний університет

²ІНЦ «Інститут аграрної економіки

У статті досліджено трансформацію страхового менеджменту в умовах цифрової економіки під впливом розвитку InsurTech. Проаналізовано відмінності між традиційними та інноваційними моделями управління у страхуванні, визначено нові принципи, функції та інструменти цифрового страхового менеджменту. Окреслено основні виклики для класичних страхових компаній у контексті конкуренції з технологічними стартапами, зокрема технологічну заборгованість, кадровий дефіцит, потребу в зміні бізнес-моделі та взаємодії з регулятором. Особливу увагу приділено світовим тенденціям інвестицій в InsurTech і формуванню InsurTech-екосистеми в Україні на прикладах успішних цифрових проєктів. Узагальнено перспективи поєднання традиційних практик і технологічних інновацій у страхуванні.

Ключові слова: страховий менеджмент, InsurTech, цифрова трансформація, страхування, інновації, дистрибуція, цифрова економіка, глобальні тенденції, управлінські виклики.

Постановка проблеми. За сучасних трансформаційних процесів в економіці, страхова галузь зазнає кардинальних змін, спричинених стрімким розвитком InsurTech – технологічного напрямку, що інтегрує передові ІТ-рішення з традиційними страховими послугами. Запровадження цифрових інструментів у страхування суттєво змінило не лише операційні процеси, але й логіку стратегічного управління страховим бізнесом. Це вимагає перегляду традиційних підходів до страхового менеджменту, що базуються на

централізованих ієрархічних структурах, комунікації з клієнтами в офлайн-форматі, паперовому документообігу та повільному впровадженні інновацій. З одного боку, компанії InsurTech демонструють високу швидкість розвитку, гнучкість, клієнтоорієнтованість та здатність оперативно реагувати на зміни ринку. З іншого боку, традиційні страхові компанії, попри наявність фінансових та кадрових ресурсів, нерідко демонструють меншу конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки. Виникає об'єктивна потреба у ретельному аналізі впливу InsurTech на систему страхового менеджменту, визначенні його нових принципів, інструментів та викликів, з якими стикаються класичні учасники страхового ринку.

Аналіз останніх досліджень. У сучасних наукових дослідженнях спостерігається зростаючий інтерес до трансформації страхового менеджменту в умовах цифровізації. Зокрема, Опальчук Р. М. [1] акцентує на концептуальних основах страхового менеджменту, де ключовим є забезпечення ефективного управління страховою компанією. Борисюк О. В. і Дацюк-Томчук М. Б. [2] звертають увагу на вплив зовнішніх викликів, зокрема воєнного стану в Україні, на зміну підходів до управління в страхуванні. Класичні підходи до менеджменту, засновані на ієрархічних структурах і паперовому документообігу, висвітлено у працях Полчанова А. [3] та Братюк В. [4]. Разом з тим, сучасні дослідження дедалі частіше фокусуються на ролі цифрових технологій у страхуванні. Зокрема, eOxegen [5] підкреслює зрушення в бік InsurTech-моделей, що змінюють правила конкуренції, клієнтський сервіс та продуктову пропозицію. Супрун А. А. і Петрішина Т. О. [6] аналізують страховий менеджмент у контексті четвертої промислової революції, визначаючи цифрову трансформацію як ключовий тренд галузі. Дані FinTech Global [7, 8] ілюструють глобальні інвестиційні тенденції, зокрема зменшення кількості угод та зростання середнього обсягу інвестицій в InsurTech-компанії. Питання дистрибуції страхових продуктів та зростання ролі онлайн-каналів розглянуто у звітах Statista [9] та McKinsey [10]. Стосовно вітчизняного страхового ринку, цінну аналітику подають BeInsure [11], УНН [12] і Forinsurer [13], а також кейс-дослідження інновацій SPOKK [14] та Lemonade [15], які демонструють потенціал InsurTech для глибоких змін у галузі.

Методика досліджень. У дослідженні застосовано комплексний методологічний підхід, який поєднує системний, порівняльний та аналітичний методи. Системний підхід дозволив розглядати страховий менеджмент як цілісну управлінську систему, що функціонує в умовах впливу InsurTech. За допомогою порівняльного аналізу проаналізовано відмінності між традиційними страховими моделями та інноваційними підходами InsurTech-компаній. Аналітичний метод було використано для узагальнення статистичних даних, ринкових тенденцій та інвестиційної активності у глобальному та вітчизняному контекстах.

Мета статті. Полягає у дослідженні трансформації страхового менеджменту під впливом розвитку InsurTech.

Результати досліджень. Сучасне трактування страхового менеджменту лежить в площині науковості та визначає стратегії оптимальних та дієвих систем

управління внутрішніми та зовнішніми діловими процесами страхової компанії з використанням передових цифрових технологій. Зокрема, це комплекс методів управління страховиком, націлених на забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та відповіді вимогам клієнтів, де важливу роль відіграють нововведення та ІТ-інструменти [1, 2]. У традиційному розумінні страховий менеджмент стосувався стратегій створення страхових продуктів, актуарних обчислень, андеррайтингу ризиків, врегулювання збитків, співпраці з посередниками та клієнтського обслуговування [3, 4]. Але з переходом економіки до цифрового періоду ці процеси зазнають кардинальних змін. Цифровізація економіки суттєво впливає і на страхову галузь, котра традиційно була доволі консервативною та інертною. Багато страхових компаній роками опирались на традиційний паперовий документообіг, розгалужені мережі агентів та застарілі ІТ-системи. На даний момент, під впливом InsurTech (англ. Insurance Technology), тренду на впровадження інноваційних цифрових рішень у страхуванні відбувається трансформація підходів до страхового менеджменту.

InsurTech можна трактувати як складову фінтеху, що синтезує традиційне страхування з передовими технологіями, маючи на меті створення ІТ-рішень для всіх ділянок страхового бізнесу. З початку 2010-х рр. зросла кількість страхових стартапів і технологічних компаній, які спрямували свої зусилля на впровадження інновацій у страхуванні, а саме, створення та розвиток онлайн-платформ для реалізації полісів, мобільні додатки для вирішення збитків. Такі інновації кардинально трансформували усталені процеси. Зокрема, InsurTech - стартапи переглянули процедури андеррайтингу, розповсюдження полісів та розгляду страхових випадків, презентуючи нові цифрові формати замість обтяжливої паперової тяганини. Це спонукало традиційних страховиків до перегляду стратегій для збереження конкурентоспроможності в нових реаліях. Значні зміни відбули і в сфері обслуговування клієнтів, а саме, фокус змістився на цифровий досвід взаємодії з клієнтом. Сучасні технології дають змогу надавати більш індивідуальні продукти та оперативніший сервіс: придбання поліса, подання заяви на виплату і отримання консультації можуть здійснюватися онлайн за декілька дотиків. Споживачі здобули більше контролю та прозорості, а комунікація зі страховиками стала зручнішою та швидшою, ніж раніше.

Наразі автоматизація та перехід на цифрові формати впроваджуються в саму суть страхової діяльності. Складні ручні процеси, такі як заповнення документації, підрахунок премій та обробка запитів, замінюються автоматизованими рішеннями. Це кардинально збільшує продуктивність: сучасні алгоритми і машинне навчання дають змогу миттєво обробляти заявки на виплати або проводити актуарні розрахунки, прискорюючи роботу та зменшуючи операційні витрати страховиків [5]. Окрім цього, InsurTech відкриває широкі перспективи для аналізу великих обсягів даних (Big Data), з метою більш точного андеррайтингу та формування цін. Вивчення даних про поведінку споживачів, їх фізичний стан, манеру керування авто та інші аспекти дає змогу більш точно оцінити ризики та запропонувати адекватні тарифи, що сприяє зростанню прибутків і покращенню контролю над ризиками.

Отже, під впливом цифрового технологій страховий менеджмент перетворився з аналогових зразків на цифрові екосистеми. Раніше, якщо конкурентними перевагами були розгалужена агентська мережа або капітал для відшкодування збитків, то тепер все більшу значимість мають оперативність обслуговування, інноваційність продуктів, гнучкість бізнес-моделі та вміння аналізувати дані. Водночас основоположні засади страхування залишаються незмінними (страхування як управління ризиками та страховим фондом), про що говорять дослідники [6]. Це означає, що цифрова трансформація поки що не змінює саму сутність страхування, але кардинально змінює способи та підходи до ведення страхового бізнесу. У світі як і раніше домінують класичні страхові компанії, але вони вже не захищені від конкуренції з боку нових технологічних гравців, що пропонують клієнтам альтернативні сервіси. Аналіз розвитку ринку InsurTech, приклади таких компаній та ті виклики, що стоять перед усталеними моделями менеджменту є ключовими аспектами дослідження.

Глобальний ринок InsurTech пройшов період стрімкого розвитку наприкінці 2010-х – на початку 2020-х, коли інвестори активно вкладали кошти в технологічні стартапи страхування. Найбільша активність інвестицій спостерігалася приблизно у 2020–2021 рр., після чого відбулася певна стабілізація. Європейський сектор InsurTech не є винятком: у 2024 р., наприклад, європейські InsurTech-стартапи залучили близько \$1,8 млрд венчурних інвестицій (61 угода), що на 21 % менше, ніж роком раніше. Це зменшення демонструє перегляд стратегії інвесторів – замість кількісного збільшення угод, пріоритет зміщується на якість та більші раунди фінансування для вже успішних учасників. Середня сума угоди в 2024 р. збільшилася до \$28,9 млн у порівнянні з \$20,6 млн у 2023 р., це означає, що інвестиції зосереджуються навколо найбільш перспективних InsurTech-компаній (рис. 1).

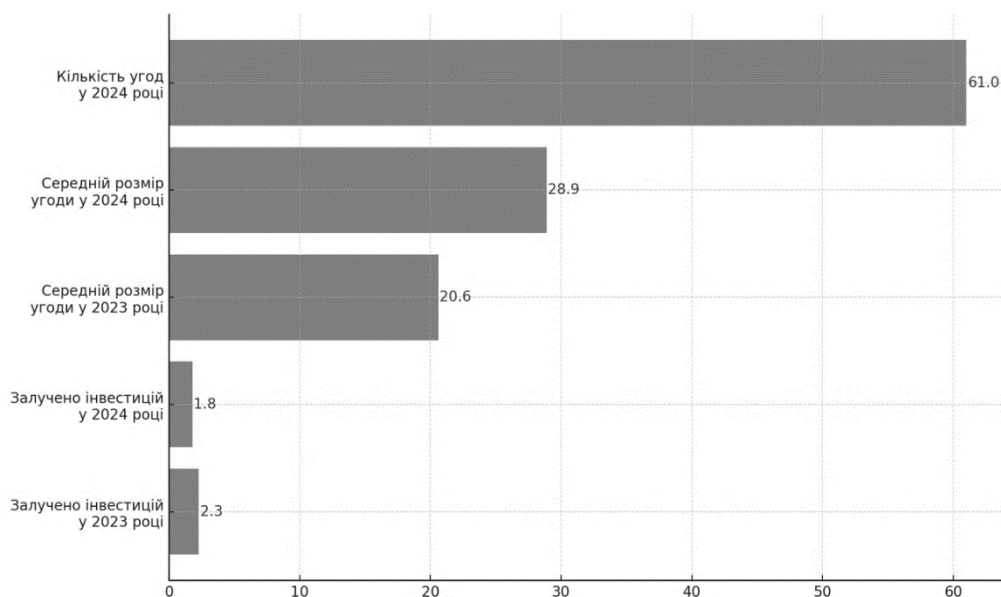


Рис. 1. Динаміка інвестиційної активності на європейському ринку InsurTech у 2023–2024 рр.

Примітка. – побудовано авторами на основі [7, 8]*

Географічно європейський InsurTech-ландшафт стає все більш диверсифікованим, якщо раніше лідером за обсягами інвестицій була Велика Британія, то у 2024 р. Франція забезпечила 6 з 10 найбільших інвестиційних угод в Європі. Зміцнення позицій Франції (де активно розвиваються стартапи, такі як Alan, Akur8, Leocare та інші) свідчить про появу нових центрів інновацій, тоді як традиційні ринки (Велика Британія, Німеччина, країни Скандинавії) відчують зростаючу конкуренцію. Загалом в ЄС склалася розгалужена екосистема InsurTech, а саме, сотні стартапів працюють у сферах діджиталізації продажів, автоматизації андеррайтингу, телематики, використання ШІ для оцінки збитків, блокчейн-рішень для перестрахування тощо. Великі страхові компанії ЄС також беруть участь у цьому процесі – через власні корпоративні акселератори, фонди для інвестицій в InsurTech або впровадження окремих технологічних рішень у свій бізнес.

Як зазначалось раніше, у 2024 р. глобальний ринок FinTech демонструє помітний спад, що свідчить про обережність інвесторів та трансформацію ринкової кон'юнктури. Загальна кількість угод знизилася на 57 % у порівнянні з попереднім роком, а обсяг залучених інвестицій зменшився на 55 %, зупинившись на позначці \$16,4 млрд у третьому кварталі 2024 р. (рис. 2).

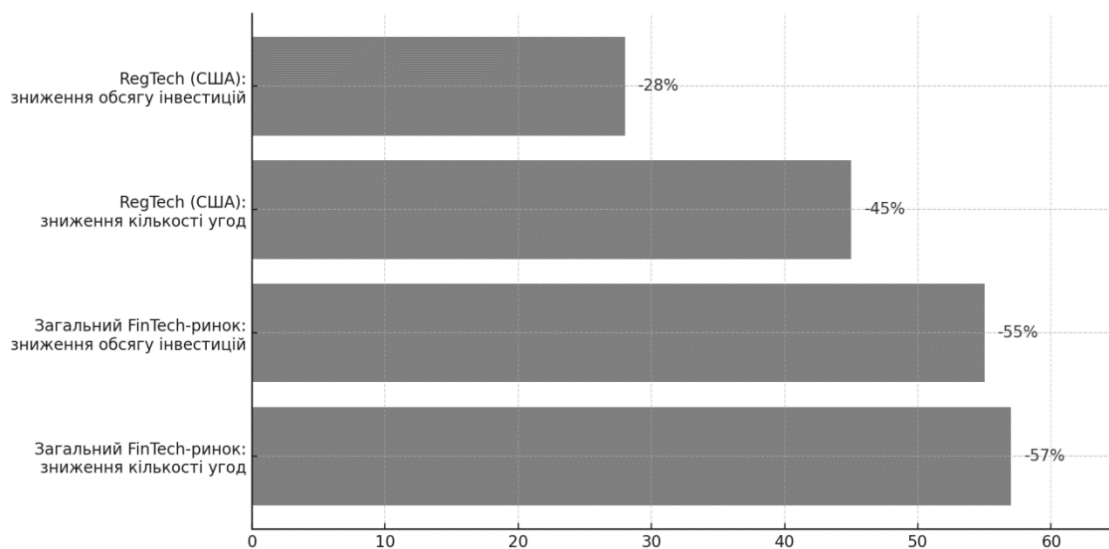


Рис. 2. Показники скорочення інвестиційної активності у глобальному FinTech та сегменті RegTech у 2024 р.

*Примітка. * – побудовано авторами на основі [7, 8]*

Попри загальний спад, певні регіони та сектори виявили відносну стабільність. Скажімо, Сполучені Штати Америки продовжували утримувати першість у царині WealthTech, акумулювавши 42 % від усіх угод у цій сфері. Окрім того, Індія пробилася до трійки лідерів за кількістю FinTech-операцій, що вказує на прискорену активність у цьому регіоні. З іншого боку, інші сегменти, зокрема RegTech, також зафіксували спад. У США фінансування RegTech скоротилося на 28 % упродовж 2024 р., а кількість угод зменшилася на 45 %.

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що 2024 р. для глобального ринку FinTech та InsurTech став викликом, що зумовлено

взаємодією макроекономічних та управлінських факторів. Якщо розглядати з фінансового боку, ключовими чинниками зменшення інвестиційної діяльності стали збільшення вартості капіталу через підвищення процентних ставок центральних банків, загальна економічна нестабільність, а також перегляд ефективності деяких стартапів, що не відповідали сподіванням інвесторів після успішних 2020–2021 рр. Це спричинило переорієнтацію венчурних фондів від масового фінансування до точкової підтримки найперспективніших і масштабованих проєктів. Як наслідок, кількість угод скоротилася, проте середня сума інвестицій зросла, що вказує на стратегічну концентрацію ресурсів навколо зрілих учасників ринку.

З погляду менеджменту, ситуація виявилася каталізатором для трансформації підходів як у стартап-середовищі, так і у традиційних страхових компаніях. InsurTech-компанії мають демонструвати не тільки інноваційність, але й операційну ефективність, здатність до монетизації та стійкість до змін ринкової кон'юнктури. Натомість великі страховики переорієнтовуються з безпосередніх венчурних інвестицій на створення акселераторів, стратегічних союзів та впровадження окремих технологічних рішень через партнерство. Паралельно спостерігається зміна географічного центру тяжіння в Європі: лідерство Великої Британії поступається Франції, яка забезпечила більшість найбільших інвестиційних угод 2024 р., що свідчить про появу нових осередків інноваційної активності.

Загалом, поточна ситуація не є ознакою згортання FinTech- та InsurTech-галузей, а радше свідчить про завершення етапу гіперросту та перехід до зрілого етапу, де ключовими стають стійкість, управлінська гнучкість, технологічна адаптивність та стратегічне партнерство.

Сучасна організація збуту страхових продуктів тісно пов'язана з еволюцією ринку InsurTech, що все активніше змінює звичні моделі розповсюдження (рис. 3).

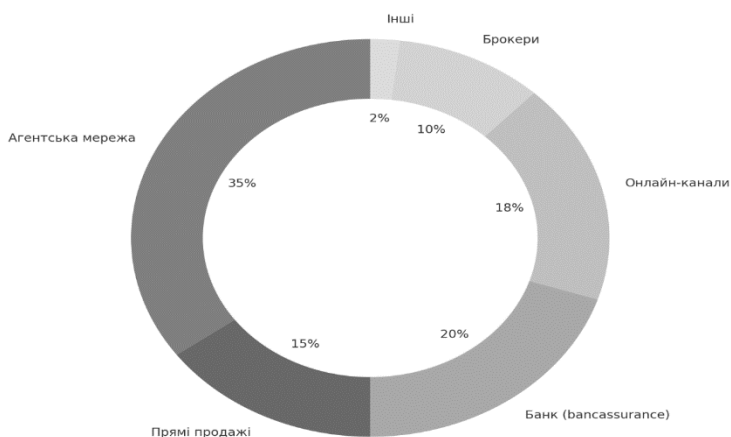


Рис. 3. Структура каналів продажів страхових продуктів на світовому ринку

*Примітка. * – побудовано авторами на основі [9, 10]*

Згідно з наведеною діаграмою, попри утримання лідерства агентськими мережами (35 %) та банківськими каналами (20 %), важливу роль відіграють цифрові платформи – обсяг онлайн-продажів вже досягнув 18 % у глобальному вимірі. Це безпосередній наслідок прогресу інноваційних технологій, як-от мобільні додатки, страхові маркетплейси, автоматизовані CRM-системи та інтегровані рішення на основі штучного інтелекту, які полегшують процес придбання страхового продукту. Розширення функціоналу для безпосереднього залучення клієнтів до страхових послуг через онлайн-портали та програми зменшує необхідність у традиційних посередниках, серед яких брокери, чия роль наразі виражена у 10%. Інвестиції в діджиталізацію продажів, онлайн-оцінку ризиків, аналітику клієнтів та автоматизований супровід трансформують структуру дистрибуції: вона стає швидшою, більш зрозумілою та орієнтованою на клієнта. Отже, проведені дослідження не тільки демонструють сучасний стан каналів продажів, але й ілюструють глибшу тенденцію — поступову зміну страхового ринку під впливом InsurTech, де цифрові технології не просто додають нові можливості до традиційних методів, а й формують нову модель розподілу страхових продуктів.

Вітчизняний страховий сектор традиційно відставав у розвитку перед передовими європейськими економіками, а доля онлайн-страхування донедавна була незначною. Проте цифрова трансформація набирає обертів і в Україні, особливо через зовнішні виклики останніх років – пандемію COVID-19 та війну. З початком повномасштабної війни у 2022 р. багато звичних каналів роботи страховиків були порушені: агентські мережі фактично розпалися (частина агентів виїхала за кордон), офіси функціонували з перебоями [11]. В таких умовах страхові компанії були вимушені шукати цифрові інструменти для підтримки продажів та обслуговування клієнтів, а споживачі – можливості дистанційно оформити поліс та отримати виплату. Регулятори також пішли назустріч: вже в перший місяць війни Моторне (транспортне) страхове бюро України запровадило електронний поліс «Зелена картка», хоча раніше його можна було отримати виключно на бланку суворої звітності. Як результат, доля електронних страховок стрімко збільшилася. Наприклад, частка електронних полісів обов'язкового автоцивільного страхування (ОСЦПВ) сягнула однієї третини від загальної кількості укладених договорів, в той час як ще кілька років тому переважна кількість полісів оформлювалася в офісі страховика. Частина онлайн-продажів забезпечується страховими платформами-агрегаторами: зокрема, сервіс Hotline.finance нині генерує понад 5 % усього ринку ОСЦПВ в Україні [11]. На тлі цих змін в Україні поступово формується власна InsurTech-екосистема. З'явилися спеціалізовані стартапи та IT-проекти у сфері страхування, серед яких можна виділити: онлайн-маркетплейси страхових продуктів, мобільні застосунки для мікрострахування, рішення на базі IoT (наприклад, для страхування авто з телематикою) та B2B-платформи для страховиків. Останній напрям особливо привабливий – українські IT-компанії пропонують страховикам готові системи для автоматизації бізнес-процесів. Показовий приклад – UKASKO, хмарна CRM-платформа, якою користуються понад 20 українських страхових компаній. UKASKO надає інфраструктуру для

онлайн-продажів, обліку договорів, управління виплатами та аналітики, що дає змогу навіть невеликим страховикам оперативно запуснути цифрові канали продажів і обслуговувати клієнтів по всій країні дистанційно. Варто зауважити, що у 2025 р. цей проект здобув нагороду «Прорив року в InsurTech» від Асоціації українських банків – визнання його інноваційності та внеску в розвиток фінансового сектору [12].

Аналіз структури каналів збуту страхових продуктів в Україні демонструє перевагу традиційних методів розподілу, серед яких вирізняється агентська мережа, що лишається ключовим каналом продажів у всіх важливих страхових класах. Наприклад, у сегменті страхування життя доля агентських продажів сягає 78 %. Це пояснюється потребою у персональному сервісі та довгостроковими зобов'язаннями між страховою компанією та клієнтом. Водночас, велика роль агентів спостерігається й у таких видах страхування, як «Зелена картка» (72 %), ОСЦПВ (71 %), здоров'я (47 %) та КАСКО (54 %), що підкреслює значну залежність ринку від посередницької діяльності (рис. 4).

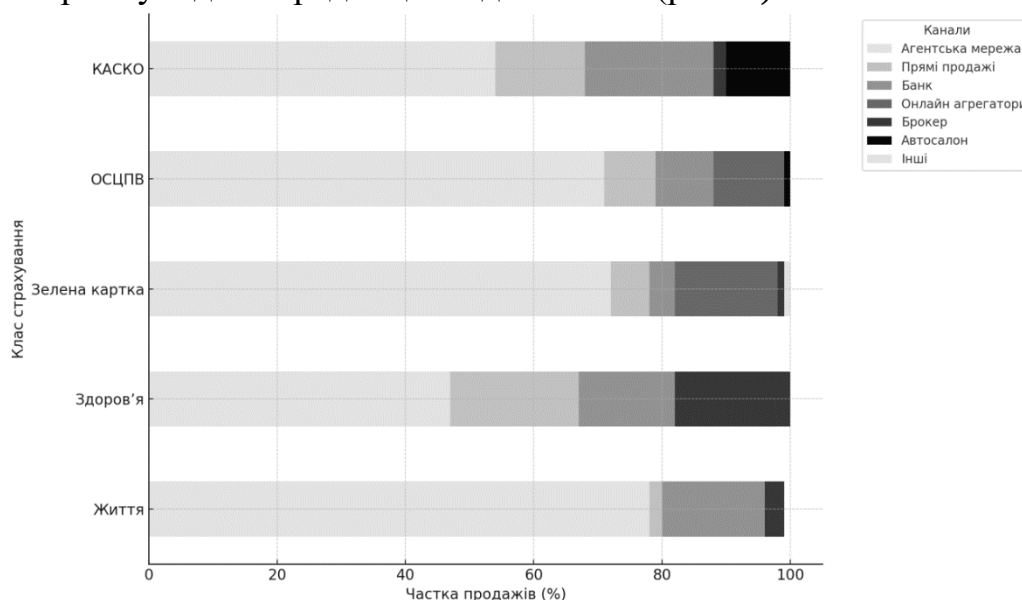


Рис. 4. Розподіл каналів продажу страхових продуктів в Україні у 2024 р.

*Примітка. * – побудовано авторами на основі [13]*

За результатами досліджень можна стверджувати, що цифрові платформи, зокрема онлайн-агрегатори, поки що не мають великого впливу, проте вже демонструють важливість у стандартизованих продуктах. Наприклад, 16 % продажів «Зеленої картки» та 11 % ОСЦПВ здійснюються через агрегатори, що вказує на поступове входження digital-інструментів у ринок. Ці види страхування підлягають регулюванню, є обов'язковими та порівняно зрозумілими, що робить їх придатними для онлайн-продажу. Загалом, аналіз підкреслює переважання традиційних каналів продажу та невелике використання цифрових рішень, що вказує на потенціал для розвитку InsurTech в Україні, особливо у сферах автоматизації, онлайн-дистрибуції та мобільних сервісів.

В контексті порівняння, доцільно резюмувати, що світовий страховий ринок вже проходить фазу сталого цифрового перетворення, тим часом як

вітчизняний лише закладає основи для переходу до InsurTech-підходу. Проте, враховуючи зовнішні обставини, технологічні можливості українських ІТ-підприємств та позитивні приклади застосування цифрових інструментів, вітчизняний ринок має значні перспективи швидко подолати цей відрив у найближчій перспективі. Цифровізація, автоматизація та удосконалення віддалених сервісів будуть основними векторами стратегії страховиків, а InsurTech – не просто тенденцією, а критичною вимогою для виживання та розвитку в нових умовах.

За умов швидкого розвитку сектору InsurTech традиційні страхові фірми стикаються з широким спектром викликів, які стосуються технологій, управління, персоналу, ринку та нормативної бази. Конкуренція з боку інноваційних гравців, що застосовують передові цифрові рішення, змушує класичних страховиків переглянути усталені підходи до управління, дизайну продуктів, обслуговування та взаємодії з клієнтами. Однією з найсерйозніших проблем є технологічне відставання: застарілі ІТ-системи не дають змоги швидко впроваджувати інновації та гнучко реагувати на зміни на ринку. Legacy-інфраструктура гальмує обробку даних та випуск нових продуктів, вимагаючи значних інвестицій без негайної віддачі, що суперечить традиційній управлінській логіці, зосередженій на короткостроковій ефективності. Недосконалість технічної бази порівняно з новими вимогами призводить до ризику втрати конкурентоспроможності. Додатковою перешкодою є внутрішній опір змінам, притаманний великим організаціям зі сталими ієрархіями. Середня ланка управління та персонал можуть сприймати цифровізацію як загрозу, породжуючи побоювання щодо скорочень або нерозуміння нових інструментів [5]. Це вимагає від управлінської команди формування інноваційної культури, впровадження навчальних програм, систем мотивації, а також руйнування внутрішніх бар'єрів між підрозділами. Без створення сприятливого середовища для змін навіть найперспективніші ініціативи залишаться неефективними.

Суттєвим викликом також є конкуренція за якість клієнтського досвіду. InsurTech-компанії встановлюють нові стандарти сервісу, пропонуючи швидке оформлення полісів, миттєві виплати, персоналізовану комунікацію та багатоканальність [5, 14]. Натомість, традиційним страховим компаніям необхідно спростити свої продукти, прискорити процеси та інтегрувати канали обслуговування клієнтів, забезпечуючи безперебійний та комфортний досвід взаємодії. Ринкові загрози посилюються появою нових форм конкуренції. InsurTech-гравці, які починали з нішевих рішень, поступово розширюють свою присутність та впливають на структуру ринку, витісняючи класичних гравців завдяки нижчим тарифам, зручності та інноваціям. Крім того, технологічні гіганти (наприклад, Amazon, Google) розширюють свою присутність у сфері страхування, інтегруючи страхові продукти в екосистеми цифрових сервісів [15].

У відповідь традиційні страховики змушені або трансформувати свою бізнес-модель, впроваджуючи супутні сервіси, або шукати шляхи партнерства з InsurTech-сектором, щоб утримати позиції на ринку. Нормативна база також залишається слабкою ланкою. Регулятори, попри заявлену підтримку інновацій, часто не встигають адаптувати законодавство до нових технологічних рішень,

що створює правову невизначеність для великих компаній. Наприклад, використання штучного інтелекту в андеррайтингу чи аналітиці вимагає чітких правил щодо прозорості, недискримінації та захисту персональних даних. У цьому контексті InsurTech-проекти, які працюють у «регуляторних пісочницях» або як партнери страховиків, виявляються більш гнучкими [14]. Виклик для традиційного сектору полягає у налагодженні конструктивного діалогу з регулятором з метою спільної адаптації нормативного поля до інноваційної практики.

Не менш важливою є проблема забезпечення персоналом цифрової трансформації. Традиційні компанії конкурують з BigTech та стартапами за висококваліфікованих IT-фахівців, аналітиків даних та продакт-менеджерів. Імідж страхової галузі як консервативної та забюрократизованої стримує залучення нових стартаперів. Це змушує страховиків адаптувати HR-стратегії: впроваджувати гнучкі графіки, гнучкі моделі співпраці, елементи стартап-культури [5]. Альтернативним підходом є розвиток внутрішніх ресурсів через навчання існуючих працівників, проте цей шлях потребує часу та ризикує бути обмежено ефективним у консервативних структурах. З поширенням цифрових каналів на перший план виходить і проблема забезпечення кібербезпеки та протидії шахрайству.

Вразливість старих систем підвищує ризики витоку даних, зупинки сервісів або кібератак. Одночасно виникають нові загрози: підробка електронних полісів, шахрайські онлайн-виплати тощо. InsurTech-компанії, які спочатку будують системи з високими стандартами захисту, мають тут перевагу. У свою чергу, традиційним гравцям необхідно інвестувати у кібербезпеку, а також у власні InsurTech-рішення для моніторингу ризиків та аналізу аномалій [15]. Ще одним важливим аспектом є зміна ролі посередників у системі розподілу. Перехід до онлайн-продажів може призвести до конфлікту інтересів між страховиками та класичною агентською мережею. Менеджмент повинен знайти баланс між цифровізацією та підтримкою існуючих партнерів, зокрема шляхом трансформації ролі агентів у консультантів з комплексних продуктів. У деяких країнах Європи реалізовано стратегію «phygital», яка передбачає поєднання онлайн-сервісів із можливістю отримати консультацію від фізичної особи — така модель може стати компромісом для традиційних компаній у процесі цифрового переходу.

Отже, традиційні страхові компанії перебувають на роздоріжжі: з одного боку – тиск з боку інноваційних конкурентів, з іншого – внутрішня інерція та складність трансформації. Вищезазначені виклики вимагають від менеджменту стратегічної гнучкості, готовності до змін, переосмислення бізнес-моделі та активного залучення до формування нової екосистеми страхування на основі цифрових технологій. Успіх у цьому процесі забезпечить не тільки збереження ринкових позицій, а й нові можливості для зростання в умовах цифрової економіки.

Співпраця та конкуренція з InsurTech – це не взаємовиключні підходи. Традиційним страховим компаніям необхідно знаходити баланс. Деякі напрямки вигідніше розвивати самостійно (ті, що стосуються основної діяльності та

досвіду), інші – у партнерстві з технологічними компаніями. На сьогодні чимало страхових компаній у світі створюють спільні підприємства зі стартапами, купуючи успішні InsurTech. Галузь еволюціонує до співпраці, стираючи межі між «традиційними» та «інноваційними» страховими компаніями. Замість цього виникає екосистема, де технології та перевірені часом практики працюють разом, ставлячи клієнта на перше місце. Таким чином, для страховиків доцільно зберігати гнучкість, постійно навчатися та адаптуватися. Результати дослідження вказують на те, що майбутнє страхування залежить від тих, хто зможе інтегрувати технологічні інновації та будувати партнерства з новаторами, не забуваючи при цьому про найкращі традиції галузі.

Висновки. В умовах глобальної цифрової трансформації, страховий менеджмент кардинально змінюється під впливом розвитку InsurTech, що перетворює усталену модель бізнесу на динамічну екосистему, зосереджену на технологічних нововведеннях, орієнтації на клієнта та операційній гнучкості. Хоча вітчизняний ринок тільки стає на цей шлях, але наявність успішних прикладів, внутрішній попит на цифрові рішення та гнучкість ІТ-середовища створюють сприятливі умови для швидкого скорочення відставання. Ефективне пристосування традиційних страхових компаній до нових обставин вимагає перегляду управлінських стратегій, вкладень в цифрові інструменти та формування партнерських відносин з інноваційними учасниками, що разом визначатиме їхню стійкість та конкурентоспроможність у новому цифровому світі.

Література:

1. Опальчук Р. М. *Страховий менеджмент*: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2023. 251 с.
2. Борисюк О. В., Дацюк-Томчук М. Б. Страховий менеджмент в умовах воєнного стану в Україні: виклики та перспективи. *Modern Economics*. 2024. № 45(2024). С. 12–18. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V45\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-02).
3. Полчанов А. Теоретичні основи страхового менеджменту. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 2. С. 282–287.
4. Братюк В. Сучасні аспекти й завдання страхового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 4. С. 69–76.
5. eOxegen. The Rise of Insurtech and Its Impact on the Traditional Insurance Industry. Режим доступу: <https://eoxegen.com/the-rise-of-insurtech-and-its-impact-on-the-traditional-insurance-industry#:~:text=Insurtech%20has%20challenged%20traditional%20insurance,their%20strategies%20to%20stay%20competitive>
6. Супрун А. А., Петрішина Т. О. Страховий менеджмент в умовах четвертої промислової революції. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-19>.
7. FinTech Global. News and Research. Режим доступу: <https://fintech.global/about/>.
8. FinTech Global. FinTech Rankings. Режим доступу: <https://fintech.global/about/>.

9. Statista. Insurance distribution channels in the United States from 2019 to 2023. Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/377638/life-insurance-distribution-channels-usa/>.
10. McKinsey & Company. Global Insurance Report 2025: The pursuit of growth. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20insurance%20report%202025/global-insurance-report-2025-the-pursuit-of-growth.pdf?utm>.
11. BeInsure. Ukrainian insurtech «hotline.finance» shows enormous growth on the market hit by the War. Режим доступу: <https://beinsure.com/news/insurtech-hotline-finance-shows-growth/#:~:text=Agent%20networks%20of%20insurance%20companies,for%20Insurers%20and%20Agents%20Success>.
12. Українські національні новини. UKASKO отримала нагороду "Insurtech-прорив року" від Асоціації українських банків. Режим доступу: <https://unn.ua/news/ukasko-otrymala-nahorodu-insurtech-proryv-roku-vid-asotsiatsii-ukrainskykh-bankiv>.
13. Forinsurer. Страховий ринок України – підсумки 2024: премії +15 %, прибуток +31 %, частка ТОП-10 страховиків зросла до 71 %. Режим доступу: <https://forinsurer.com/news/25/04/01/44775>.
14. TechUkraine. SPOKK: How are the startups doing? Режим доступу: <https://techukraine.org/2021/07/01/spokk-how-are-the-startups-doing/#:~:text=SPOKK%20is%20a%20fully%20digital,and%20the%20%E2%80%9Cpromise%E2%80%9D%20by%20the>.
15. Devoteam. Generative AI in Insurance: Lemonade Case Study. <https://www.devoteam.com/expert-view/innovation-in-insurance/#:~:text=Devoteam%20www,only%203%20seconds%21%20This>.

References:

1. Opalchuk, R. M. (2023). *Insurance management: A textbook*. Kyiv: CP "Komprint". [in Ukrainian]
2. Borysiuk, O. V., Datsiuk-Tomchuk, M. B. (2024). Insurance management under martial law in Ukraine: Challenges and prospects. *Modern Economics*, no. 45, pp. 12–18. [https://doi.org/10.31521/modecon.V45\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-02). [in Ukrainian]
3. Polchanov, A. (2014). Theoretical foundations of insurance management. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University: Economics, Management and Administration. Economic Sciences Series*, no. 2, pp. 282–287. [in Ukrainian].
4. Bratiuk, V. (2014). Modern aspects and objectives of insurance management. *Halytskyi Economic Bulletin*, no. 4, pp. 69–76. [in Ukrainian].
5. eOxegen. (n.d.). The rise of InsurTech and its impact on the traditional insurance industry. URL: <https://eoxegen.com/the-rise-of-insurtech-and-its-impact-on-the-traditional-insurance-industry>. (Accessed: May 08, 2025).
6. Suprun, A. A., Petrishyna, T. O. (2021). Insurance management in the context of the fourth industrial revolution. *Economics and Society*, no. 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-19>. [in Ukrainian].
7. FinTech Global. (n.d.). News and research. URL: <https://fintech.global/about/>. (Accessed: May 03, 2025).
8. FinTech Global. (n.d.). FinTech rankings. URL: <https://fintech.global/about/>. [in Ukrainian]. (Accessed: May 08, 2025).

9. Statista. (n.d.). Insurance distribution channels in the United States from 2019 to 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/377638/life-insurance-distribution-channels-usa/>. (Accessed: April 18, 2025).
10. McKinsey & Company. (2025). *Global Insurance Report 2025: The pursuit of growth*. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20insurance%20report%202025/global-insurance-report-2025-the-pursuit-of-growth.pdf>. (Accessed: April 18, 2025).
11. BeInsure. (n.d.). Ukrainian InsurTech “Hotline.finance” shows enormous growth on the market hit by the war. URL: <https://beinsure.com/news/insurtech-hotline-finance-shows-growth/>. (Accessed: May 18, 2025).
12. Ukrainian National News. (2025). UKASKO receives “InsurTech Breakthrough of the Year” award from the Association of Ukrainian Banks. URL: <https://unn.ua/news/ukasko-otrymala-nahorodu-insurtech-proryv-roku-vid-asotsiatsii-ukrainskykh-bankiv>. [in Ukrainian]. (Accessed: May 08, 2025).
13. Forinsurer. (2024). Ukrainian insurance market – results of 2024: Premiums +15 %, profit +31 %, TOP-10 share grew to 71 %. URL: <https://forinsurer.com/news/25/04/01/44775>. [in Ukrainian]. (Accessed: May 18, 2025).
14. TechUkraine. (2021). SPOKK: How are the startups doing? URL: <https://techukraine.org/2021/07/01/spokk-how-are-the-startups-doing/>. (Accessed: May 08, 2025).
15. Devoteam. (n.d.). *Generative AI in Insurance: Lemonade case study*. URL: <https://www.devoteam.com/expert-view/innovation-in-insurance/>. (Accessed: May 18, 2025).

Annotation

Bondarenko N. V., Ulianych Y. V., Tulush L. D.

Transformation of Insurance Management in the Context of InsurTech Development

The article explores the transformation of insurance management under the influence of the rapidly evolving InsurTech sector. The research focuses on how digital technologies are reshaping the traditional foundations of insurance business operations and management strategies. A comprehensive analysis of global and Ukrainian trends demonstrates that InsurTech not only introduces new tools and practices into the insurance industry but also initiates a rethinking of the role and structure of management in insurance companies. The study defines modern insurance management as a system of strategic and operational decisions aimed at ensuring financial stability, competitiveness, and customer satisfaction through the integration of innovative digital technologies. Unlike the traditional model — which relied heavily on hierarchical structures, agent networks, and paper-based workflows — contemporary insurance management increasingly depends on automation, customer data analytics, online distribution, artificial intelligence, and CRM systems. These shifts have led to faster claims processing, more personalized products, and a better user experience.

The article identifies key challenges faced by traditional insurance companies, including technological lag (legacy IT systems), internal resistance to change, the war

for tech-savvy talent, regulatory uncertainty, and the growing competition from InsurTech startups and digital platforms. Special attention is paid to the structure of insurance product distribution channels, which is undergoing digital transformation globally and is gradually evolving in Ukraine. The paper highlights successful Ukrainian examples (e.g., UKASKO, Hotline.finance), showing how local companies adapt to external shocks like the COVID-19 pandemic and the war, while developing their own InsurTech ecosystems. Based on global investment trends and market dynamics, the article concludes that the future of the insurance industry lies in hybrid models that combine traditional expertise with technological innovation. Strategic partnerships, flexible management, and openness to collaboration with InsurTech startups are becoming critical for maintaining competitiveness. InsurTech is no longer a trend but a structural driver of change in insurance, and its integration into management practices is essential for sustainable development.

Key words: insurance management, InsurTech, digital transformation, insurance, innovation, distribution, digital economy, global trends, management challenges.

УДК: 330.35:620.9:504.062(477)

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-254-263

ПОНОВЛЮВАЛЬНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ В СИСТЕМІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

А. О. РЕВУЦЬКА, кандидат економічних наук

Уманський національний університет

У статті здійснено дослідження ролі відновлюваної енергетики в контексті циркулярної економіки, з особливим акцентом на її значущість у періоди економічної та політичної нестабільності. Окреслено основні принципи циркулярної економіки, серед яких – пріоритет повторного використання, мінімізація викидів і зменшення використання невідновлюваних ресурсів. Висвітлено також міжнародний досвід реалізації концепції "3-R" (Reduce, Reuse, Recycle) як важливого інструменту переходу до замкнених ресурсних циклів. Обґрунтовано тісний взаємозв'язок між розвитком відновлюваної енергетики та реалізацією ідей циркулярної економіки, що в сукупності слугує підґрунтям для формування «зеленої» економіки.

Ключові слова: управління, національна економіка, «зелена» енергетика, нестабільні умови, циркулярна економіка, поновлювальні джерела енергії, кругова економіка, принцип 3-R

Постановка проблеми. Прискорений темп економічного зростання впродовж останніх десятиліть суттєво вплинув на умови життя суспільства. Глобалізаційні процеси, демографічний тиск та надмірне споживання природних ресурсів спричинили низку серйозних економічних, екологічних і соціальних