



DOI: [10.58423/2786-6742/2026-12-132-147](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-132-147)

УДК 368.01:005

Ришард ПУКАЛА

dr hab Prof. SUAS, проректор
Державний університет прикладних наук імені Броніслава Маркевича
Ярослав, Польща
ORCID ID: [0000-0002-2943-8482](https://orcid.org/0000-0002-2943-8482)
Scopus Author ID: [56074541000](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56074541000)

Наталія ВНУКОВА

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри митної справи та фінансових технологій
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна
ORCID ID: [0000-0002-1354-4838](https://orcid.org/0000-0002-1354-4838)
Scopus Author ID: [56607137800](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56607137800)
e-mail: vnn@hneu.net
(Corresponding author)

Олена НЕІЗВЕСТНА

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів і бухгалтерського обліку
Державний університету економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна
ORCID ID: [0000-0002-6135-6524](https://orcid.org/0000-0002-6135-6524)
Scopus Author ID: [57210341843](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210341843)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Анотація. Актуальність теми оцінки змін у менеджменті страхової компанії під дією інноваційних підходів, які спрямовані на забезпечення економічної стійкості фінансових установ під час воєнного стану, зростає і потребує аналітичного підґрунтя. Особливість полягає у пошуках нових механізмів оцінки змін впливу на інноваційні процеси у менеджменті страховика, а також сучасних глобальних трендів впровадження інновацій у страхуванні. Узагальнено сучасні інноваційні напрями змін у менеджменті страхової компанії. Здійснено пошук і пріоритетизацію інноваційних напрямів удосконалення менеджменту у страховій компанії з урахуванням європейського польського досвіду. Подано виклад складових аналітичного підходу як комплексу певних компонент аналітичних дій, спрямованих на удосконалення організації страхування у страховій компанії. Акцентовано увагу на розширенні концентрації функцій більшості суб'єктів-посередників у межах окремої організаційної структури, що актуалізується постійно на ринку страхування. Для розширення застосування аналітичного підходу запропоновано використовувати найбільш простий спосіб побудови моделі бізнес-процесу із застосуванням однієї з поширених графічних нотацій EPC-діаграма



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



(Event-driven Process Chain). Для вибору найкращого варіанту (пріоритезації) інноваційних напрямів виявлення, аналізу та удосконалення менеджменту у страховій компанії з урахуванням європейського досвіду використано систему підтримки прийняття рішень (СППР) Decision Making Helper, яка дозволила оцінити пріоритети удосконалення менеджменту у страховій компанії за двома ключовими напрямками: загальностратегічним із трьома складовими - цифрова трансформація, використання штучного інтелекту і впровадження ризико-орієнтованого управління; і організаційним супроводженням змін через клієнторієнтованість, ESG-трансформацію і впровадження інноваційних страхових продуктів. Подальшому розвитку підлягають питання пошуку інноваційних напрямів у менеджменті страхової компанії під дією сучасних глобальних викликів.

Ключові слова: страхова компанія, менеджмент, інноваційний підхід, графічна нотація EPC, аналітичний підхід, СППР Decision Making Helper, цифрова трансформація

JEL Classification: B23, G22,39, J 28, C52, O31

Absztrakt. A biztosítótársaságok menedzsmentjében bekövetkező változások értékelésének aktualitása - ezilienciájának biztosítását célozzák a hadiállapot körülményei között – egyre nő, és megalapozott analitikai keretet igényel. A tanulmány sajátossága abban áll, hogy új értékelési mechanizmusokat keres az innovációs folyamatokra gyakorolt menedzsmenthatások vizsgálatához a biztosítói működésben, továbbá áttekinti a biztosítási innovációk korszerű globális trendjeit. A szerző összegzi a biztosítótársaság menedzsmentjében megjelenő változások modern innovációs irányait, valamint feltárja és priorizálja a menedzsmentfejlesztés innovációs irányait az európai – különösen a lengyel – tapasztalatok figyelembevételével. Bemutatásra kerül az analitikai megközelítés komponensrendszere mint olyan célzott elemző tevékenységek együttese, amelyek a biztosítás szervezésének és működtetésének fejlesztését szolgálják a biztosítótársaságon belül. A tanulmány kiemeli a közvetítői szereplők többségéhez kapcsolódó funkciók koncentrációjának bővülését egyetlen szervezeti struktúrában belül, ami a biztosítási piacon tartósan releváns jelenség. Az analitikai megközelítés gyakorlati alkalmazhatóságának kiterjesztése érdekében a szerző a üzemeny-folyamatok modellezésének egy egyszerű eljárását javasolja, a széles körben használt EPC (Event-driven Process Chain) grafikus notáció alkalmazásával. A legkedvezőbb (priorizált) innovációs irányok kiválasztásához – a biztosítótársaság menedzsmentjének feltárása, elemzése és fejlesztése terén, az európai tapasztalatokra támaszkodva – a Decision Making Helper döntéstámogató rendszert alkalmazza. Ennek segítségével a menedzsmentfejlesztés prioritásai két fő dimenzió mentén kerülnek értékelésre: (1) egy általános stratégiai irány, amely három komponensből áll (digitális transzformáció, mesterséges intelligencia alkalmazása, kockázatalapú irányítás bevezetése), valamint (2) a változások szervezeti támogatása, amely az ügyfélorientáció, az ESG-transzformáció és az innovatív biztosítási termékek bevezetése révén valósul meg. A tanulmány szerint további kutatást igényel a biztosítótársasági menedzsment innovációs irányainak azonosítása a modern globális kihívások hatására.

Kulcsszavak: biztosítótársaság, menedzsment, innovációs megközelítés, EPC grafikus notáció, analitikai megközelítés, Decision Making Helper döntéstámogató rendszer, digitális transzformáció.

Abstract. The growing need to assess managerial changes in insurance companies under innovative transformation during martial law requires the development of a solid analytical framework aimed at ensuring the economic stability of financial institutions. The specificity of the study lies in the search for new mechanisms for assessing the impact of managerial changes on innovative processes within insurance companies, as well as in the analysis of contemporary global trends in the implementation of innovations in insurance sector. Modern innovative directions of managerial transformation in insurance companies are systematized. Innovative directions for improving insurance company management are identified and prioritized, taking into account the European, particularly Polish, experience. The analytical approach is conceptualized as a structured



system of interrelated analytical actions aimed at improving the organizational and managerial processes of insurance company. Particular attention is focused on the increasing concentration of functions of most intermediary entities within a unified organizational structure, a trend that is increasingly evident in the insurance market. To expand the application of the analytical approach, it is proposed to use the simplest method of constructing a business process model using one of the widely applied graphic notations – the EPC diagram (Event-driven Process Chain). To select the best option (prioritize) of innovative directions for identifying, analyzing, and improving management in an insurance company, taking into account European experience, the Decision Making Helper decision support system (DSS) was applied.

This system enabled the assessment of the priorities for management improvement in an insurance company across two key areas: a general strategic dimension comprising digital transformation, the use of artificial intelligence, and the implementation of risk-oriented management; and organizational change-support dimension focused on customer orientation, ESG transformation, and the implementation of innovative insurance products. Further research should focus on identifying innovative directions in insurance company management under the influence of contemporary global challenges.

Keywords: insurance company, management, innovative approach, EPC graphical notation, analytical approach, DSS Decision Making Helper, digital transformation

Постановка проблеми. Значення страхової компанії у системі захисту майнових інтересів осіб, суб'єктів господарювання, організацій і держави є необхідним елементом сучасного суспільства [1]. Страхування є одним з найбільш ефективних методів управління ризиками, обумовленими посиленням негативного впливу мінливого турбулентного зовнішнього середовища [2]. Досвід розвитку польського і українського страхового ринку засвідчує, що найбільш поширеним є майнове страхування, але одночасно відбувається перерозподіл ринку у бік особистого страхування і страхування відповідальності, яке має надзвичайно розгалужений поділ на підкласи. Сучасні мілітарні, ринкові трансформації та вплив світової фінансово–економічної кризи на економіку та фінансову систему у світі сприяли підвищенню практичної значимості страхового захисту [2]. Цифровізація та інновації трансформували страхову галузь, збагачуючи досвід клієнтів, операційну ефективність та практики управління ризиками. Здійснена дослідниками [2] оцінка протягом 2007–2023 років конкретного та загального впливу цифрової трансформації та інновацій на продуктивність страхового ринку Європейського Союзу із застосуванням економетричних моделей (робастних регресійних моделей для оцінки прямих наслідків цифрової трансформації та інновацій на кожен сектор страхового ринку, байєсівського мережевого аналізу з використанням гаусових графічних моделей для оцінки глобальних взаємозв'язків між цими секторами) показали конкретний вплив цифровізації та інновацій на ринок страхування ЄС, що відображається у рівнях проникнення страхування до ВВП та його щільності.

Зміни підходів до регулювання діяльності страховиків як в країнах ЄС, так і України потребують подальшого удосконалення теоретико–методичних аспектів менеджменту у страхуванні.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інноваційні підходи до менеджменту страхової компанії актуалізувалися у дослідженнях науковців. Найбільша увага приділяється цифровій трансформації в страховій галузі, яка спрямована на автоматизацію основних функцій та створення ефективних інструментів обслуговування страхувальників [4]. Нові технології (Big Data, блокчейн, Інтернет речей (IoT) і ШІ) змінюють традиційні підходи до управління бізнес-процесами, оцінки ризиків і взаємодії з клієнтами у страхуванні. Перевагами є автоматизація процесів, зниження витрат, підвищення прозорості та персоналізацію послуг. Виклики - висока вартість впровадження, брак кваліфікованих кадрів, кібербезпека та вплив воєнного стану. ШІ є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку страхової галузі, який забезпечує автоматизацію рутинних операцій, аналіз великих обсягів даних і впровадження поведінкових моделей, що покращують точність ризик-менеджменту та клієнтський досвід [5].

Додатковим викликом є забезпечення інформаційної безпеки у глобальному просторі. На основі аналітики по інвестиціях в InsurTech дослідником Друговою В. визначено важливість подальшого впровадження цифрових технологій у страховий ринок України з метою підвищення якості захисту споживачів та розвитку страхового бізнесу в умовах цифрової економіки для розширення електронного страхування, інтернет-каналів продажів, впровадженню цифрових технологій у бізнес-процеси страхової діяльності. Нова технологія InsurTech дозволяє істотно спростити бізнес-процеси страхової компанії від укладення договору до отримання страхових платежів і післяпродажного обслуговування [4].

Впровадження InsurTech, машинного навчання та інших інноваційних інструментів вважається, що докорінно змінив страхову галузь. Проведений бібліометричний аналіз 972 статей з 2015 по 2024 роки бази Scopus показав, що швидке розширення наукової продукції відбулось завдяки прискореному впровадженню інноваційних технологій у страхуванні, де домінуючими були країни США, Китай та Індія і міжнародне співавторство займало близько чверті публікацій, що продемонструвало співпрацю між світовими дослідниками в цій темі [6]. Впровадження InsurTech у страхуванні засновані як на використанні великих даних, а також на інноваційному способі мисленні [7]. Переваги впровадження рішень InsurTech, включаючи покращену оцінку ризиків, виявлення шахрайства та підвищення задоволеності клієнтів підкреслюють суттєвий вплив технологічних досягнень на автоматизацію, персоналізацію та операційну ефективність менеджменту страхової компанії та високий потенціал впливу інноваційних технологій на модернізацію страхової галузі [8]. Дослідниками доведено, що впровадження великої кількості інноваційних рішень (чат-боти, цифрові системи подання заяв про страхові виплати та ін.) суттєво вплинув на зміни у страхуванні [8].

Аналогічно дослідник Бровко С. В. визначає особливості впливу активного впровадження можливостей цифрових технологій в сучасний ринок страхових



послуг, де розглядаються інноваційні можливості штучного інтелекту та цифрових технологій в страховій галузі країни. Виділено основні види інновацій в сучасній страховій сфері, які пов'язані із технологічним, продуктовим, процесним та маркетинговим напрямками [10]. Додатково охарактеризовано новітні технології, що вже впроваджуються розвиненими та конкурентними страховими компаніями у своїй діяльності: штучний інтелект, андеррайтинг, чат-боти, автоматизація виплат, блокчейн-смартконтракти, омніканальна стратегія продажів та ін.. Проаналізовано переваги та перспективи використання інноваційних та цифрових продуктів в страховій галузі [10]. Можна поділити думку іншого дослідника Дрануса В. В., що інноваційні інструменти страхового менеджменту не зводяться лише до цифровізації - вони формують нову філософію ведення бізнесу, засновану на даних, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Саме поєднання складових технологічних, організаційних і стратегічних інновацій стає основою для формування стійких бізнес-моделей, здатних адаптуватися до викликів воєнного стану, забезпечити фінансову стабільність і сприяти інтеграції національної страхової галузі у глобальний цифровий простір [11].

Воєнний стан посилив ризики у страхових компаніях, які виділені як фінансові, операційні, ринкові та правові ризики, а також репутаційні та системні ризики, що виникають внаслідок дестабілізації національної економіки. Дослідниками доведено, що саме інтеграція цифрової аналітики, гнучких структур перестраховування та адаптивного управління резервами значно підвищує стійкість страхових компаній до кризових ситуацій. Зміцнення інституційної бази для управління ризиками є необхідною умовою для післявоєнного відновлення страхового ринку, вдосконалення регуляторних механізмів та зростання довіри громадськості до фінансової системи [12].

Утвердження і врахування зовнішнього впливу на удосконалення менеджменту страховиків розглянуто Романовською Ю. через застосування ризик-орієнтованого підходу, цифрових технологій, InsurTech-інструментів, розвитку людського капіталу та впровадження ESG-стандартів для забезпечення стійкості страхових компаній [13]. Дослідник доводить, що попри вплив воєнних ризиків та економічної нестабільності, страховий ринок демонструє адаптивність завдяки саме цифровізації, розвитку дистанційних каналів, удосконаленню андеррайтингу та запуску нових страхових продуктів. Важливим для наступних досліджень є наведене узагальнення ключових глобальних трендів стратегічного страхового менеджменту, яких визначено [13], і які можуть бути використані у подальших дослідженнях щодо оцінки розвитку інноваційних підходів до удосконалення менеджменту у страховій компанії, зокрема, побудованих на розширенні застосування ризико-орієнтованого підходу.

У контексті ESG факторів актуальним є врахування змін, які стосуються систем медичного страхування [14]. Групою дослідників визначено теоретичне обґрунтування ролі інновацій та інвестицій у розвитку галузі медичного



страхування і основні бар'єри, які гальмують упровадження інновацій у цій галузі. а також можливості використання новітніх технологій, таких як телемедицина та онлайн-платформи для страхових компаній [15].

Важливою є оцінка впливу інновацій на різних ринках страхування, так, сучасний менеджмент продажів ринку страхування життя має також швидко адаптуватися до технологічних інновацій. Розробка сценаріїв побудови багатоканальної реалізації страхових послуг з інтеграції цифрових каналів з традиційними методами продажу страхового продукту є надзвичайно актуальною, зокрема, для продажів страхового продукту у діяльності страхових агентів, що знижуватиме ризики у менеджменті страховика [16].

Проведений аналіз сучасних пропозицій різних дослідників до розвитку менеджменту у страхових компаніях підтвердив необхідність зміни філософії ведення бізнесу, побудованого на цифрових трансформаціях і інших змінах, які необхідно оцінити щодо їх пріоритетності з урахуванням факторів ризику.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Подальшому розвитку підлягають аналітичні напрями пошуку інноваційних складових менеджменту страхової компанії, зокрема, під час воєнного стану, які сприятимуть розширенню національного ринку страхування України та підвищенню рівня надання фінансових послуг через застосування як ризико-орієнтованого, так і процесно-орієнтованого підходів до управління в страховій компанії.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є пошук і пріоритезація інноваційних напрямів виявлення, аналізу та розвитку напрямів удосконалення менеджменту у страховій компанії з урахуванням європейського досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення поставленої мети дослідження пропонується з урахуванням польського досвіду розвитку страхового ринку застосувати аналітичний підхід до удосконалення організації страхування у страховій компанії. Поняття аналітичний (польський Analityczny [17]) визначається як поділений на складові або вільно пов'язаний з аналізом. Український Словник.ua [18] у визначенні аналітичний відзначає, що це те, що базується на застосуванні аналізу. Отже, аналітичний підхід, що пропонується розробити, визначається як комплекс певних компонентів аналітичних дій [19], спрямованих на удосконалення організації страхування у страховій компанії.

Початком побудови аналітичного підходу запропоновано застосування морфологічного аналізу тих понять і термінів, які важливі в організації страхування у страховій компанії при змінах, які відбуваються у глобальному просторі, зокрема, на європейському та українському страховому ринку, що відзначено і іншими дослідниками.

З'являються нові терміни і назви, зокрема, через трансформацію цифрових фінансових послуг, до яких також належить InsurTech та інші неологізми, які потребують тлумачення і аналізу саме через морфологію їх формування для



порівняльного аналізу при визначенні однорідності термінологічного сприйняття страховиками різних країн.

Морфологічний аналіз (польський *Analiza morfologiczna*) є комбінаторним методом, який полягає в розбитті досліджуваного об'єкта на характеристики та атрибути, може розглядатися як частина аналітичного підходу і позитивно впливатиме на процес узгодження і термінологічної адаптації змін у менеджменті страховиків до європейських стандартів.

Проведення морфологічного аналізу сприятиме досконалому визначенню необхідних понять у страхуванні, які притаманні конкретній страховій компанії, як системи економічних відносин із врахуванням страхового інтересу учасників страхування за виявленими можливими ризиками, які можуть бути застраховані. Тренд на клієнт орієнтованість та індивідуалізацію формування страхового захисту конкретних страхувальників відповідно до їх потреб є результатом впровадження інноваційних підходів в системі менеджменту страхової компанії.

На польському і українському страховому ринку, незважаючи на негативні кількісні зміни останнього, діє значна кількість страхових компаній, які мають різні правила організації страхування, отже, аналітичний підхід дозволяє проаналізувати і порівняти умови, тарифи, новації, обмеження, додаткові вимоги. Саме дослідження визначених причинно-наслідкових зв'язків та детермінант організації страхування сприятиме вдосконаленню організаційно-правових засад його розвитку у страховій компанії.

Прийняття нового Закону України «Про страхування» [20] суттєво вплинуло на стан страхового ринку, що відзначається на реалізації наступних етапів запропонованого аналітичного підходу через формування характеристики нормативно-правового забезпечення організації визначеного законодавчо класу страхування із встановленням терміну дії договору, суб'єктів і об'єктів страхування, страхових випадків, страхових сум, страхових тарифів, страхового відшкодування.

Залежно від типу страхових продуктів, які запроваджуються, розширюється концентрація функцій більшості суб'єктів-посередників у межах окремої організаційної структури, що актуалізується постійно на ринку страхування у державному реєстрі страхових посередників, який веде Національний банк України [21]. Аналогічно у Польщі цим займається Польське управління фінансового нагляду [22].

Впровадження інноваційних підходів впливає на стандартизацію страхових продуктів, що дало змогу спростити систему суб'єкт-об'єктних зв'язків на ринку певних класів страхування. У протилежному напрямі відбувається комплексність характеру більшості страхових продуктів, що зумовлює часткове поєднання ризиків, їх акумуляцію в межах окремих продуктів. Аналіз цих процесів може бути наступною частиною аналітичного підходу. Для посилення захисту прав споживачів у страхування є ініціація ГО «Ветерани страхового ринку» з розробки Стандарту якості та безпечності страхових продуктів, що



може суттєво вплинути на посилення інноваційних підходів у страхуванні.

Процес глобалізації сучасної світової економіки сприяє формуванню іншого рівня міжнародних економічних відносин, зокрема, щодо страхування. У європейських системах страхування не лише формуються значні інвестиційні ресурси, а і реалізується урядова політика соціально-економічного захисту суб'єктів господарювання і фізичних осіб. Інноваційним можна розглянути підготовку у Польщі законопроекту, який передбачатиме перестраховання ризиків зареєстрованих в Україні підприємств з польським капіталом у сферах міжнародних контрактів та інвестицій за рахунок польської державної Корпорації страхування (КУКЕ) на довгостроковий період (2 і більше років). Перспективним є запровадження перестраховання вантажів, які перевозяться в Україну [23].

Клієнтоорієнтованість при сучасних тенденціях укладання договорів страхування полягає в тому, що страхові ризики можуть поєднуватися у різних комбінаціях залежно від конкретних умов, особливостей та персоналізації окремих страхувальників. Європейськими страховиками розроблено програми преміального страхування, які є дуже поширеними і базуються на тому, що при відсутності страхових випадків, претензій та інших скарг забезпечується взаємозв'язок зі страховими преміями, що суттєво впливає на збільшення попиту на страховий захист [24].

Польські споживачі страхових послуг виділяють наступні ризики, які вони вважають ймовірними у своєму житті: хвороба та смерть близької людини, брак грошей на старість, збройний конфлікт, що вплинув на країну, втрата працездатності, екологічні ризики та ін. [24], що має бути враховано у змінах страхового захисту.

Позитивний польський досвід централізованого врегулювання збитків [25], наприклад, у транспортному страхуванні може бути корисним для українських страховиків, що удосконалить організацію страхування у страховій компанії. Застосування аналітичного підходу полягає у сегментації визначення страхового відшкодування і страхових виплат на окремі складові загального і технічного характеру, та їх співставлення. У результаті аналізу відбувається загальний поділ, який дозволяє остаточно визначитися у прийнятті рішень.

Українським страховикам потрібно розробляти правила, умови, які б більш чітко і повно задовольняли потреби страхувальників; бажано вивчати нові підходи до розрахунку тарифів, які б враховували більше факторів ризику, які застосовуються європейськими страховиками. Окремим елементом є розвиток процедур надання страхових послуг з використанням інноваційних технологій.

Значні перспективи з розширення бідь-якого ринку страхування та підвищення рівня надання фінансових послуг полягає у застосуванні як ризико-орієнтованого, так і процесно-орієнтованого підходів до управління у страховій компанії.

Керування бізнес-процесами є сучасним напрямом успішного застосування певного переліку методів, який одержав назву процесного підходу, що може



бути активно сполученим з аналітичним підходом, як його база. Головна перевага – це пряма орієнтація на замовника страхових послуг, які генеруються страховою компанією. Відбувається так само сегментація всієї мережі взаємопов'язаних процесів, саме їх аналіз здійснення дозволяє впливати на цілі страхової компанії і одержання результатів.

Наступним етапом аналітичного підходу є визначення методу моделювання бізнес-процесів, які відбуваються, обов'язкове виділення зв'язків при організації страхування. Будь-яка складова моделі відображає один реальний об'єкт певної предметної області: страхувальники, документи, програмне забезпечення та ін. У межах одного методу об'єкти моделі є відмінними, і зв'язки необхідні для опису переходів: потоки інформації, фінансові ресурси, кадрове забезпечення та ін. Моделювання бізнес-процесів дозволяє не тільки визначити, як страхова компанія функціонує в цілому, як взаємодіє із зовнішніми стейкхолдерами, страхувальниками, партнерами, але і як організована діяльність на кожній посаді, що впливає на зниження ризиків діяльності у страхуванні.

Моделювання бізнес-процесів – це потужний інструмент аналітичного підходу для здійснення ефективних напрямів оптимізації організації діяльності страхової компанії, тому що дозволяє не тільки все розбити на складові, а й відслідкувати зміни, які відбуваються між об'єктами взаємозв'язку. Додатково його перевагою є можливість здійснити вартісну оцінку кожному окремому процесу страхування та всім бізнес-процесам страхової компанії в сукупності залежно від рівня декомпозиції системи в цілому.

Для розширення застосування аналітичного підходу пропонується використовувати найбільш простий спосіб побудови моделі бізнес-процесу із застосуванням однієї з поширених графічних нотацій. Таким є метод моделювання ЕРС-діаграма (Event-driven Process Chain) [26], який використовується для подання алгоритму виконання процесу (нотація класу workflow), що можна розглядати як практичний інструмент аналітичного підходу.

Нотація ЕРС - це графічний стандарт, послідовність дій, керованих подій (що дуже важливо для страхової компанії), опис порядку виконання бізнес-процесів, який дозволяє винаходити резерви і втрати, якщо вони є, звертати увагу конкретних виконавців на впорядковану комбінацію подій і функцій. Визначальною базою для аналізу є врахування визначених початкових і кінцевих подій, їх учасників, виконавців, фінансових та документальних потоків. Слід відзначити, що важливою для аналізу перевагою нотації ЕРС-діаграм є висока точність опису і врахування нелінійності виконання бізнес-процесу для відстеження забезпечення організаційного процесу в страхуванні, яке має ймовірнісні часові проміжки. Модель відображає діяльність страхової компанії як систему бізнес-процесів і показує, що відбувається в організації страхування, і які, наприклад, фінансові результати.

Під бізнес-процесом страхування можна розуміти цілеспрямовану послідовність дій, що призводять до встановленого результату, ефективного для



страхової компанії. Основою бізнес-процесів страхової компанії є страховий договір, регламентований законодавством та адаптований до правил моделювання в нотації EPC. Рекомендована кількість функцій на діаграмі - не більше 20, цього може бути достатньо для певних складових аналітичного підходу, який розбивається на компоненти. Страховим компаніям рекомендується використовувати EPC-діаграми для планування потоків робіт бізнес-процесів для підвищення ефективності їх діяльності.

Для вибору найкращого варіанту (пріоритезації) інноваційних напрямів виявлення, аналізу та удосконалення менеджменту у страховій компанії з урахуванням європейського досвіду використано автоматизовану систему підтримки прийняття рішень (СППР) Decision Making Helper [27].

З поданих раніше узагальнень [13] ключових глобальних трендів стратегічного страхового менеджменту та визначених інших інноваційних підходів [4;10;11] до удосконалення менеджменту у страховій компанії авторами обрано два ключових напрями інноваційних змін – це загальностратегічний, куди включені три складові: цифрова трансформація, використання штучного інтелекту і впровадження ризико-орієнтованого управління; і другий напрям – організаційного супроводження змін – клієнтоорієнтованість, ESG-трансформація і впровадження інноваційних страхових продуктів.

Таблиця 1.

Результати оцінювання виділених інноваційних підходів за двома напрямками глобальних трендів стратегічного страхового менеджменту

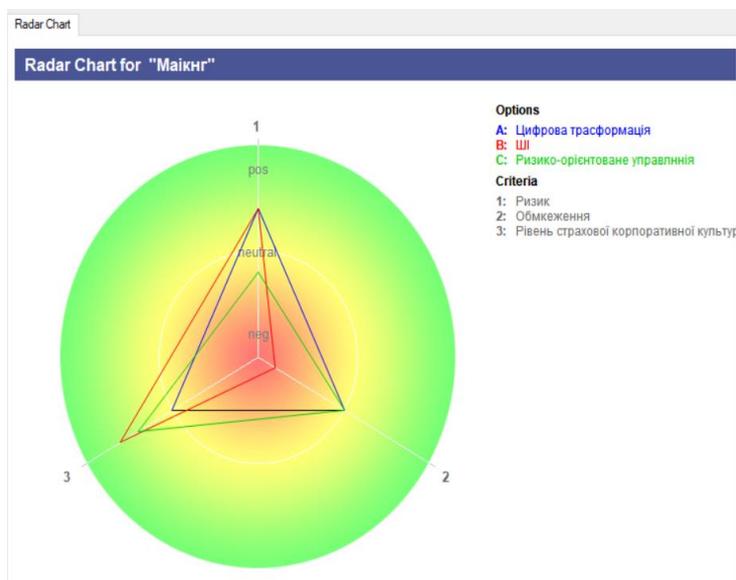
Напрями глобальних трендів стратегічного страхового менеджменту та визначених інших інноваційних підходів	Складові інноваційних підходів	Результати з використанням СППР) Decision Making Helper	
		Оцінка, %	Рейтинг
Загально-Стратегічний	Цифрова трансформація,	+8	Нейтральний
	Використання штучного інтелекту	0	Нейтральний
	Ризико-орієнтоване управління	+1	Нейтральний
Організаційного супроводження змін	Клієнтоорієнтованість	+11	Нейтральний
	ESG-трансформація	+20	Нейтральний
	Впровадження інноваційних страхових продуктів	+8	Нейтральний

Джерело: розробка авторів

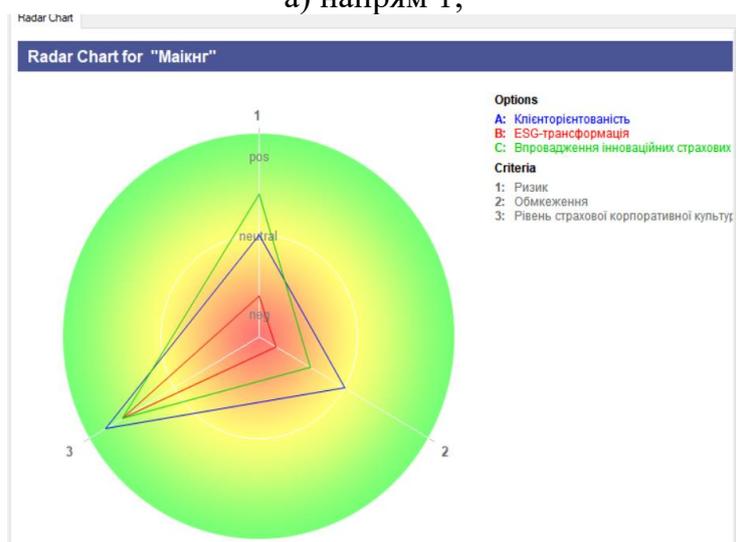
Виявлення пріоритезації відбувалось окремо за кожним напрямом. Порівняння складових виділених напрямів відбувалося за такими однаковими критеріями: загрози, обмеження і рівень страхової корпоративної культури страховика.

Всі три критерія є якісними та мають рівні оцінки, як «низька», «середня», «висока», які виставлені в СППР за кожною складовою. Для оцінювання

встановлено вагу за кожним з критерієм, однаково для двох напрямів, виходячи з їх важливості, найбільша - ризик (3), обмеження (3) та рівень страхової корпоративної культури (1).



а) напрям 1;



б) напрям 2

Рис. 1. Графічне зображення результатів оцінювання пріоритезації впровадження інноваційних підходів за СПП Decision Making Helper

Джерело: розроблено авторами

Далі здійснено розрахунки побудованої моделі з системою вибору найкращого варіанту (складової) впровадження інноваційних підходів. Одержані результати відображено у табл.1.



Як видно з табл.1, для удосконалення страхового менеджменту пріоритетною є ESG-трансформація, яка супроводжує європейські зміни до системи корпоративного управління [28], клієнтоорієнтованість, що відповідає трендам індивідуалізації надання страхових послуг, і сполучення впровадження інноваційних страхових продуктів з цифровою трансформацією. Всі напрями мають нейтральний рейтинг щодо впливу на менеджмент страхової компанії, не створюючи посиленних загроз.

На рис. 1 подано графічне зображення результатів оцінювання пріоритезації впровадження інноваційних підходів у менеджменті страхової компанії за СППР Decision Making Helper.

Як видно з рис.1, напрям організаційного супроводження змін є більш вираженим і має однаковий цілеспрямований характер.

Використання СППР Decision Making Helper дозволяє оперативної оцінювати зміну напрямів і сценаріїв впровадження інноваційних підходів.

Отже, представлене рішення задачі з використанням автоматизованої СППР показує один з варіантів побудови ранжування визначених напрямів впливу на менеджмент страхової компанії. Між тим всі альтернативи є нейтральними щодо висунутої задачі, тому для підвищення ефективності управління має відбуватися пошук і інших інноваційних напрямів змін у наступних дослідженнях.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Викладений аналітичний підхід до удосконалення організації страхування у страховій компанії поданий як перелік певних компонент аналітичних дій, серед яких визначено морфологічний аналіз, процесно-орієнтований підхід до управління страхової компанії, зокрема, через нотацію ЕРС, що має інноваційний характер. Запропонований аналітичний підхід дозволяє здійснити загальну сегментацію як бізнес-процесів, так і будь-яких інших інноваційних складових страхової діяльності, що дозволить удосконалити організацію страхування у страховій компанії. Наведений приклад застосування сучасного автоматизованого інструменту СППР Decision Making Helper показав можливості оцінювання пріоритетності рівня впровадження інноваційних змін, які можуть оперативна коригуватися під задачі менеджменту у страховій компанії.

Перспективами подальших досліджень є визначення трендів інноваційних змін у менеджменті страхової компанії під дією сучасних глобальних викликів.

Подяка. Автори висловлюють Подяку керівництву закладів вищої освіти за місцем роботи, що сприяло утворенню міжнародного творчого колективу для проведення дослідження.

Фінансування. Дослідження здійснювалося без цільового фінансування в межах наукової діяльності закладів вищої освіти, де автори працюють.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що не мають конфлікту інтересів при виконанні дослідження.

Декларація про використання ШІ. Автори не використовували інструменти штучного інтелекту під час підготовки рукопису, користувались Google інструментами.



Список використаних джерел

1. Внукова Н. М. Ринок фінансових послуг: Навчально-методичний посібник. Харків : ІНЖЕК, 2004. 276 с.
2. Внукова Н. М. Сучасний стан та тенденції розвитку страхування в умовах воєнного стану. *Страховий ринок України: виклики в період дії воєнного стану та перспективи подальшого розвитку*: матеріали доповідей Міжнародного науково-практичного круглого столу, 17 листопада 2022 р. : тези допов. Київ: НУБіП України, 2022. С. 9-10. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28524> (дата звернення: 01.12.2025)
3. Cristea M., Noja G. G., Filip R. I., Grigorie E. I., Carstina S. V. Digital Transformation and Innovation in the European Insurance Market: Life vs. Non-Life Sectors. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*. 2025. № 59 (4). P. 230-250. DOI: 10.24818/18423264/59.4.25.13
4. Другова В. Інноваційні підходи до страхового менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-123>
5. Прокопчук О. Т., Пономаренко О. В., Гумен О. В., Мирошніченко М. М., Клименко В. О., Жарун Р. Ф. Трансформація страхового бізнесу під впливом цифрових інновацій та штучного інтелекту. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. № 106 (2). С.90-100. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-90-100
6. Benkhelouf W., Smaali D. Unveiling the future of insurance: A bibliometric study of digital transformation over the last decade. *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management*. 2025. № 12(1). P. 48–74. DOI: <https://doi.org/10.56578/jcgirm120105>
7. Braun A., Jia R. InsurTech: Digital technologies in insurance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*. 2025. № 50(1). P. 1-7. DOI: 10.1057/s41288-024-00344-x
8. Hristozov Z., Vazov R. Redefining Insurance Through Innovation: Trends, Benefits, And Regulatory Challenges: A European Perspective. *Strategies for Policy in Science & Education/Strategii na Obrazovatelnata i Nauchnata Politika*, 2025. № 33(1). P. 160-178. DOI: <https://doi.org/10.53656/str2025-1s-8-red>
9. Bin Shamsuddin J. N., Gan C., Anh D. L. T. Digital Innovation in Insurance. *Digital Banking and Finance: A Handbook*. 2025. P. 161-203. DOI: https://doi.org/10.1142/9781800616257_0007
10. Бровко С. В. Методичні підходи до вивчення інноваційних технологій на ринку страхових послуг. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С.13-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-2>
11. Дранус В. В. Інноваційні інструменти управління розвитком страхових компаній в Україні в сучасних умовах. *Innowacje finansowe i zarzadcze jako stymulator zrównoważonego rozwoju w warunkach współczesnych wyzwań : zbiór materiałów międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej, Chmielnicki Uniwersytet Zarządzania i Prawa im. Leonida Yuzkova 7 listopada 2025r. / Redakcja naukowa: Synchron Viktor, Żuchowski Ireneusz, Krushynska Alla, Moshenets Nataliia. Wydawnictwo: MANS w Łomży, Część 1. Chmielnicki – Łomża, 2025. С.141-144. DOI: <https://doi.org/10.58246/VERT4301> URL: <https://surl.li/rgzsao> (дата звернення: 01.12.2025)*
12. Савченко Н. Г. Ризик-менеджмент страхової компанії в умовах воєнного стану. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 46. С. 318-328. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17615544>
13. Романовська Ю. Трансформація страхового менеджменту: міжнародні тенденції та шляхи адаптації для України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 4(18). С. 723-732. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0461>
14. Горохов С. В., Старинчук С. Д. Порівняльний аналіз систем медичного страхування зарубіжних країн. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2016. Вип. 9. С. 24–28.
15. Іванова Т., Кришталь Г., Метелиця В., Казак О., Коренева Н. Інвестиційно орієнтовані інновації в медичному страхуванні: стратегії сталого фінансування охорони здоров'я в



- цифрову епоху. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 64. С.548–558. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4858>
16. Топішко Н. П., Галецький С. М., Панасюк В. В., Галецька Т. І. Менеджмент продажів страхового продукту та стан ринку страхування життя в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2025. № 36(64). С. 16–22. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-36\(64\)-16-22](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-36(64)-16-22)
 17. Tekst analityczny – co to takiego? URL: <https://surl.li/odvvku> (дата звернення: 05.12.2025)
 18. Словник UA. URL: <https://surl.li/ttspfl> (дата звернення: 05.12.2025)
 19. Пукала Р., Внукова Н. Аналітичний підхід до удосконалення організації страхування у страховій компанії. Свідectво про реєстрацію авторського права на твір № 136244 від 16 травня 2025 року. *Авторське право і суміжні права*. Бюлетень 2025. № 90. С. 286. URL: <https://nipo.gov.ua/biuleten-avtorske-pravo-sumizhni-prava/> (дата звернення: 05.12.2025)
 20. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#n2320> (дата звернення: 06.12.2025)
 21. Комплексна інформаційна система Національного банку України. URL: <https://kis.bank.gov.ua/search-fu> (дата звернення: 06.12.2025)
 22. Komisja Nadzoru Finansowego, KNF. URL: <https://www.knf.gov.pl/> (дата звернення: 07.12.2025)
 23. Польща запроваджує новий механізм страхування інвестицій для польських компаній в Україні. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/23-12-2022-2/> (дата звернення: 07.12.2025)
 24. Wpływ ubezpieczeń na polską gospodarkę i społeczeństwo. Jak ubezpieczenia pomagają Polakom? Milliman. S. 84. URL: https://piu.org.pl/wp-content/uploads/2023/03/PIU_raport-wplyw-ubezpiechen-na-polska-gospodarke-2022.pdf (дата звернення: 08.12.2025)
 25. Likwidacja szkód komunikacyjnych dostępna w całej Polsce. URL: <https://surl.lt/unquyex> (дата звернення: 08.12.2025)
 26. What is Event-Driven Process Chain (EPC)? URL: <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/business-design-tools/what-is-epc-diagram/> (дата звернення: 10.12.2025)
 27. Decision Making Helper. URL: <https://decision-making-helper.en.uptodown.com/windows> (дата звернення: 10.12.2025)
 28. Неізвестна О.В., Внукова Н.М. Управління ESG-ризиками в банках України: оцінка поточного стану та структурні елементи ефективної інтеграції в ключові управлінські та бізнес-системи банку. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.20>

References

1. Vnuкова, N. M. (2004). *Financial Services Market: Educational and Methodological Guide*. Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian]
2. Vnuкова, N. M. (2022). Current state and trends in the development of insurance in the conditions of military state. Insurance market in Ukraine: developments in the period of military state and prospects for further development: *Materials of the International Scientific and Practical Round Table*. Kyiv: NUBiP Ukrayini, 9-10. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28524> [in Ukrainian]
3. Cristea, M., Noja, G. G., Filip, R. I., Grigorie, E. I., & Carstina, S. V. (2025). Digital Transformation and Innovation in the European Insurance Market: Life vs. Non-Life Sectors. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 59(4), 230-250. 10.24818/18423264/59.4.25.13
4. Drugova, V. (2024). Innovative approaches to insurance management in the context of digital transformation. *Economy and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-123> [in Ukrainian]



5. Prokopchuk, O. T., Ponomarenko, O. V., Gumen, O. V., Miroshnichenko, M. M., Klimenko, V. O., & Zharun, R. F. (2025). Transformation of the insurance business under the influence of digital innovations and artificial intelligence. *Collected Works of Uman National University*, 106(2), 90-100. 10.32782/2415-8240-2025-106-2-90-100 [in Ukrainian]
6. Benkhelouf, W. & Smaali, D. (2025). Unveiling the future of insurance: A bibliometric study of digital transformation over the last decade. *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management*, 12(1), 48–74. <https://doi.org/10.56578/jcgirm120105>
7. Braun, A., & Jia, R. (2025). InsurTech: Digital technologies in insurance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 50(1), 1-7. 10.1057/s41288-024-00344-x
8. Hristozov, Z., & Vazov, R. (2025). Redefining Insurance Through Innovation: Trends, Benefits, And Regulatory Challenges: A European Perspective. *Strategii na Obrazovatelnata i Nauchnata Politika*, 33(1), 160-178. <https://doi.org/10.53656/str2025-1s-8-red>
9. Bin Shamsuddin, J. N., Gan, C., & Anh, D. L. T. (2025). *Digital Banking and Finance: A Handbook*, 161-203. https://doi.org/10.1142/9781800616257_0007
10. Brovko, S. V. (2025). Methodological approaches to the study of innovative technologies in the insurance services market. *Transformational economy*, (2 (11), 13-18. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-2> [in Ukrainian]
11. Dranus, V. V. (2025). Innovative tools for managing the development of insurance companies in Ukraine in modern conditions: *Collection of materials of the international scientific and practical conference, Leonid Yuzhkov Shmelnytsky University of Management and Law*, November 7, 2025 / Scientific editors: Synchak Viktor, Zuchowski Ireneusz, Krushynska Alla, Moshenets Nataliia. Shmielnytsky – Lomza, 141-144. <https://doi.org/10.58246/VERT4301> <https://surl.li/rgzsao> [in Ukrainian]
12. Savchenko, N. G. (2025). Risk management of an insurance company under martial law. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, (46), 318-328. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17615544> [in Ukrainian]
13. Romanovska, Yu. (2025). Insurance management transformation: international trends and ways of adaptation for Ukraine. *European Journal of Economic and Financial Innovations*, 4(18), 723-732. <http://doi.org/10.32750/2025-0461> [in Ukrainian]
14. Gorohov, S. V., & Starinchuk, S. D. (2016). Comparative analysis of health insurance systems of foreign countries. *Current problems of philosophy and sociology*, (9), 24–28. [in Ukrainian]
15. Ivanova, T., Krishtal, G., Metelicya, V., Kazak, O., & Korenyeva, N. (2025). Investment-Driven Innovation in Health Insurance: Strategies for Sustainable Healthcare Financing in the Digital Age. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, (64), 548–558. <https://doi.org/10.55643/fcapt.5.64.2025.4858> [in Ukrainian]
16. Topishko, N. P., Galeckij, S. M., Panasyuk, V. V., & Galecka, T. I. (2025). Insurance product sales management and the state of the life insurance market in Ukraine. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" series*, 36(64), 16–22. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-36\(64\)-16-22](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-36(64)-16-22) [in Ukrainian]
17. Analytical text – what is it? (n.d.). <https://surl.li/odvvku> [in Polish]
18. Dictionary UA. (n.d.). <https://surl.li/ttsplf> [in Ukrainian]
19. Pukala, R., & Vnukova, N. (2025). Analytical approach to improving the organization of insurance in an insurance company. Certificate of registration of copyright for the work No. 136244. Copyright and related rights. Bulletin, 90, 286. <https://nipo.gov.ua/biuleten-avtorske-pravo-sumizhni-prava/> [in Ukrainian]
20. About insurance. Law of Ukraine No 1909-IX (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#n2320> [in Ukrainian]
21. National Bank of Ukraine. (n.d.). Comprehensive information system of the National Bank of Ukraine. <https://kis.bank.gov.ua/search-fu> [in Ukrainian]



22. Polish Financial Supervision Authority. (n.d.). Financial Certification Commission. <https://www.knf.gov.pl/> [in Polish]
23. Ukraineinvest. (n.d.). Poland introduces new investment insurance mechanism for Polish companies in Ukraine. <https://ukraineinvest.gov.ua/news/23-12-2022-2/> [in Ukrainian]
24. Milliman. (2022). The impact of insurance on the Polish economy and society. How does insurance help Poles? https://piu.org.pl/wp-content/uploads/2023/03/PIU_raport-wplyw-ubezpieczen-na-polska-gospodarke-2022.pdf [in Polish]
25. Compet. (n.d.). Motor vehicle claims settlement available throughout Poland. <https://surl.lt/unqyex> [in Polish]
26. Visual Paradigm. (n.d.). What is Event-Driven Process Chain (EPC)? <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/business-design-tools/what-is-epc-diagram/>
27. Decision Making Helper. (n.d.). <https://decision-making-helper.en.uptodown.com/windows>
28. Nyeizvyestna, O.V., & Vnukova, N.M. ESG risk management in Ukrainian banks: assessment of the current state and structural elements of effective integration into the bank's key management and business systems. *Efficient economy*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.20> [in Ukrainian]

<i>Отримано:</i>	<i>11.02.2026</i>	<i>Beérkezett:</i>	<i>2026.02.11</i>	<i>Received:</i>	<i>11.02.2026</i>
<i>Прийнято до друку:</i>	<i>13.02.2026</i>	<i>Elfogadva:</i>	<i>2026.02.13</i>	<i>Accepted:</i>	<i>13.02.2026</i>
<i>Опубліковано:</i>	<i>31.03.2026</i>	<i>Megjelent:</i>	<i>2026.03.31</i>	<i>Published:</i>	<i>31.03.2026</i>