

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕНОГО ВПЛИВУ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»

4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Ольги ГАРКАЛО

Науковий керівник:

д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Рецензент

д.е.н., професор Світлана УРБА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2025 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д.е.н., професор

_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Гаркало О. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сталого розвитку та підвищеного впливу невизначеності зовнішнього середовища. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент. Львів, 2025.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних особливостей процесу інноваційним потенціалом страхової компанії в умовах сталого розвитку та підвищеного впливу невизначеності зовнішнього середовища. У другому розділі роботи вивчено результати функціонування страхового ринку в Україні, проаналізовано показники діяльності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»» і розроблено рекомендації для підвищення ефективності процесу управління інноваційним потенціалом.

У результаті здійсненого теоретично-аналітичного дослідження зроблені висновки і надано управлінські пропозиції.

Ключові слова: страхова компанія, управління, інновації, інноваційний потенціал, страховий ринок, управління підприємством, сталий розвиток, невизначеність зовнішнього середовища.

ANNOTATION

Garkalo O. Management of the innovative potential of an enterprise in the conditions of sustainable development and increased influence of the uncertainty of the external environment. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the specialty 073 Management. Lviv, 2025.

The first section of the work studies the theoretical features of the process of the innovative potential of an insurance company in the conditions of sustainable development and increased influence of the uncertainty of the external environment. The second section of the work studies the results of the functioning of the insurance market in Ukraine, analyzes the performance indicators of the Insurance Company "Guardian" and develops recommendations for improving the efficiency of the process of managing the innovative potential.

As a result of the theoretical and analytical research, conclusions are drawn and management proposals are provided.

Keywords: insurance company, management, innovation, innovative potential, insurance market, enterprise management, sustainable development, uncertainty of the external environment.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕНОГО ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	6
1.1 Теоретичні засади впливу умов сталого розвитку та невизначеності зовнішнього середовища на бізнес	6
1.2 Основи управління інноваційним потенціалом підприємства	15
1.3 Процес управління інноваційним потенціалом страхових компаній	20
Висновки до першого розділу	28
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СК «ГАРДІАН» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕНОГО ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	29
2.1 Аналіз ринку страхових послуг в Україні в умовах підвищеного рівня невизначеності зовнішнього середовища	29
2.2 Аналіз діяльності СК «Гардіан»	35
2.3 Перспективи використання штучного інтелекту в управлінні СК «Гардіан» за умов невизначеності зовнішнього середовища	42
Висновки до другого розділу	50
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність дослідження. Протягом багатьох років розвитку страхова діяльність супроводжувалося безперервним введенням інновацій. Саме завдяки цьому страхові компанії мають широкий асортимент страхових послуг та різноманітність страхових відносин шляхом введення нових технологій продажу їхніх послуг. Основною ідеєю реалізації продукту страхування є зміна потреб людей та суспільства загалом. Відповідно, об'єктом інновацій товарів у страхуванні є основна послуга страхування, а зміна в інших послугах – це вже зміна в інноваційних технологіях.

Що стосується інновацій, які спрямовані на розвиток і створення каналів збуту послуг страхування, вони є найбільш популярними, особливо в нинішніх умовах високої конкуренції на ринку страхування в Україні та Європі. Дані інновації необхідні підвищення обсягів продажу продуктів страхування на початковому етапі її реалізації.

Таким чином, для підвищення ефективності функціонування страхових організацій, збільшення їхнього вкладу в забезпечення захищеності та стійкості розвитку суб'єктів господарювання необхідно подальше вдосконалення управління інноваційним розвитком страхових організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційного потенціалу організацій завжди були в центрі уваги науковців, зокрема Копитко М.І., Мельник О.Г., Шиловой О.Ю., Чермошенцевої Є.С., Івасик В.В., Богма О.С., Макаренко Н.В., Яковлева А.І., Міщенко С.П., Яремко Л.А., Ілляшенко С.М. та багатьох інших провідних економістів.

Надалі актуальним залишається вивчення особливостей управління інноваційним потенціалом на підприємствах та організаціях з врахуванням вимог сталого розвитку.

Мета кваліфікаційної роботи – аналіз та розроблення дієвих рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах сталого розвитку та підвищення впливу невизначеності зовнішнього середовища.

Об’єкт дослідження – система управління інноваційним потенціалом ТДВ «Гардіан» в умовах сталого розвитку та підвищення впливу невизначеності зовнішнього середовища.

Предмет роботи – методи і технології управління інноваційним потенціалом ТДВ «Гардіан» з врахуванням впливу умов сталого розвитку та факторів зовнішнього середовища.

Завданнями, які були поставлені та вирішені при написанні кваліфікаційної роботи є:

- дослідити умови сталого розвитку та визначити їх вплив на діяльність підприємств;
- проаналізувати теоретичні основи процесу управління інноваційним розвитком підприємств;
- вивчити особливості управління інноваційним потенціалом страхових компаній;
- здійснити аналіз стану і показників функціонування страхового ринку України;
- проаналізувати результати діяльності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»»
- запропонувати технології управління інноваційним потенціалом ТДВ «Гардіан» з врахуванням впливу умов сталого розвитку та факторів зовнішнього середовища.

Методи дослідження: графічний, аналізу, порівняння.

Кваліфікаційна робота складається з двох розділів: умови сталого розвитку та визначити їх вплив на діяльність підприємств; теоретичні основи процесу управління інноваційним розвитком підприємств; особливості управління інноваційним потенціалом страхових компаній; аналіз стану і показників функціонування страхового ринку України; результати діяльності ТДВ «Страхова компанія «Гардіан»», пропозиції щодо застосування технологій управління інноваційним потенціалом ТДВ «Гардіан» з врахуванням впливу умов сталого розвитку та факторів зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕНОГО ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Теоретичні засади впливу умов сталого розвитку та невизначеності зовнішнього середовища на бізнес

Пояснення сутності сталого розвитку підприємства є важливим з точки зору соціальної вкоріненості історичного визначення цього поняття, яке виражає кредо суспільства. У [1] сталий розвиток - це процес змін, який підтримує здатність задовольняти потреби нинішнього та майбутніх поколінь щодо ідеї, що всі майбутні покоління мають право жити та використовувати наявні екологічні цінності так само, як нинішні, або навіть краще.

Широкий спектр сприйняття концепції сталого розвитку означає, що вона зазвичай використовується для цілей визначення видів діяльності, які відрізняються за цілями, предметом і типом і які впливають із зобов'язання піклуватися про майбутнє в цілому. Наведене вище розуміння сталого розвитку стосується дотримання основних, об'єктивних принципів, які визначають сталий розвиток, тобто розвиток, який сприяє самодостатності. Таким чином, часто цитована ідея сталого розвитку стосується сучасного суспільства, яке живе в умовах, названих Гідденсом «пізньою модерністю» [2], в якому має бути баланс між планами економічного та соціального розвитку та умовами навколишнього середовища, беручи до уваги суб'єкти-учасники⁴. Це виражається вказівкою на чотири стовпи, що утворюють кола сталого розвитку: екологія, економіка, культура та політика. Таким чином, сталий розвиток можна визначити стосовно не лише суспільства, а й суб'єктів соціальної, економічної, інституційної та екологічної структури, а отже, і підприємств та різних форм їх інтеграції. Тому виникає питання, чи його суть стосується орієнтації в управлінні та діяльності,

орієнтованих на навколишнє середовище, чи він має набагато ширший масштаб, принципово важливий для підприємства та його зацікавлених сторін.

Це виражається вказівкою на чотири стовпи, що утворюють кола сталого розвитку: екологія, економіка, культура та політика. Таким чином, сталий розвиток можна визначити стосовно не лише суспільства, а й суб'єктів соціальної, економічної, інституційної та екологічної структури, а отже, і підприємств та різних форм їх інтеграції. Тому виникає питання, чи його суть стосується орієнтації в управлінні та діяльності, орієнтованих на навколишнє середовище, чи він має набагато ширший масштаб, принципово важливий для підприємства та його зацікавлених сторін.

Формування сталого розвитку підприємства стало імперативом і детермінантою дій, всупереч наслідкам дотримання парадигми «вічного зростання» та формулювання надмірних викликів щодо зростання та його динаміки [3]. Основним критерієм для визначення сутності сталого розвитку підприємства є припущення, що рішення (інвесторів, підприємців, менеджерів) стосуються дій, результатом яких є багаторазове збільшення вигоди від залучення ресурсів. Ця діяльність призводить до створення цінностей, очікуваних клієнтами та, ширше, зацікавленими сторонами, а цілі, пов'язані з її проведенням, стосуються як операційної ефективності, так і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку, створеної за допомогою різних методів та інструментів стратегічного значення. Інтерес дослідників і практиків полягає в фундаментальних перевагах і умовах, які роблять можливим їх появу і подальше зростання. Вони містять конкретні «наріжні камені», виражені у твердженнях про те, що: «конкуренція визначає отримання вигод і доходів», «вона відбувається відповідно до канонів економічної думки», «люди та підприємства є раціональними суб'єктами та оптимізують результати», «товари та ресурси обмежені, а наслідки їх обмеження впливають на виправданість конкурентної боротьби», «ринки є оптимальною формою обміну товарами», «креативність та інтелект можуть зменшити дефіцит». Вибрані фундаментальні риси та умови для здійснення економічної діяльності, згадані

вище, зазнали значних змін протягом останніх років, у тому числі з негативним впливом на економіку, суспільство та навколишнє середовище в глобальному, міжнародному, національному та регіональному масштабі. Нові умови функціонування означають, що зазначені вище історичні основи економічної думки динамічно доповнюються та видозмінюються. Виникли нові орієнтири, напрямки та методи дій, неминуче пов'язані з турботою про майбутнє. Це стосується і рекомендацій, а іноді навіть рецептів успіху в господарській діяльності. Думки дослідників і практиків щодо факторів економічного успіху надзвичайно різноманітні та змінюються. Зміни, викликані технологічним і технічним прогресом, а також організаційним, економічним і соціальним прогресом, включають передусім ринкові детермінанти успіху підприємств [4]. В епоху споживацтва та технологічного прогресу вони вказують на тенденцію прагнення до конкурентоспроможності та логіку постійного зростання [5], що має наслідки для соціального, екологічного та економічного розвитку світу. Логіка безперервного зростання, зумовлена контекстом умов, має, окрім своїх позитивних наслідків, також деструктивний вплив на соціальний розвиток – настільки інтенсивний і загрозливий для соціальних та економічних суб'єктів, що його негативні наслідки вказують на «привабливість» і необхідність використання циркулярної економіки та сталого розвитку.

Відповідаючи на поставлене вище питання, слід зазначити, що умови діяльності виправдовують екологічні ініціативи компанії, роблячи їх основою для її розвитку. Однак сталий розвиток підприємства означає дії, спрямовані не лише на турботу про навколишнє середовище та його елементи (розуміється у строгому значенні), але, перш за все, на їхні результати, які визначають його сталий розвиток у гармонії з навколишнім середовищем та зацікавленими сторонами (розуміється у широкому сенсі). З огляду на наведені вище спостереження та проблеми управління доцільно визначати прояви та результати сталого розвитку підприємства та шляхи побудови його майбутнього з урахуванням узгодженості його цілей і стратегій: економічних, екологічних, соціальних, організаційних і технологічних.

Прийняття праксеологічної точки зору при розгляді проблеми розвитку підприємства вказує на те, що розвиток підприємства слід вважати сталим, якщо він базується на економічних, організаційних і соціальних цілях і діяльності, що веде до досягнення загальної та ідіосинкратичної ефективності, що характеризується внутрішньою узгодженістю. Друга група включає предметно-специфічні навички: економічні, організаційні, екологічно – соціальні, реляційні та ринкові [6]. Досягнення загальної та предметної стратегічної ефективності обумовлено стратегічними організаційними можливостями. Вони дозволяють підприємству отримати властивості, використання яких у надзвичайно складних умовах динамічного середовища робить його розвиток сталим у контексті стратегічної ефективності [7]. До них належать спритність, стійкість і життєздатність, які професіонали називають «мандатами менеджменту 4.0» [8].

Стійкі підприємства «прорізають» переважаючу конкурентну логіку («більше, швидше та ефективніше»), дотримуючись принципів створення, серед іншого: нова соціальна свідомість, етика, мікрологіка підприємницьких починань, а також створення та використання доданої вартості, спільної вартості та її співтворення [8]. Дослідження провідних вчених підтвердили важливість стратегічних організаційних можливостей для сталого розвитку підприємства – шляхом формування та спільного створення характеристик підприємства, які є обов'язковими для управління 4.0, тобто гнучкості, стійкості та життєздатності, вони сприяють стратегічній ефективності. Зміст статті узгоджується з міркуваннями ресурсного тренду стратегічного менеджменту та розвиває висновки щодо напрямів діяльності, важливих з точки зору сталого розвитку підприємства та діагностики рівня його просування. Принципове значення тут мають умови, пов'язані з впливом технологій зв'язку та обробки даних.

Умови функціонування означають, що універсальні принципи економічної діяльності, конкурентоспроможності підприємства та досягнення бажаного соціально-економічного ефекту, описані як позачасові та важливі при перевірці на практиці, у нових реаліях, уже мають історичне значення, замінюються наступними, навмисно трактованими як ефективні. Це пояснюється тим, що всі

правила, будь то первинні, попередні чи другорядні, обумовлені в часі та контексті. Постійною рисою умов, у яких діють суб'єкти ринку, є, крім динаміки змін, подій, процесів і явищ, зростання складності внаслідок їх виникнення та повторення. Більше того, ця динаміка та складність підсилює непередбачуваність, невизначеність та неоднозначність середовища, що змушує шукати інші шляхи забезпечення того, щоб компанія залишалася на ринку та досягала своїх цілей. Тому предметом інтересу має бути не стільки дискусія про силу, динаміку мінливості та складності середовища, скільки його розуміння, пояснення, проектування майбутнього в ньому та пошук поведінки та шляхів боротьби з ним підприємствами. Таким навмисно вважається сталий розвиток підприємства.

На розвиток підприємства впливають різноманітні фактори зовнішнього середовища, але особливо це стосується впливу технологічних і технічних змін. Спроби визначити характерні технологічні та управлінські зміни були успішними та відображені в ідентифікованих мітках, що вказують на наступний етап економічного розвитку та його характеристики. Вони також містять ті, що визначають необхідні зміни в цілях і методах управління. В умовах економіки (індустрії) 4.0 чи 5.0 перед підприємцями постають управлінські виклики, зокрема щодо задекларованих цілей та методів їх досягнення з використанням ресурсів. Особливості менеджменту 4.0 пов'язані з економічними, соціальними, технологічними та технічними змінами, зокрема з комплексною підтримкою ІТ-системами в результаті розвитку інформаційних технологій, а також організаційними змінами. Цифрова трансформація, як і соціальні та економічні трансформації, змушують задуматися про зміни внутрішніх процесів і ролей людей. Важливими є ініціативи, які стимулюють індивідуальну та колективну творчість працівників і підвищують незалежність і відповідальність за поставлені завдання та досягнення цілей, а отже, просування та рівень сталого розвитку. Діяльність, що практикується на підприємствах, включає різні форми самоорганізації, які сприяють зростанню креативності працівників. Надії у практиків викликають форми самоорганізації, «розмножуючись у перспективі

соціократії», згідно з якою працівники несуть співвідповідальність за успіх і сталий розвиток підприємства. Насправді всі зміни щодо самоорганізації є наслідком управління менеджерів у нових умовах, що пов'язано з очікуваннями щодо їхньої кваліфікації, забезпечення якості процесів та економічних, соціальних та екологічних результатів. У свою чергу, в рамках Економіки 5.0 (Індустрії 5.0) акцент робиться на підтримку діяльності, спрямованої на досягнення техніко-економічних цілей. Важливо шукати рішення для покращення добробуту працівників (зосередженість на людях, творчості та інноваціях), захисту навколишнього середовища (відповідальна екологія та практика захисту навколишнього середовища) і підвищення стійкості ланцюжка поставок до потенційних кризових ситуацій. Підприємства представляють різні рівні розвитку в предметних сферах, позначених як фази економічного розвитку.

Вищезгадані вибрані характеристики нових умов середовища, в яких підприємства здійснюють економічну діяльність, показують, що особливою частиною змін (сучасних і майбутніх) є сталий розвиток, який вважається імперативом як у загальному, соціальному сенсі, так і по відношенню до суб'єктів господарювання, у строгому та широкому сенсіб. Стимулюючий вплив змін умов ведення підприємницької діяльності на сталий розвиток підприємств і, ширше, соціально-економічні процеси, знайшов відображення у змісті позначень стратегічної орієнтації в менеджменті.

Стійкість є обов'язковим і постійним елементом складових стратегії розвитку та поведінки на ринку. Ідея сталого розвитку полягає в включенні управління, орієнтованого на потреби клієнтів, співробітників, партнерів в економічних процесах, економічного управління, місцевого самоврядування та інших зацікавлених сторін. Постійним елементом на деяких підприємствах є практична реалізація цієї ідеї у формі відкритого формулювання стратегії. Проте ступінь варіації рівня відкритості між підприємствами є значним. Гнучкість, стійкість і життєздатність, що відбуваються на різних рівнях (індивідуальному, колективному та організаційному), вказуються як мандати для ефективного управління підприємством у контексті сталого розвитку в нових умовах.

В даний час і на наступних етапах соціально-економічного розвитку спритність, стійкість і життєздатність вважаються стратегічно важливими атрибутами підприємства. Вони визначають сталий розвиток та його позначення, виражені в термінах досягнення стратегічної ефективності в умовах невизначеності. Для того, щоб підприємство могло отримати ці характеристики, які називаються мандатами управління, необхідно задіяти організаційні навички. Це можливо лише за підтримки ІТ-інфраструктури, організаційної культури та структури, ставлення та поведінки персоналу, особливо керівників. Існують особливі очікування, пов'язані з розвитком бізнесу щодо лідерських та управлінських ролей. Гнучкість розглядається в контексті адаптації підприємства до мінливих умов середовища. Дослідники і практики іноді кардинально розходяться в поглядах на сутність цього явища. Враховуючи обговорення гнучкості підприємства в статтях і книгах, які є спадщиною стратегічного управління, і враховуючи мету цієї статті, поглиблений аналіз концепції гнучкості підприємства тут не проводиться. На основі аналізу різноманітних досліджень можна стверджувати, що предметом дискусії є як сфера діяльності, що сприяє розвитку спритності, так і її позначення. Виявлені ознаки спритності включають здатність виконувати об'єктивно та просторово складну діяльність із залученням ресурсів та їх правильною координацією в часі, місці та сутності, що служить найкращій адаптації до соціально-економічних змін. Простіше кажучи, у вузькому сенсі гнучкість — це адаптація пропозиції та методів роботи до очікувань клієнтів.

На основі проведеного дослідження було зроблено висновок, що гнучкість означає стратегічну здатність компанії швидко адаптуватися до непередбачених і раптових змін ринку. У праці [9] автори дійшли висновку, що на гнучкість і, як наслідок, адаптивність підприємства спільно впливають такі організаційні змінні, як стратегічна чутливість, відданість команді та плинність ресурсів.

Таким чином, організаційну гнучкість можна розуміти як здатність підприємства належним чином і швидко реагувати на зміни, що виникають, і здатність виживати в непередбачуваних ринкових умовах шляхом розробки

відповідної реакції на турбулентність, що відбувається в ринковому середовищі. У формуючих моделях рівень спритності визначається не тільки розмірами, згаданими вище. Інші також вказуються, обговорюються через їхні внутрішні відносини, тобто чутливість до змін, стратегічне підприємництво, гнучкість і стратегічне лідерство, або цінності, тобто індивідуальність і взаємодія (більше, ніж процеси та інструменти), ефективно функціонуюче програмне забезпечення (більше, ніж документація), співпраця з клієнтом (більше, ніж укладання контрактів) і відповідь і зміни (більше, ніж реалізація раніше запланованих заходів). В останньому випадку гнучкість також можна розуміти як здатність змінювати робочий рівень у відповідь на зростаючі вимоги клієнтів. Враховуючи заснований на результатах характер гнучкості як результату володіння та використання організаційних можливостей, вона вважається метаздатністю, яка має безсумнівне значення для сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Перегляд попередніх дискусій про стійкість у ширшому соціальному контексті приводить до думку Бека та Гідденса [10] про «рефлексивну сучасність». На думку цих авторів, рушійною силою розвитку, а не прагненням до процвітання, має бути вторинний вплив ризику на суспільство, яке умовно називають суспільством ризику. З огляду на об'єктивні факти про надзвичайно складні, динамічні та, перш за все, непередбачувані сили, що впливають на економічні суб'єкти в «тендітній сучасності», необхідна нова концепція управління та впровадження моделі економічної стійкості. Проблема зводиться до способів імунізації, формування імунітету та його використання для забезпечення безперервності бізнесу та сталого розвитку підприємства. Значна частина орієнтованого на підприємство визначення стійкості зосереджується на характеристиках робочої сили на індивідуальному та командному рівнях, які дозволяють працівникам ефективно та результативно реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Р. Маллак [11] визначив стійкість як здатність окремих осіб або організацій мінімізувати негативний вплив екологічних подій на свої дії. На думку дослідників, комплексний характер компаній не дозволяє

«переносити» принципи стійкості, які використовуються в індивідуальній психології, на корпоративні проблеми, як наклейку. Лише частина стратегії вирішення цього виклику лежить у світі стандартів, де законодавці та уповноважені установи хочуть закріпити управління безперервністю бізнесу, кібербезпеку, стандарти якості та управління бізнес-кризами. Основою формування стійкості для потреб сталого розвитку підприємства є знання про фактори стійкості та їх вплив на рівні особи, команди, організації та на організаційні ресурси та можливості. Необхідно також усвідомлювати ризики, пов'язані з підприємницькою діяльністю, які компанії, стійкі до змін, можуть обмежити та використовувати відповідно до своїх можливостей. Важливо також знати про об'єктивне явище витіснення людьми знань про ризик у сферу соціальної несвідомості, добровільне чи контрольоване, і про труднощі в управлінні ризиками. Необхідно звернути увагу на загалом недооцінене накопичення ризику, наслідки інерції факторів ризику та відстрочених ефектів, переваги та недоліки каналізації та колонізації ризику (зменшення до найбільш важливих та значущих сфер, причин, засобів реагування на підприємстві та в навколишньому середовищі). Також надзвичайно важливими є наслідки того, що менеджери виключають ризик, закриваючи його в «чорні скриньки», міфологізуючи його, приписуючи незнання та визначаючи пріоритетність ризику відповідно до досить вільно обраних критеріїв. Виняток ризику приймається через труднощі у знанні факторів ризику, ймовірності подій, що відбуваються, і сили впливу. Система управління та організаційна культура ризиків відіграють важливу роль у створенні стійкості підприємства.

1.2. Основи управління інноваційним потенціалом підприємства

В епоху глобалізації інновації стали основним способом досягнення підприємствами конкурентної переваги та підвищення ефективності роботи. Розвиток техніки та технологій означає, що нові рішення впроваджуються все

частіше, але, з іншого боку, ці інноваційні продукти та процеси все швидше застарівають, що породжує необхідність проведення подальших досліджень.

Таким чином, впровадження інновацій є необхідною умовою розвитку кожного підприємства, однак у випадку малих і середніх підприємств впровадження нових рішень часто є шляхом до їхнього виживання. Слід підкреслити, що це процеси, які потребують знань і досвіду співробітників, оснащення сучасними інформаційними технологіями, співпраці з сектором досліджень і розробок та багатьох інших факторів.

Здатність до інновацій впливає на розвиток і конкурентну позицію суб'єктів господарювання – дозволяє підприємству виділитися на ринку, а отже, отримати перевагу над іншими організаціями та збільшити прибуток. Чим рідше і важче ресурси імітувати та замінити, тим більше можливостей отримати нових клієнтів і ринки. Однак просто наявність унікальних активів не забезпечить успіху підприємства; важливо їх ефективне використання та динамічний зв'язок досліджень, розробок, виробництва, маркетингу та комерціалізації.

Інноваційний потенціал — це здатність людини створювати нові, корисні ідеї унікальним, новаторським способом. Ці ідеї можуть надихнути інших на зростання та розвиток. Існують умови та практики, які посилюють або пригнічують інноваційний потенціал. Ми піддаємося впливу цих факторів з раннього дитинства до пенсійного віку. З цієї причини просування практик, які допомагають посилити та сформувати інноваційний потенціал, є важливим у нашому житті. Інноваційні, передові компанії ефективно створюють умови для посилення інноваційного потенціалу. Однак є багато компаній, які не розглядають ці можливості. Крім того, наша освітня система, починаючи з дитячого садка і закінчуючи останнім курсом середньої школи (або навіть до етапу вищої освіти), працює під впливом факторів, які пригнічують інноваційний потенціал. Людська особистість є поєднанням особистості адаптивної та особистості інноваційної. Шкільна система і сімейні цінності формують адаптивну особистість. Формуючи адаптивну особистість, управління навчальним процесом стає легшим. У навчальному процесі інноваційна

особистість швидше послаблюється, ніж розвивається. Є люди, які демонструють стійкість до цього шкідливого впливу і зберігають свою інноваційну особистість, не втрачаючи інноваційного потенціалу. Інноваційний потенціал не можна виміряти як такий; це можна оцінити лише через інноваційну поведінку та інноваційні результати в майбутньому.

Інноваційний потенціал — це ймовірність інноваційної поведінки працівника. Отже, інноваційний потенціал — це здатність і вміння людини генерувати інноваційні ідеї та демонструвати інноваційну поведінку. Інноваційний потенціал можна оцінити лише шляхом оцінки результатів інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал також впливає на створення цінності організації. Відповідно до концепції управління цінністю організації, інновації сприяють побудові організаційної стратегії поведінки та ефективної системи управління суб'єктом шляхом створення нових, цінних ресурсів. Необхідною умовою для підвищення цінності інновацій, а відтак і цінності установи є належний обсяг знань і компетенцій, необхідних для здійснення інноваційної діяльності.

Особистісні риси та характеристики людей з високим інноваційним потенціалом включають:

- творче мислення.
- чесність і відкритість (Люди, які чесні та відкриті, є більш креативними та інноваційними, тому що вони менш стримані. Люди, які відкриті до нового досвіду, зазвичай більш креативні та інноваційні.)
- активний підхід, (Такі люди вирішують особисті та професійні проблеми творчо та інноваційно).
- впевненість у собі та сміливість, (Така людина більш творча та інноваційна [12].

Пропозиція рішення для вирішення проблеми або ведення бізнесу вимагає поведінки, орієнтованої на ризик, яка позитивно корелює з інноваційністю).

Інноваційна поведінка є результатом використання інноваційного потенціалу. Люди з інноваційним потенціалом більш схильні демонструвати

інноваційну поведінку. Здатність мислити інноваційно важлива з точки зору найму, формування команди та встановлення довгострокових цілей організації. У науках про менеджмент інноваційна трудова поведінка (IWB) визначається як «уся поведінка співробітників, спрямована на генерування, впровадження та застосування ідей, процесів, продуктів і процедур, які є новими та корисними для підрозділу, в якому вони прийняті» [13]. Інноваційна поведінка складається з п'яти ключових елементів. Інноваційна поведінка – це процес впровадження нових процесів і практик, які призводять до технологічного та економічного прогресу. Інноваційну поведінку можна розділити на п'ять етапів [14]:

1. Визнання можливості для змін і розвитку.
2. Вказівка на можливості та нові методи їх використання.
3. Просування певної зміни всередині компанії.
4. Планування та впровадження інновацій.
5. Оцінка ефектів впроваджених інновацій.

Поділ і перелік факторів, що визначають здатність до інноваційної діяльності, є неоднозначним – у літературі існує багато класифікацій, але слід додати, що вплив окремих детермінант на підприємства є різним.

Інноваційна діяльність підприємців в теорії та практиці менеджменту найчастіше розглядається в технічному плані, наприклад як використання інноваційних підходів в техніко-технологічному забезпеченні виробництва. Не спереचाючись з головною роллю техніко-технологічних інновацій, слід зазначити, що сфера інноваційної діяльності на підприємстві є значно ширшим і охоплює всі його сфери.

Продукція, яка є «ринковою новинкою», є джерелом комерційного успіху в окремій діяльності компанії, а також у співпраці з іншими суб'єктами. Це можливо тому, що компанія може встановлювати монопольні ціни та отримувати вищі прибутки, ніж у середньому по галузі.

Однак розвиток ринку є фактором, який спонукає конкурентів наслідувати його, тому з'являються продукти, схожі на інноваційний продукт. Це призводить до поступового зниження рівня ціни та прибутку. Згодом настає стадія, коли

ринок стає насиченим, і виражені на ньому потреби можуть стати недостатніми для ефективного використання потенціалу галузі.

У такій ситуації ті компанії, чий рівень витрат виявився порівняно високим, повинні залишити ринок. Тому, щоб зменшити ризик і забезпечити прибутковість, компанії повинні проводити аналіз ринку і на цій основі коригувати стратегію виведення на ринок нових/інноваційних продуктів і послуг, а також інноваційної моделі економічних і соціальних відносин.

Найпоширенішими перешкодами для інноваційної діяльності є [11]:

- правові та адміністративні – непослідовні правові положення,
- брак ресурсів – брак фінансових ресурсів широко визнається основною перешкодою для недостатнього інноваційного розвитку підприємств,
- обов’язкові фінансові навантаження – внаслідок існуючої гірської системи,
- труднощі в отриманні коштів на інноваційні цілі – як правило, тривалі процедури,
- бюрократизм – висока складність підготовки документації (у разі подання заявок на отримання коштів на інноваційну діяльність),
- високі процентні ставки за кредитами, – низький рівень зайнятості в секторах, які є носіями т. зв економіка, заснована на знаннях, – відсутність гнучкості в організаційних структурах,
- брак кваліфікованих кадрів – низький рівень компетентнісного потенціалу людського капіталу, брак висококваліфікованих спеціалістів, підготовлених до реалізації стратегій управління, заснованих на знаннях та інноваціях,
- обмежений доступ до вузькоспеціалізованих консалтингових послуг у сфері впровадження нових технологій, передачі знань та впровадження нових процедур і процесів,
- недостатня популярність впровадження внутрішніх, креативних навчальних курсів, спрямованих на підвищення креативності співробітників компанії,

- непопулярність впровадження систем мотивації, прив'язаних до індивідуальних досягнень працівників щодо творчості та передачі знань,
- низький рівень правової культури у сфері захисту авторського права та інтелектуальної власності,
- низький рівень соціальних і культурних вимог щодо поваги до інтелектуальної власності та капіталу знань,
- надто низький рівень креативності, відкритості до нового досвіду, винахідливості та здатності засвоювати новий зміст серед працівників компанії,
- недостатня інформація про ринок і технології, а часто взагалі відсутня,
- труднощі у налагодженні співпраці – погана (або відсутня) співпраця з сектором досліджень і розробок, з бізнес-середовищем, з компаніями подібного профілю бізнесу,
- високі витрати – інноваційна діяльність потребує значних постійних витрат, таких як витрати на НДДКР, матеріальне обладнання, випробування продукції, маркетингові дослідження та просування,
- труднощі, пов'язані з відсутністю попиту з боку покупців – відсутність реакції покупців на нові товари,
- відсутність здатності розпізнавати та правильно оцінювати нові можливості та інвестиційні ризики.

Важливою проблемою є також нерозуміння сутності та специфіки інновацій великою групою учасників та зацікавлених у реалізації інноваційних проєктів.

1.3. Процес управління інноваційним потенціалом страхових компаній

Управління інноваційним процесом стає запорукою сучасної страхової компанії. Важливою детермінантою цієї діяльності є інноваційна діяльність – спрямування відданості, креативності та мотивації співробітників компанії на

створення та впровадження інновацій через відповідну структуру та методи управління.

Інноваційну діяльність страхової компанії можна розглядати з двох аспектів:

- 1) як участь в науково-технічному прогресі суспільства
- 2) в аспекті використання досягнень науково-технічного прогресу у власній діяльності.

Перший вимір інноваційної діяльності можна назвати синергетичним. Створення техніко-технологічних нововведень окремими страховими компаніями визначає рівень технічного розвитку суспільства. Іншими словами, він визначає можливість забезпечення (суспільного відтворювального потенціалу) найбільш раціональним шляхом – шляхом ефективного використання ресурсів. З другого боку, інноваційна діяльність є джерелом досягнення конкурентних переваг на ринку.

Узагальнене трактування інновацій у страхуванні наведене на рис. 1.1.

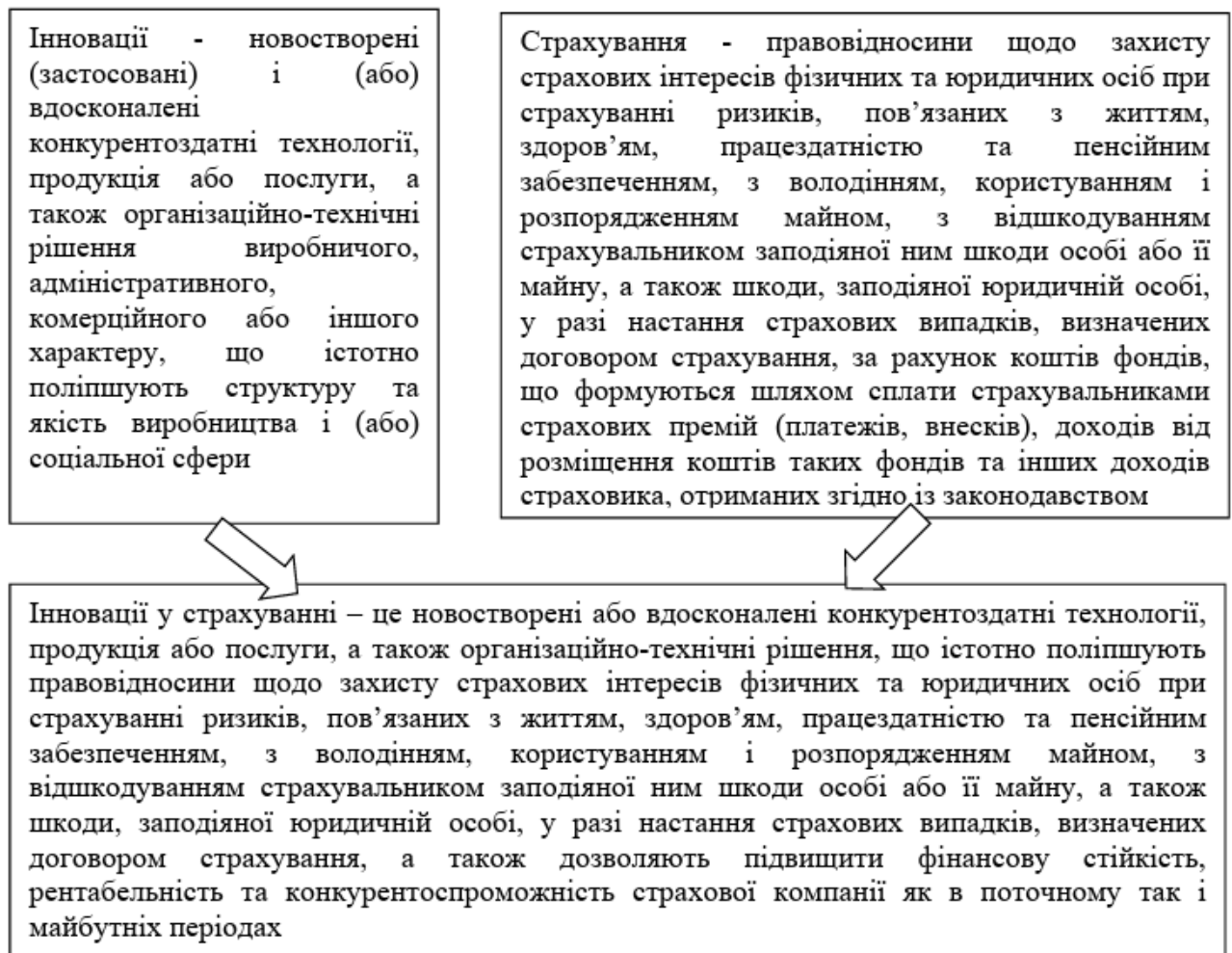


Рис. 1.1. Узагальнене трактування інновацій у страхуванні

Джерело: [13]

Інноваційна діяльність не може бути одноразовим актом, частковою або спонтанною діяльністю. Як показує практика, інноваційна діяльність підприємств-лідерів ринку завжди має стратегічний характер. Процес вибору підприємцем стратегії інноваційного розвитку базується на оцінці всіх можливих форм інноваційної діяльності, що проявляється інноваціями різного типу. Залежно від специфіки відносин з ринком (конкурентами та клієнтами) та зацікавленими сторонами (насамперед партнерами та постачальниками) підприємець може обрати інноваційну стратегію, засновану на адаптації, або творчу стратегію.

Суть стратегії адаптації полягає в тому, що підприємець вносить часткові зміни в існуючі структури та тенденції діяльності компанії, які дозволяють

покращувати продукти та послуги, які вже представлені на ринку. У такому випадку компанія виходить на ринок інновацій не як перша, хто продає інноваційний продукт, а як послідовник, коли вже відома реакція ринку на запропоновану інновацію. Для того, щоб зайняти лідируючі позиції на ринку, ця форма інновацій вимагає швидкої реакції навіть на найменші зміни в середовищі компанії. Адаптивна стратегія є неефективною, оскільки, по суті, означає відставання від лідерів галузі.

Креативну інноваційну стратегію можна реалізувати тоді, коли інновації є відправною точкою та основою для підвищення конкурентоспроможності виробництва, підвищення та зміцнення позицій на ринку, впровадження нових способів використання знань. Іншими словами – коли інновації є активним інструментом індивідуальної ініціативи підприємця. У цій моделі стратегії через інноваційну діяльність наукові відкриття швидко впроваджуються в практику, відбувається якісна зміна технологічного процесу у виробництві, починаючи від систем машин, закінчуючи методами організації та управління та роллю працівників у процесі виробництва. За рахунок автоматизації виробничих процесів досягається більш високий рівень управління, впроваджуються і використовуються більш ефективні засоби праці та методи технологічної обробки продукції тощо. В результаті підприємець має можливість досягти максимального результату з мінімальними витратами.

Інноваційна активність підприємств безпосередньо залежить від їх розміру, а це співвідношення – від фази життєвого циклу. Як правило, малий бізнес найбільш активний у сфері технологічних інновацій. Великі компанії зазвичай мають достатній капітал для проведення досліджень і розробок. Натомість малі та середні підприємства більш гнучкі у пошуку ринкових ніш та впровадженні інновацій.

Одним із варіантів отримання капіталу для інновацій малими та середніми підприємствами може бути пошук стратегічного інвестора, який ризикуватиме та розраховуватиме на частку прибутку, якщо впровадження інновації буде успішним. Важливу роль у процесі розробки та впровадження технологічних

інновацій відіграють компанії венчурного капіталу, що працюють у наукоємних галузях економіки.

Головною особливістю венчурного капіталу як інструменту фінансування інноваційних підприємств є припущення, що інвестори готові прийняти більший рівень ризику, ніж у випадку інших форм інвестування (наприклад, інвестування в акції на публічному ринку), але натомість вони очікують, що якщо ця інвестиція буде успішною, вона принесе їм у багато разів більший прибуток, компенсуючи неминучі втрати в інших підприємствах і більший ризик.

Соціальні та організаційні інновації найбільш поширені в сегменті великих підприємств. Причини цього явища можна вбачати в «закостенілості» їхніх стосунків із навколишнім середовищем через постійне становище на ринку. Збереження соціального та організаційного статус-кво часто призводить до втрати гарної позиції на ринку, незважаючи на впровадження технологічних інновацій.

Процес розробки та впровадження інноваційного підходу у виробничий процес та виведення на ринок нової продукції вимагає від підприємця ініціативи та самостійності. Така технічно нова, інноваційна діяльність нерозривно пов'язана з використанням творчих здібностей підприємця. У процесі виробництва вдосконалюються різні людські здібності та навички, а також трансформуються самі люди, їхні риси, нові стосунки з іншими, відкриття нових потреб і нових способів спілкування. Використовуючи у виробничому процесі досягнення науки і техніки, надаючи створеним продуктам і послугам нових ознак і властивостей, підприємець визначає їх нову вартість, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність.

Страховим компаніям притаманні різні види інновацій. Класифікація таких видів наведена на рис. 1.2, а розгорнута класифікація наведена на рис. 1.3.



Рис. 1.2. Види інновацій страхових компаній

Джерело: [14]



Рис. 1.3. Розгорнута класифікація інновацій у страхуванні

Джерело: [14]

Страхові компанії вказують, що найбільшими проблемами у впровадженні інновацій є:

- відсутність прихильності з боку вищого керівництва та опір співробітників (44% респондентів),
- відсутність технологічної стратегії (38,8% респондентів),
- відсутність цифрових навичок у працівників (34,5% респондентів) [15].

Незважаючи на труднощі у інноваційній діяльності страхових компаній є широкий перелік видів інновацій за об'єктами і напрямками діяльності страхових компаній (табл. 1.1).

Види інновацій за об'єктами і напрямками діяльності страхових компаній

Напрями діяльності страхової компанії	Об'єкт інновації	Вид інновації	Опис інновації
Розробка страхового продукту	Процеси, які забезпечують розробку нових та удосконалення існуючих страхових продуктів	Продуктова, технологічна процесна	Розробка нових страхових продуктів і послуг; покращення продуктів, які раніше використовувалися на ринку; створення продуктів, які поєднують у собі найкращі риси кількох товарів;.
Супровід страхового продукту	Процеси, які забезпечують супровід страхового продукту	Продуктова, технологічна	Зміна технології процесів супроводу, з метою їх вдосконалення, автоматизації процесів за рахунок впровадження нових інформаційних технологій
Розвиток каналів збуту страхових послуг	Система просування страхових послуг	Продуктова, збутова, технологічна	Створення нових каналів збуту страхових послуг шляхом залучення новітніх аналітичних і маркетингових методів дослідження страхового ринку, використання Інтернету, соціальних мереж, хмарних технологій, створення Інтернет-магазинів
Організаційно управлінська діяльність	Організаційно управлінські процеси	Процесна, управлінська, технологічна, витратна	Використання нових методів організації та управління страхової компанії, впровадження передових інформаційних технологій для оптимізації управління бізнес-процесами компанії; скорочення витрат страхової компанії шляхом використання досягнень науково-технічного прогресу
Взаємодія з іншими елементами зовнішнього середовища	Процеси взаємодії	Процесна, організаційна, виробнича	Використання нових методів і технологій з метою підвищення ефективності взаємодії з елементами зовнішнього середовища

Кожна страхова компанія вибирає власний шлях інноваційної діяльності, орієнтовний перелік інноваційних підходів наведений на рис. 1.4

Серед підходів до управління інноваціями страхових компаній можна виокремити процесний, системний та ситуаційний (рис. 1.5).

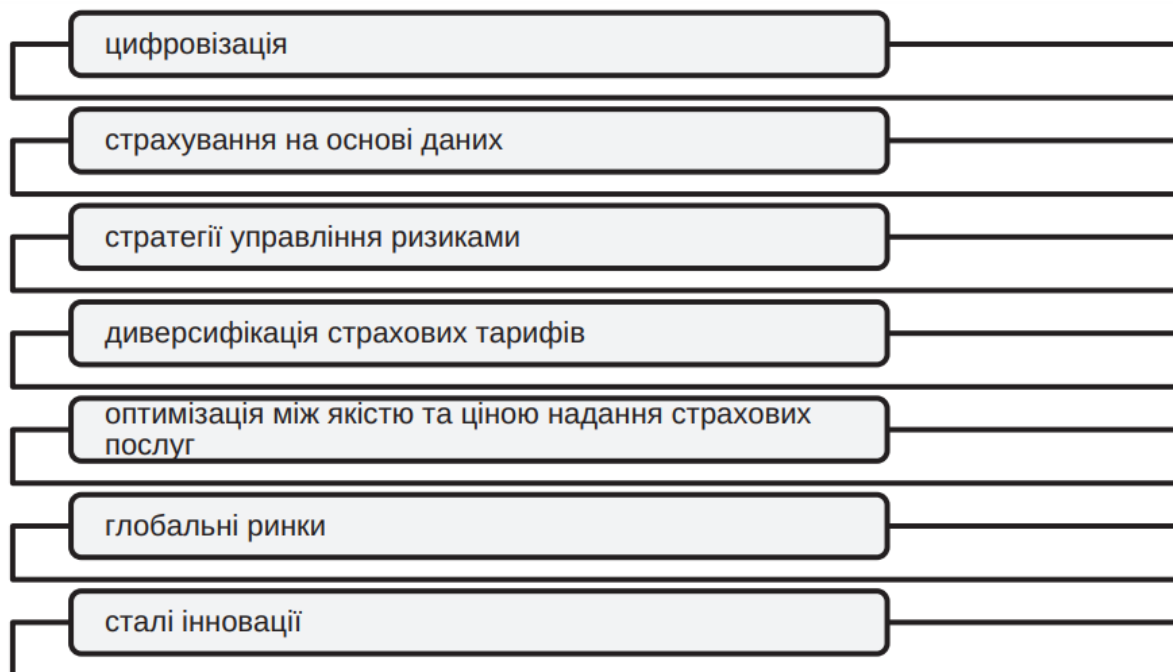


Рис. 1.4. Інноваційні підходи у діяльності страхових компаній

Джерело: [15]



Рис. 1.5. Підходи до управління інноваціями страхових компаній

Джерело: [15]

Тенденції впровадження цифрових технологій в страхуванні згруповані у
табл. 1.2

Таблиця 1.2

Тенденції впровадження цифрових технологій в страхуванні

Тенденція	Технологія	Практичне застосування
Автоматизація оцінювання ризиків	Штучний інтелект	Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування страхових випадків, аналізу ризиків і виявлення шахрайства.
Підвищення прозорості угод	Блокчейн	Застосування децентралізованих реєстрів для обробки страхових угод, зокрема в автострахованні, що забезпечує незмінність і відкритість даних.
Персоналізація страхових продуктів	Інтернет речей (IoT)	Збір даних із пристроїв, таких як телематика у транспортних засобах або смартсенсори у будинках, для створення індивідуальних страхових тарифів.
Аналітика і прогнозування	Великі дані	Використання технологій обробки великих обсягів інформації для аналізу клієнтських профілів, сегментації ринку і прогнозування страхових подій.

Джерело: [17]

Вдосконалення процесів є основою для ефективного впровадження інновацій, і лише ефективна їх організація може гарантувати ефективне застосування нових рішень. Оптимізація процесу важлива з кількох причин:

Полегшує визначення областей, які потребують інновацій – у випадку процесів з невизначеними обмеженнями важко оцінити, що потрібно вдосконалити. Тільки під час оптимізації ми можемо вказати, які сфери мають великий інноваційний потенціал.

Прискорює впровадження інновацій – спочатку оптимізація процесів дозволить швидше та ефективніше впроваджувати інновації, а також полегшить адаптацію організації до мінливих умов і вимог ринку.

Сприяє управлінню змінами – впровадження інновацій часто вимагає внесення змін в організацію. Оптимізація процесів полегшує керування цими змінами, оскільки дозволяє краще контролювати процеси та легше адаптувати організацію до нових умов.

Висновки до першого розділу

Страховий бізнес тісно пов'язаний з продажем послуг нематеріального характеру. На практиці це означає непостійність, недостатню ємність для зберігання, одночасне надання та використання, невіддільність послуги від особи, яка її виконує, відсутність однорідності, відсутність можливості набуття права власності, труднощі стандартизації та формалізації послуги та обмежену доступність. Таким чином, страхова послуга не має фізичної форми, і її споживання відбувається, коли виникає збиток, за який несе відповідальність страхова компанія. На відміну від виробничих компаній, де клієнт віддалений від усього виробничого процесу, страхова компанія як постачальник послуг зустрічається з клієнтом віч-на-віч і робить це через уповноважених представників: страхових агентів, брокерів або співробітників. У процесі обслуговування змінюється власник продукту (страхової послуги). У разі продажу страхової послуги цей момент вважається укладенням договору страхування.

У страховому бізнесі домінують два основних джерела інновацій: попит і пропозиція. Пропозиція виникає незалежно від того, чи є на неї попит. Прикладами такого типу інновацій є різні системи та програми, які полегшують продаж і розповсюдження страхування, головним чином у каналах розповсюдження. Друге джерело інновацій – на основі попиту – виникло як відповідь на конкретні потреби клієнтів і ринку.

Інновації у страховому секторі вимагають вмілого поєднання стратегічного планування, експериментів та інвестицій. Рішення про впровадження має враховувати цілісне уявлення про бізнес. Плануючи зміни, необхідно проаналізувати весь ланцюжок створення вартості та визначити обмеження та вузькі місця в процесах, щоб покращити сфери, які цього вимагають. Культура управління інноваціями дозволяє нам швидко ідентифікувати нові технології та аналізувати їх з точки зору можливих сфер застосування в організації. Це також перетворюється на обґрунтовані інвестиції, а отже, на формування конкурентної переваги для страхової компанії та надання цінності її клієнтам.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СК «ГАРДІАН» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕНОГО ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз ринку страхових послуг в Україні в умовах підвищеного рівня невизначеності зовнішнього середовища

Сучасний ринок бізнес-страхування характеризується динамічним розвитком послуг на основі нових технологій та мінливих каналів дистрибуції. Він перебуває в період карколомних змін, включаючи, серед іншого: принципи ведення страхової діяльності, принципи нагляду за страховими установами та принципи захисту споживачів страхових послуг.

Страховий ринок - це частина фінансового ринку, сутність якого полягає у створенні попиту та пропозиції на страхові послуги. Таким чином, страховий ринок передбачає взаємини між страховиками та страхувальниками (фізичними та юридичними особами, які потребують страхового захисту).

У сучасних умовах на розвиток страхового ринку впливає велика кількість факторів. До таких факторів належать: глобалізація, рівень розвитку національної економіки, споживчі уподобання тощо. Для сучасного страхового ринку важливим фактором модифікації є цифровізація, вона дозволяє кардинально змінювати бізнес та характер діяльності страховиків, а також параметри розподілу, створення та споживання страхових продуктів та послуг.

Страховий ринок та його діяльність трансформуються за рахунок впровадження штучного інтелекту та автоматизованих систем (онлайн-платформ, робототехніки, машинного навчання, великих даних). Що згодом призводить до виникнення нових можливостей для розвитку, а також нових загроз [13]. Для підтримки поточного рівня доходу та його підвищення страхові компанії використовують цифрові технології. За допомогою сучасних технологій страхові компанії можуть дозволити собі визначати перспективні сегменти ринку, а також застосовувати нові моделі управління ризиками, тим

самим скорочуючи випадки шахрайства. Цифрові технології зі страхування дають можливість компаніям індивідуалізувати взаємодію Космосу з клієнтами, цим страховики можуть запропонувати їм нові, індивідуальні продукти та послуги [14]. Загалом можна виділити деякі найбільш значущі тенденції на ринку страхування серед глобальних трендів страхування 2024 року. До таких трендів належить:

1. Персоналізація страхових продуктів. На думку споживачів страхова послуга, щоб бути якісною і конкурентною, має бути персоналізованою і відображати потреби споживача, це має стосуватися ціни, прозорості умов і швидкості надання послуги. Компанії використовують нестандартний підхід до тарифікації в автострахування. Цей підхід полягає в тому, що споживач сплачує щомісячні страхові внески за низькою ставкою, які підсумовуються фіксованою ставкою, яка залежить від фактичного пробігу автомобіля. Персоналізація страхових продуктів також відбувається у автострахування за рахунок використання телематики.

Телематика у страхуванні – це застосування технічного пристрою, встановлення якого на транспортний засіб дозволяє значно знизити вартість автомобільного страхування. Функції телематики: відстеження руху автомобіля (дистанційно можна визначити його місцезнаходження, напрямок руху, швидкість); навігація дорогою; віддалена діагностика автомобільних систем; оповіщення про аварійну ситуацію. На основі цих даних, страхова компанія формує оцінку якості водіння і в залежності від результату автовласнику повертається певний відсоток суми, витраченої на КАСКО (що вища оцінка водіння, тим більший відсоток, що повертається).

2. Розвиток страхових екосистем. На сучасних ринках створюються екосистеми, які здатні витіснити традиційні страхові компанії або позбавити їх конкурентоспроможності, страхова спільнота прогнозує такі ризики. Отже, страховикам потрібно аналізувати потреби споживачів, а й самостійно створювати в своїх екосистемах, підтримки конкурентоспроможності.

3. Використання "Big Data". Одним із значних чинників, що перетворюють традиційний страховий бізнес на цифрове страхування, є технологія «Big Data». Ця технологія дає змогу страховикам вивести свої послуги на новий рівень. Технологія "Big Data" дає можливість страховим компаніям створювати конкурентні переваги [6]. Аналізування «великих даних» дає можливість виявити потреби майбутніх потенційних клієнтів, сформувати цільові групи клієнтів, а також моделювати їхню поведінку, на додаток до всього іншого, технологія може дозволити розпізнати шахрайські схеми, а також підвищити якість сервісу в автострахування та створити індивідуальні програми медичного страхування.

4. Використання хмарних сервісів. Донедавна хмарні послуги у страхуванні практично не використовувалися, але в останні роки з'явилися послуги, що дозволяють страховим компаніям оптимізувати всі процеси та дають більшу гнучкість. Використовуючи хмарні послуги, компанії можуть оптимізувати витрати, пов'язані з виведенням нових продуктів і послуг на ринок. Розширення переліку продуктів кіберстрахування. З розвитком цифрових технологій, у страхових компаній, як і в усіх компаній, що впроваджують інновації, з'являються стимули до подальшого вдосконалення, а й проблеми. Оскільки традиційні шахрайські схеми переходять у віртуальну сферу. Цей перехід підвищує актуальність страхування кібер ризиків, цим розвивається частина ринку страхування, пов'язана зі збитками від кіберзлочинів.

5. Віддалений режим роботи. Ця технологія дає переваги як страховим компаніям, і співробітникам. Компанія отримує можливість залучати висококваліфіковані кадри, незважаючи на географічні бар'єри, а співробітники – гнучкий робочий графік.

6. Технологія "Блокчейн". Така технологія у страховому бізнесі може використовуватися для створення розумних контрактів, які будуть дешевшими та орієнтовані на споживача [18]. Але оскільки технологія поки що залишається недостатньо опрацьованою, її лише розглядають для застосування.

На сьогоднішній день до основних проблем цифровізації страхового ринку можна віднести:

- існуючу конкуренцію цифрових каналів із іншими каналами послуг страховиків;
- безпека, що стосується та доступу до особистих даних; • брак кадрів;
- складність застосування цифрових технологій через необхідність нести величезні витрати на інформаційне обладнання та навчання фахівців.

Розвиток цифрового страхування визначатиметься багатьма чинниками, як-от рівень впровадження цифрових технологій у російську економіку, і навіть розвиток і складність цифрових технологій, передусім штучного інтелекту та інтернету речей, зокрема інтернету речей у промисловості. До цих факторів можна віднести готовність російського законодавства з питань страхування кібер ризиків та інших ризиків цифрової економіки [19]. Крім висловленого до чинників розвитку цифрового страхування можна віднести: розвиток інфраструктури страхування цифрових ризиків, спрямованої насамперед передстраховий аудит та оцінку причин настання страхового випадку; рівень систем захисту від цифрових ризиків. Перспективи розвитку цифрового страхування:

- нові виробничі технології (телематика, телемедицина);
- технології інтернетизації бізнес-процесів;
- технології великих баз даних;
- технології штучного інтелекту;
- системи розподіленого реєстру (блокчейн);
- технології бездротового зв'язку;
- технології віртуальної та доповненої реальності;
- компоненти робототехніки та сенсорика.

Найбільшою популярністю до впровадження у страховиків мають такі цифрові технології: нові виробничі технології (телематика, телемедицина та інші) (77 % страховиків заявили про впровадження); технології інтернетизації

бізнес-процесів (73%); технології великих баз даних (60%); технології штучного інтелекту (47%) [20].

2024 рік відзначиться продовженням тиску з боку макроекономічного середовища, незначним зростанням продажів на ринку та корекцією цін у сегменті обов'язкового автострахування.

Експерти очікують, що в 2025 році доходи всієї галузі зростуть, але може з'явитися багато знаків питання в частині цінової політики або впливу інфляції, що може призвести до погіршення прибутковості. Також важливими будуть очікувані регуляторні зміни в політиці дистрибуції та мінімальній вартості договору страхування для клієнта [21]. Окрім цього, у 2025 році штучний інтелект відіграватиме головну роль у галузі, і страховики можуть очікувати значних покращень процесів. Сектор буде уважно стежити за розвитком штучного інтелекту та пілотними тестами можливостей підтримки співробітників, не забуваючи стежити за розвитком нормативних актів у цій сфері, таких як Закон про штучний інтелект.

Аналізуючи тенденції страхового ринку в Україні під впливом сучасних викликів та загроз війни, спостерігаємо значне падіння кількості страхових компаній (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка кількості страхових компаній в Україні 2020-2023 рр.

Дата	Кількість страхових компаній		Відхилення відносно попереднього року
	Non-life	Life	
01.01.2020	210	23	X
01.01.2021	190	20	-23
01.01.2022	143	13	-54
01.04.2023	110	12	-34

Джерело: [22]

Так, на середину 2023 р. припилило своє існування 34 страхові компанії від 01.01.2022 р.

Аналізуючи основні показники діяльності страхових компаній (табл. 2.2) бачимо, що всупереч невизначеній безпековій ситуації та підвищеному рівні загроз для всіх сфер економіки, обсяги активів страхових компаній поступово зростають. У 2022 р. відбулося падіння кількості укладених страхових угод,

натомість у 2023 р. ситуація почала стабілізуватися. Натомість ситуація із валовими страховими преміями є негативною і характеризується падінням їхнього рівня.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності страхових компаній в Україні

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг активів, млн. грн	63493	63866	64920	63622	70338	73374
Кількість укладених договорів, тис. од	77495	80271	120577	131562	88102	73353
Валові страхові премії, млн. грн	49367	53001	45176	49708	39616	34141
Валові страхові виплати, млн. грн	12863	14338	14854	17958	13001	12027

Джерело: [22]

В Україні є досить незадовільна ситуація із страхуванням щодо рівня його проникнення (рис. 2.1).

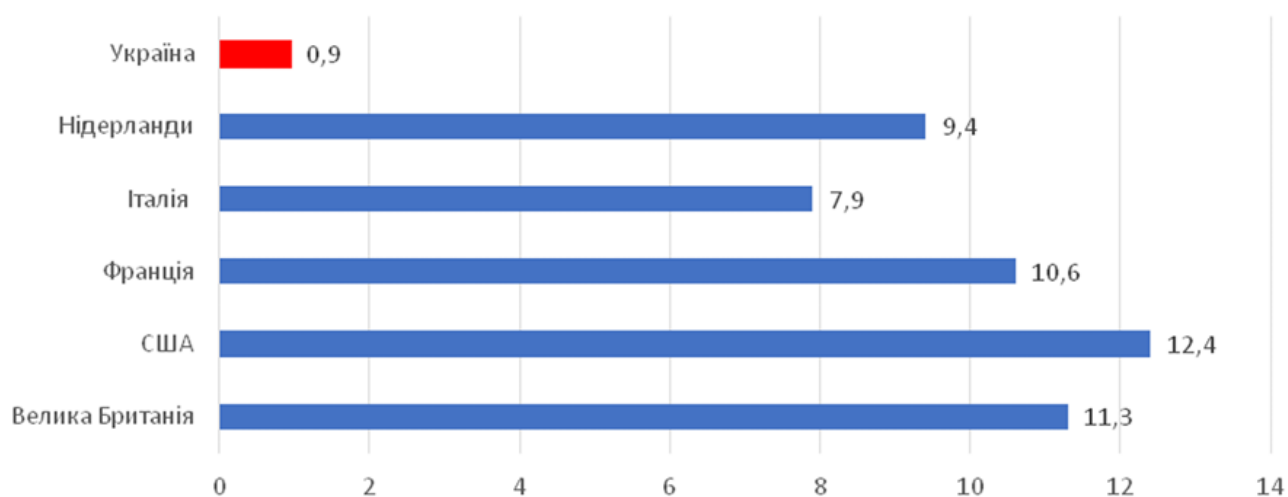


Рис. 2.1. Порівняння рівня проникнення страхування у 2021 р

Джерело: [22]

Показники України суттєво відстають від провідних європейських країн та США. Натомість, аналізуючи динаміку даного стану в Україні, можемо спостерігати позитивну динаміку (рис. 2.2).

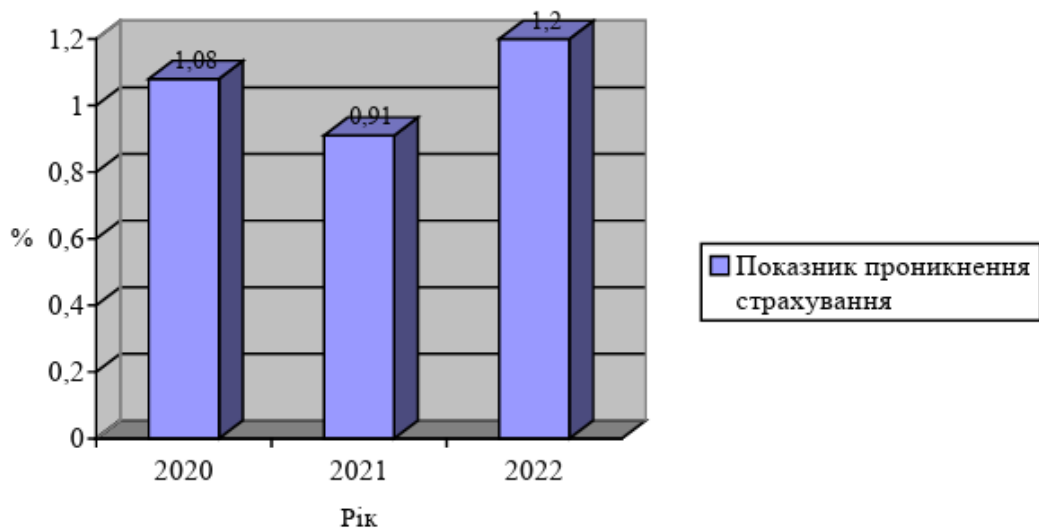


Рис. 2.2. Динаміка проникнення страхування в економіку України до початку повномасштабного вторгнення

Джерело: [23]

Таким чином, страховий ринок нарощує обсяги діяльності попри виклики та загрози, які спричинені війною.

2.2. Аналіз діяльності СК «Гардіан»

СК «Гардіан» одна з провідних страхових компаній в Україні, яка стрімко розвивається і з кожним роком демонструє щораз кращі показники в рейтингу страхових компаній.

СК «Гардіан» пропонує різні види страхування, які дозволяють уникнути фінансових втрат при непередбаченій ситуації та в максимально стислий термін скоротити збитки, завдані будинку, автомобілю, здоров'ю або підприємницькій діяльності.

Досвід та знання ринку фахівців СК «Гардіан» дозволяють розробляти зручні страхові продукти, що відповідають потребам фізичних та юридичних осіб реалізовувати як стандартні, так і індивідуальні програми страхування, що підходять за умовами та за вартістю.

Конкурентними перевагами СК «Гардіан» є: багаторічний досвід страхування; широкий спектр послуг та страхових продуктів, як для юридичних, так і для фізичних осіб; глибоке знання економіки транспортної галузі та кон'юнктури залізничних перевезень; територіальна близькість до користувача страхових послуг; стійке фінансове становище; унікальний досвід страхування інфраструктурних об'єктів та майнових комплексів; великий досвід урегулювання страхових випадків; сформована та налагоджена інфраструктура бізнес-процесів.

Основними конкурентами СК «Гардіан» є великі страхові компанії, які відомі у всіх містах України. Компанії-конкуренти зі страхування майна юридичних осіб у 2025 році залишилися тими самими, що й у 2024 році.

Розглянемо організаційну структуру управління СК «Гардіан» (Рис. 2.3).

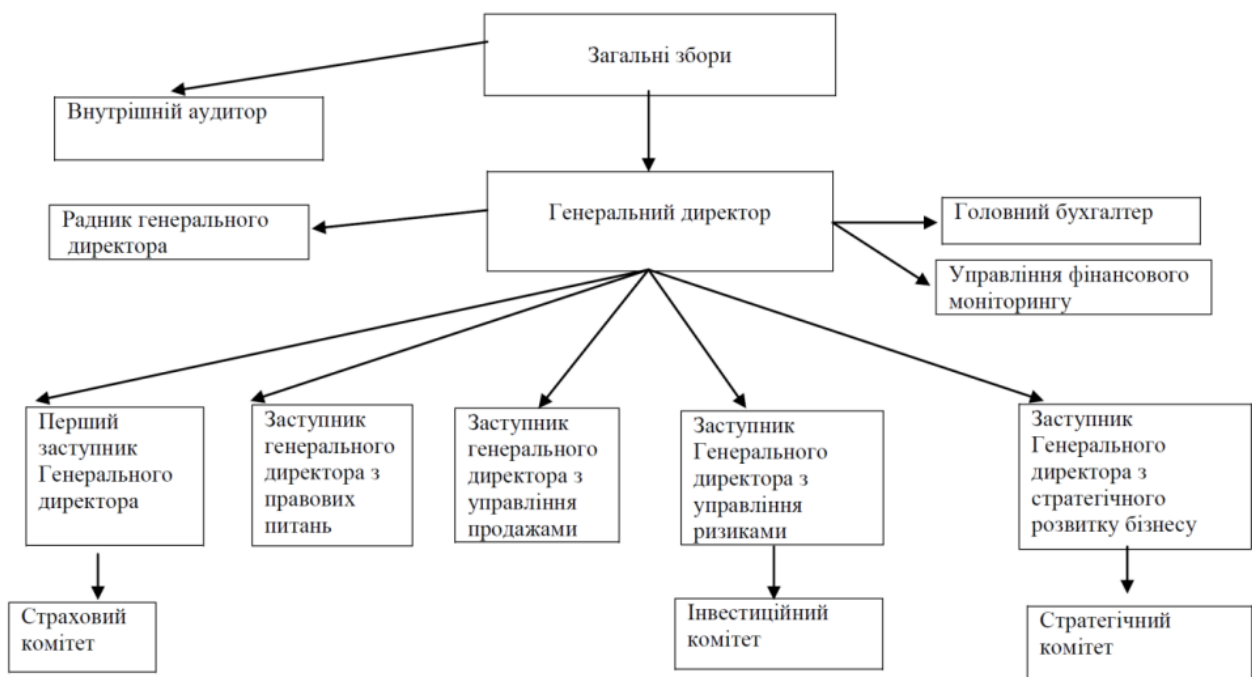


Рис. 2.3. Організаційна структура управління СК «Гардіан»

Джерело: дані з підприємства

Переваги лінійно-функціональної структури СК «Гардіан» полягають у наступному: структури управління забезпечує дотримання принципу єдиноначальності і в той же час передбачає раціональну спеціалізацію

управлінських ланок; звільняє головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем; можливість залучення консультантів та експертів.

Недоліки лінійно-функціональної структури управління: відсутність тісних взаємозв'язків та взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями; недостатньо чітка відповідальність, оскільки готує рішення зазвичай бере участь у реалізації; надмірно розвинена система взаємодії з вертикалі, тенденція до надмірної централізації.

Динаміка валових страхових премій СК «Гардіан» наведена на рис. 2.4.

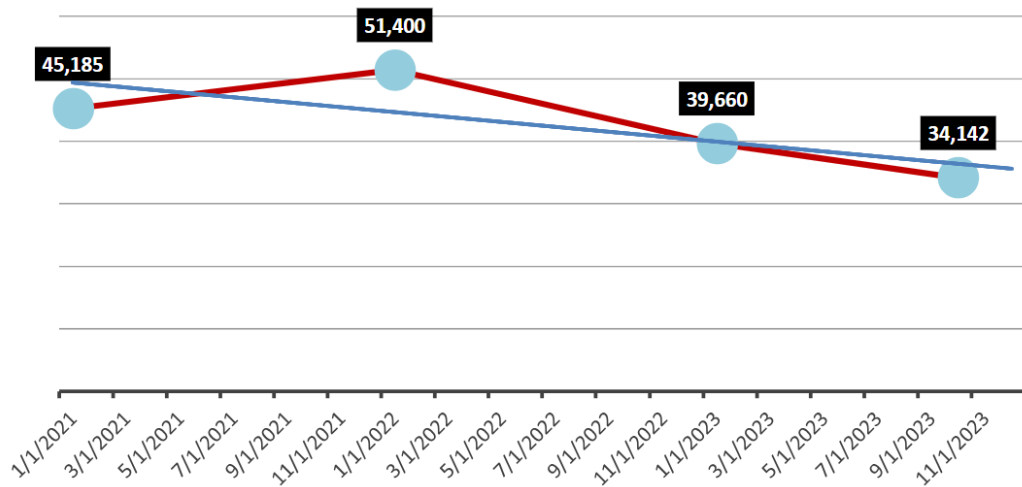


Рис. 2.4. Валові страхові премії СК «Гардіан»

Джерело: побудовано автором

Динаміка валових страхових виплат СК «Гардіан» наведена на рис. 2.4 і демонструє незначне скорочення у 2023 році.

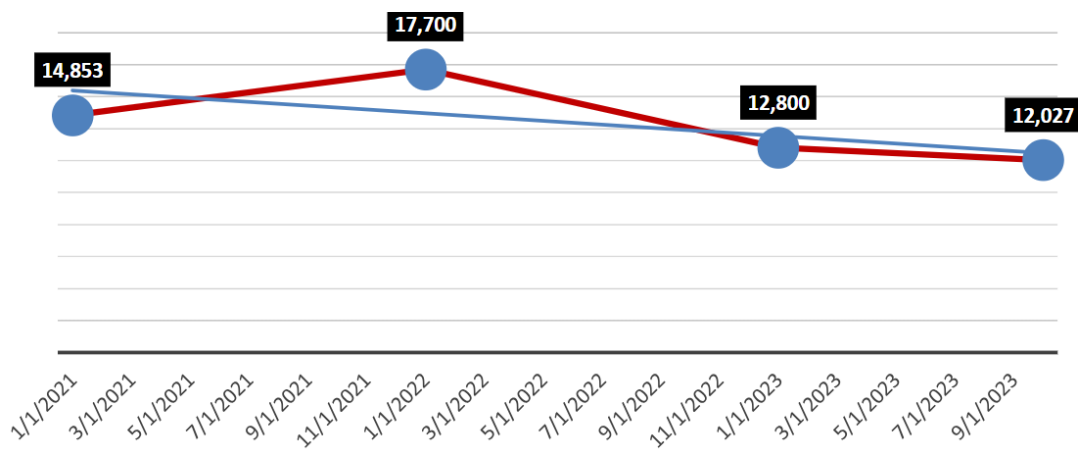


Рис. 2.5. Динаміка валових страхових виплат СК «Гардіан»

Джерело: побудовано автором

Динаміка співвідношення валових страхових премій до валових страхових виплат СК «Гардіан» (рис. 2.6) демонструє відносно стальний рівень функціонування компанії.

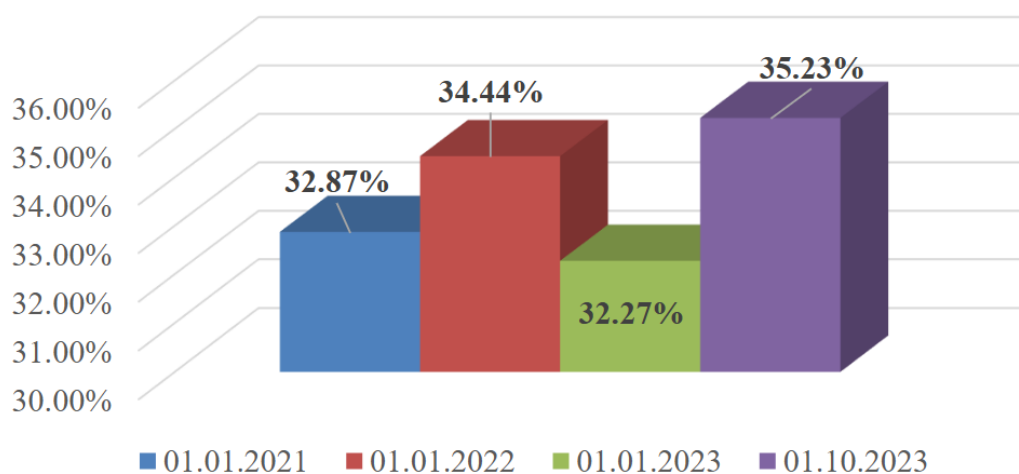


Рис. 2.6. Динаміка співвідношення валових страхових премій до валових страхових виплат СК «Гардіан»

Джерело: побудовано автором

За період 2021-2023 рр. спостерігаємо позитивну динаміку страхових активів (рис. 2.7).

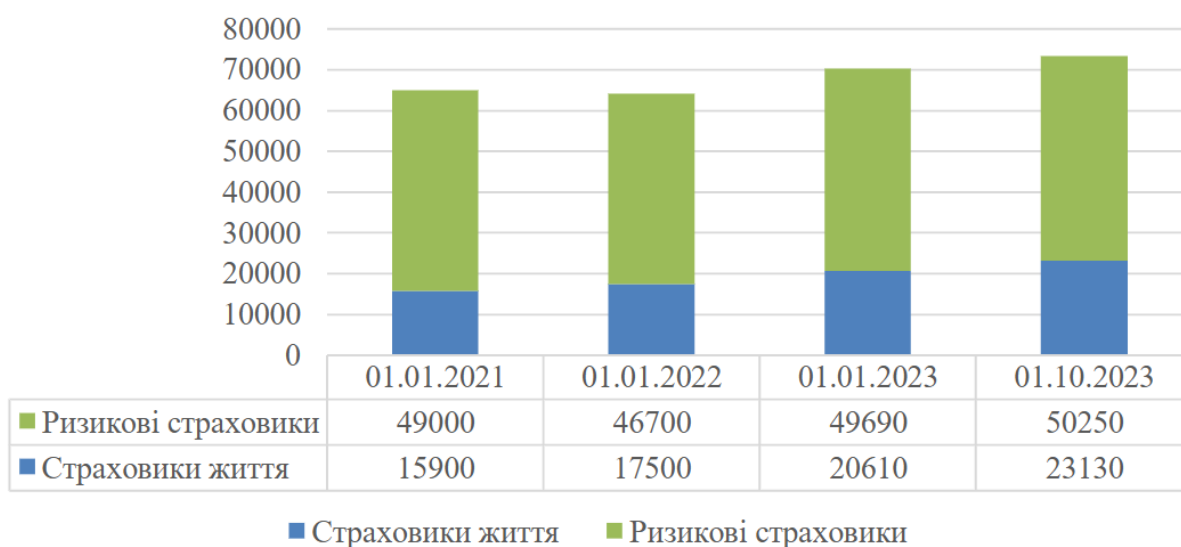


Рис. 2.7. Динаміка страхових активів СК «Гардіан»

Джерело: побудовано автором

За даними показниками страхової компанії СК «Гардіан». У 2023 році найбільше значення на вигляд майнового страхування припало на страхування ОСЦВ у розмірі 49,7%. Цей показник має статус обов'язкового страхування автоцивільної відповідальності, тому займає таке велике відсоткове співвідношення. У 2023 та 2024 роках спостерігається збільшення питомого зростання за цим видом майнового показника на 74% та 85% відповідно. Не менш популярним видом майнового страхування є страхування автотранспортних засобів, питома вага у 2023 році становила 36,68%, у 2024 році 14,73%, а у 2015 році страхування автотранспортних засобів значно скоротилося до 3,93% від загальних видів страхування на ринку страхових.

У 2023 році страхування від нещасних випадків та хворіб також було досить високим від загального відсоткового утримання у розмірі 6,64%.

Комплексне страхування мандрівників у 2024 році становило 0,65% від загального процентного змісту, у 2023 році 0,58%, а у 2022 році 1,13%.

Динаміка розподілу страхових премій за основними видами страхування СК «Гардіан» наведена на рис. 2.8.

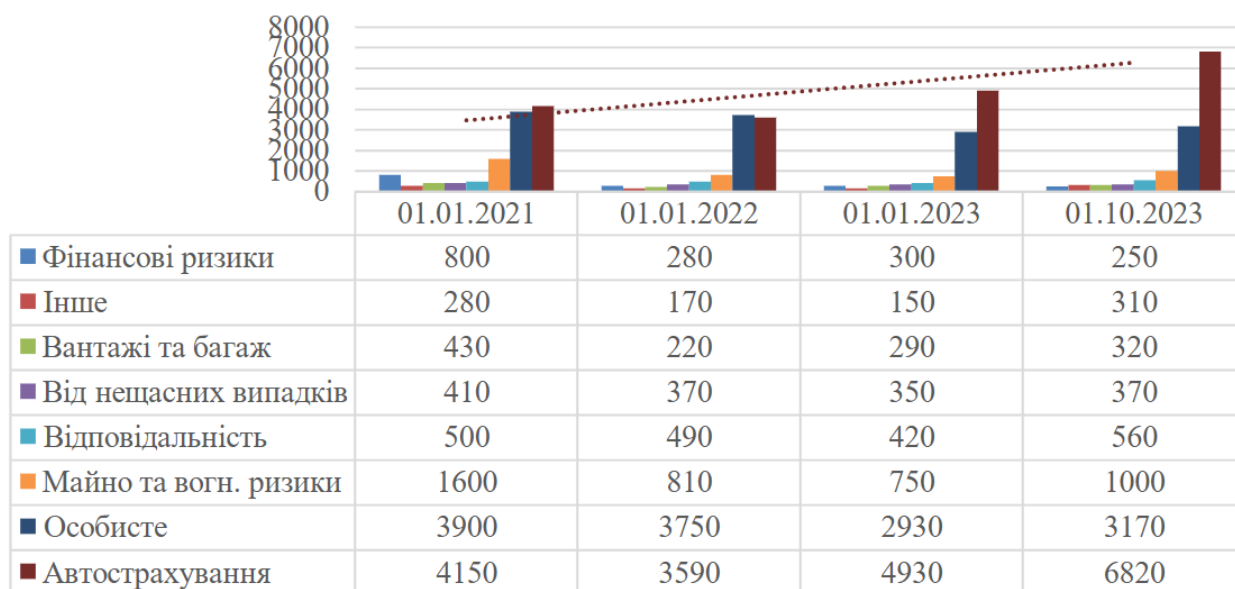


Рис. 2.8. Динаміка розподілу страхових премій за основними видами страхування СК «Гардіан»

Джерело: побудовано автором

Роблячи висновок за всіма аналізованими показниками, можна сказати, що загалом, діяльність страхової компанії СК «Гардіан» перебуває в стійкому стані, компанія покриває збитки, отже, здатна отримувати прибуток. Однак 2022 показав великі прогалини у фінансовому стані, це говорить про те, що 2022 був кризовим для підприємства, відповідно, клієнтська база значно зменшилася, а настання страхових подій збільшилося, що призвело до негативного прибутку. Також, на збитковість доходу від страхової діяльності вплинув початок повномасштабного вторгнення і збільшення компаній-конкурентів, які запропонували на страховому ринку більш оптимальні продукти.

Певною проблемою в комунікації СК «Гардіан» з її оточенням є обмін інформацією між поточними та потенційними клієнтами та участь клієнта у створенні сервісу. Чутки, які виникають щодо компанії та впливають на її імідж, знаходяться поза її контролем.

Найефективнішими інструментами просування в страховому бізнесі є реклама та стимулювання збуту. Ці елементи повинні перебувати під контролем страхової компанії, що підвищує їх ефективність у просуванні страхових послуг. Персональні продажі відіграють дуже важливу роль у стратегії просування. Чим складніша та ризикованіша послуга, тим більшу роль у її продажу відіграє продавець. Тільки професійні страхові агенти можуть розвіяти сумніви покупців страхових послуг. Стратегія просування страхової компанії повинна бути орієнтована на задоволення потреб клієнтів. Тому страхова компанія повинна:

- ідентифікувати та диференціювати покупців своїх послуг відповідно до критеріїв ролі, особливостей та потреб, щоб індивідуалізувати пропозицію та адаптувати її до очікувань різних груп клієнтів;

- визначити важливість і значущість окремих елементів обслуговування для покупців;

- регулярно вимірювати виконання очікувань клієнтів, визначати витрати, пов'язані із задоволенням цих вимог;

- змінювати та покращувати надання послуг покупцям, чому може допомогти навчання менеджменту чи маркетингу.

Основні канали просування страхових продуктів СК «Гардіан» на ринок наведені на рис. 2.9.

Елементом реалізації рекламної стратегії СК «Гардіан» є рекламна кампанія, яка служить не тільки для створення конкретного товару чи послуги, а й для створення компанії.

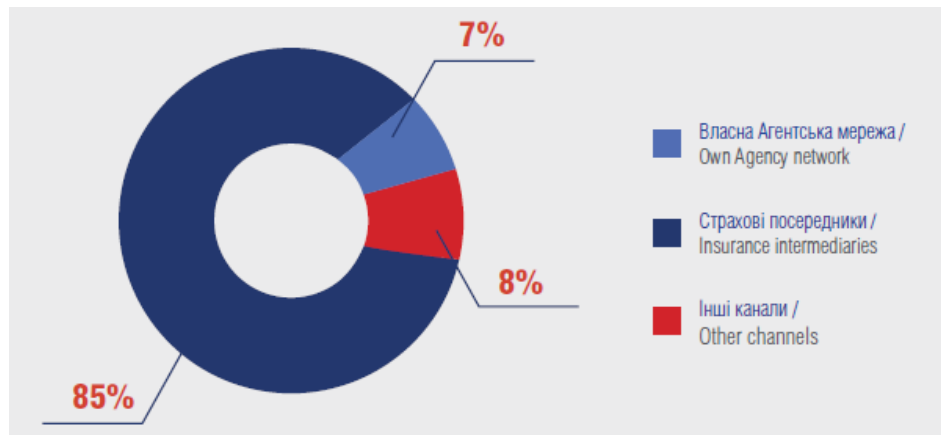


Рис. 2.9. Основні канали просування страхових продуктів СК «Гардіан» на ринок

Джерело: побудовано автором

Основні цілі рекламних кампаній, що проводяться СК «Гардіан», включають:

- збільшення обороту компанії,
- збільшення частки ринку страхових послуг,
- створення позитивного іміджу компанії,
- завоювання довіри клієнтів,
- збільшення продажів пропонованої послуги або групи послуг,
- пошук і залучення нових клієнтів,
- інформація про нові послуги.

СК «Гардіан» використовує у своїй діяльності різноманітні рекламні інструменти. До найбільш часто використовуваних відносяться: реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю (особливо спонсорство), а також кампанії з використанням іміджу відомих і шанованих людей.

2.3. Перспективи використання штучного інтелекту в управлінні СК «Гардіан» за умов невизначеності зовнішнього середовища

Століттями страхування було досить стійким до змін. Це була одна з найбільш консервативних галузей у світі. Оцінка ризиків математиками (актуаріями), оголошення в пресі, паперовий контракт у відділенні, потім можлива виплата компенсації. Однак за останні 20 років ця галузь зазнала впливу технологічної революції. Галузь лише зараз змирилася з загальновизнаним цифровізацією (як приємно отримати поліс електронною поштою після оплати за нього через онлайн-переказ, як легко та швидко подати претензію онлайн), і тепер має зіткнутися з появою вдосконалених алгоритмів машинного навчання.

Глобальний ринок страхового штучного інтелекту коштував близько 5 мільярдів доларів у 2023 році, але очікується, що він зросте до 91 мільярда доларів у 2033 році, що означало б загальний річний темп зростання (CAGR) у 32,7% протягом прогнозованого періоду, згідно з ринковим порталом. У свою чергу, за даними Precedence Research, штучний інтелект у страхуванні становитиме 4,6 мільярда доларів у 2022 році та досягне близько 80 мільярдів доларів до 2032 року, зростаючи на 33,1% між 2023 та 2032 роками. Більш скромний прогноз Gradient AI полягає в тому, що ринок страхового штучного інтелекту досягне \$35,8 млрд у 2030 році. За оцінками компанії, 90% страхових компаній планують збільшити свої інвестиції в штучний інтелект для оптимізації операцій, при цьому 75% з них зосереджені на використанні технологій штучного інтелекту в андеррайтинг та управління претензіями. [36].

У епоху технологій страхова галузь рухається до більшої автоматизації та оптимізації процесів. Штучний інтелект (ШІ) є одним із найперспективніших інструментів, який може змінити спосіб роботи цієї галузі. AI пропонує величезні можливості для оптимізації операцій і надання нових інноваційних рішень, які можуть революціонізувати послуги страховиків.

Тенденції, пов'язані з використанням ШІ в галузі страхування, динамічно розвиваються, пропонуючи компаніям можливість підвищити ефективність, підвищити задоволеність клієнтів і досягти конкурентної переваги.

Штучний інтелект здатний аналізувати великі обсяги даних за дуже короткий час. У страховій галузі швидкість обробки інформації має важливе значення для процесу прийняття рішень. ШІ може аналізувати історичні дані про поліси, платежі, претензії та інші фактори, а потім використовувати ці дані для точного прогнозування ризиків, оцінки претензій та оптимізації страхових полісів.

АІ дозволяє автоматизувати процеси, що підвищує ефективність і знижує витрати. Це може значно пришвидшити процеси ціноутворення за полісом, управління претензіями та оцінку ризиків завдяки автоматичній обробці даних і формуванню звітів. Крім того, штучний інтелект може надавати швидку та персоналізовану підтримку клієнтів, як-от відповіді на запити, надання інформації та вирішення проблем, використовуючи такі технології, як машинне навчання (ML) і обробка природної мови (NLP).

Розширені прогнозні моделі та аналіз великих даних є поточними тенденціями штучного інтелекту в страховій галузі. Страховики все частіше використовують ШІ для виявлення прихованих закономірностей і тенденцій, які можуть допомогти оцінити ризик і передбачити поведінку клієнтів. Крім того, віртуальні помічники та чат-боти, які завдяки штучному інтелекту стають все більш розумними та інтерактивними, можуть значно пришвидшити процес і підвищити задоволеність обслуговування клієнтів.

Переваги використання комп'ютерних алгоритмів наведені на рис. 2.10.

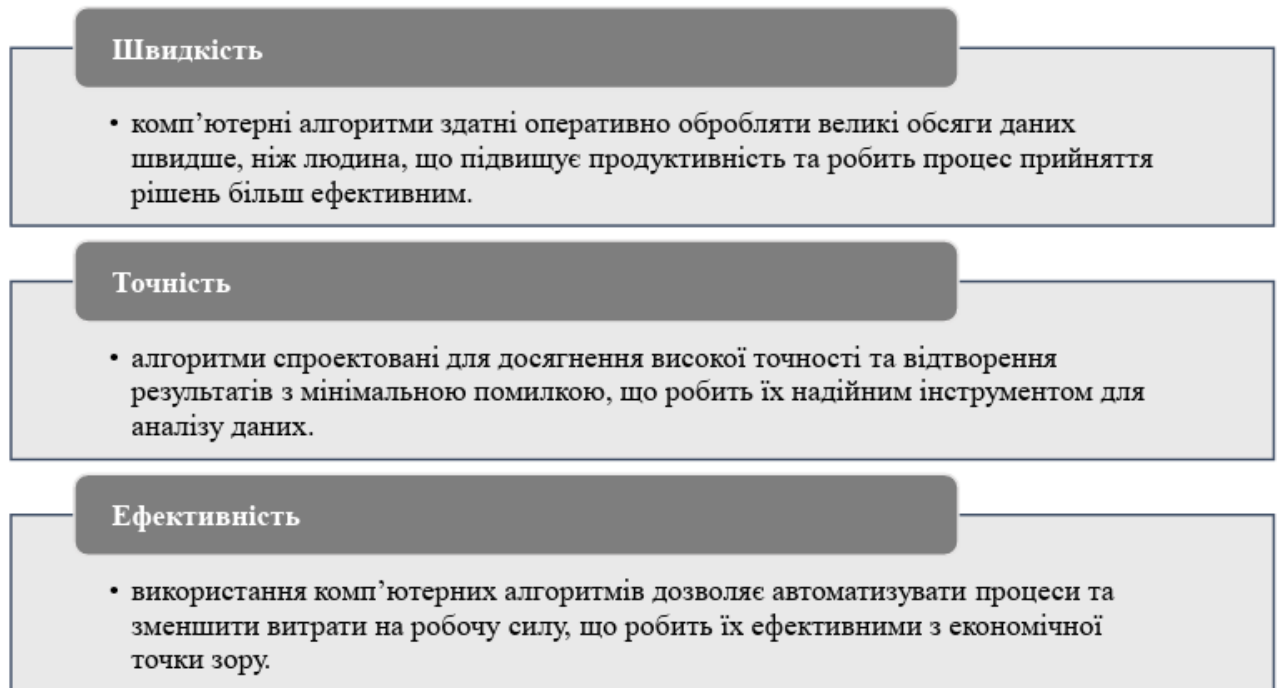


Рис. 2.10. Переваги використання комп'ютерних алгоритмів

Джерело: авторська розробка на основі [35]

На рис. 2.11 наведено складові штучного інтелекту.

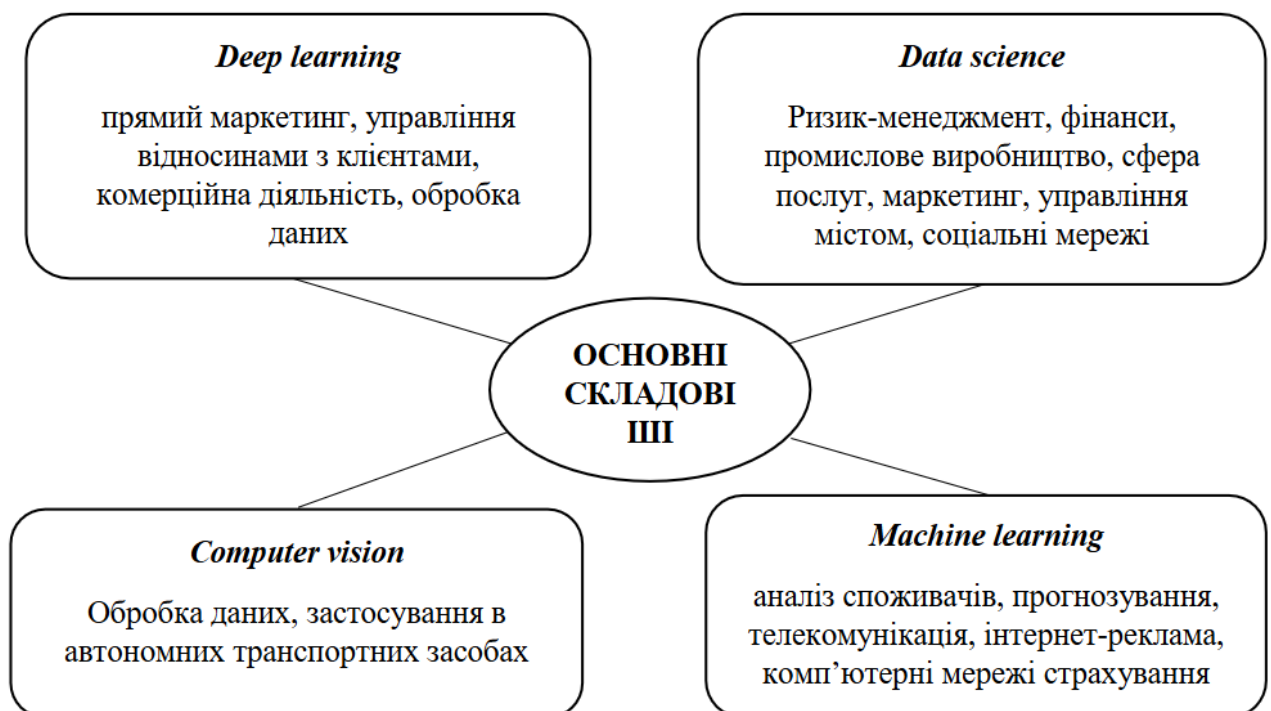


Рис. 2.11. Складові штучного інтелекту

Джерело: авторська розробка на основі [36]

Штучний інтелект включає машинне навчання (ML), обробку природної мови (NLP) і розпізнавання зображень (IR). ML розширює можливості страховиків, надаючи безцінні знання в результаті обробки масивних наборів даних. Використання прогнозного моделювання на основі ML може підвищити точність поведінкових прогнозів і точність оцінки ризиків. NLP, у свою чергу, сприяє плавній взаємодії з клієнтами, а чат-боти та віртуальні помічники покращують обслуговування клієнтів. NLP також спрощує процеси андеррайтингу, швидко обробляючи неструктуровані дані з документів і електронних листів. Нарешті, IR прискорює оцінку претензій, аналізуючи візуальні дані з місць аварій або огляду майна.

ШІ вже дає змогу значно збільшити швидкість циркуляції даних між суб'єктами, які беруть участь у процесі страхування. Алгоритми підвищують швидкість і точність передачі інформації з одного джерела в інше. Багато програм, які використовуються в галузі, мають компонент штучного інтелекту, який забезпечує введення та читання даних (з різних типів файлів) без помилок.

Додатків ШІ є дуже багато, і найпопулярніші з них представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Інструменти генеративного штучного інтелекту

Інструмент ШІ	Функції
Midjourney, Stable Diffusion, Firefly	Генерація зображень
ChatGPT, Bard, Bing	Генерація текстів
Copilot	Написання чи відладка коду
Grammarly, LanguageTool	Виявлення та виправлення помилок у тексті
Tripnotes.ШІ.	Планування подорожі
Adobe Experience Cloud	Прискорення роботи над проєктами. Спрощення маркетингових процесів.
Performance Max	Створення рекламних заголовків та описів з генерацією супровідних зображень та подальшого розміщення в Google, Youtube, GmШІ, карти Google.

Джерело: [36]

Використання ШІ в страховому бізнесі відбувається щодо трьох об'єктів: страховиків, страхувальників та держави (рис. 2.12). Усі зазначені об'єкти отримують власну перевагу від застосування можливостей ШІ.

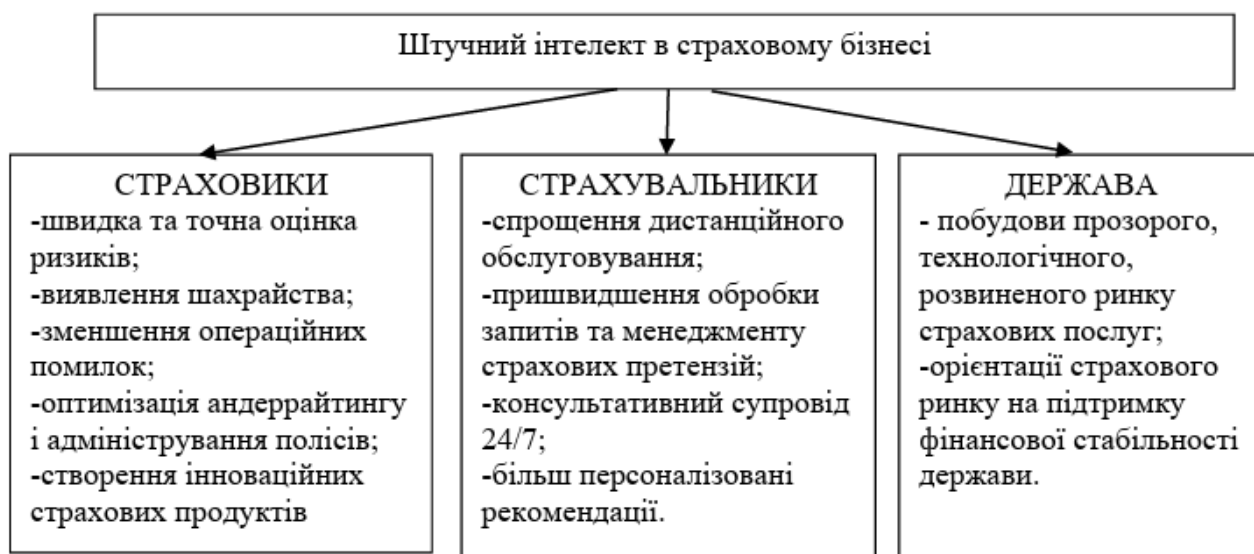


Рис. 2.12. Використання ШІ в страховому бізнесі

Джерело: авторська розробка на основі [37]

ШІ змінює страхову галузь у кількох сферах. Одним із них є оцінка ризиків (андеррайтинг). У минулому страховики покладалися на інформацію, надану клієнтами для оцінки ризику, але клієнти можуть бути нечесними або допускати помилки. Водночас машинне навчання дає змогу аналізувати багато типів джерел інформації, наприклад поточні прогнози погоди, огляди на порталах і публікації в соціальних мережах, а також різні типи документів. Це може революціонізувати аналіз структурованих даних (кількісна інформація у формі таблиць або графіків) і неструктурованих даних (індивідуальна інформація у формі тексту, зображень, звуку). Оскільки оцінка ризиків стане більш точною, ми побачимо більше персоналізації (індивідуалізації) у політиках. Штучний інтелект у страхуванні означатиме, що пекарня та пральня більше не платитимуть однаковий внесок у страхування майна. Очевидно, що одна категорія клієнтів буде менш задоволена, а інша – більше. Однак загалом клієнти платять за захист, який їм справді потрібен, і платять стільки, скільки їм

потрібно. Системи на базі штучного інтелекту усунуть людські помилки в ціноутворенні, надаючи більш точні та конкурентоспроможні пропозиції.

Персоналізація пропозицій для клієнтів – один із головних трендів страхового ринку. Страхові компанії можуть використовувати штучний інтелект, щоб надавати персоналізовані пропозиції та знижки на основі аналізу величезної кількості даних про клієнтів, таких як їх поведінка, уподобання та історія полісів. ШІ також допомагає адаптувати страхові продукти до потреб клієнтів, підвищуючи їхнє задоволення та лояльність. Прикладами персоналізованих пропозицій може бути щохвилинне страхування або зниження щомісячної страхової плати на основі тривалої відсутності претензій.

Штучний інтелект у страхуванні дозволяє автоматизувати багато процесів, заощаджуючи час і ресурси. Автоматизована оцінка ризиків, перевірка претензій і оцінка збитку є прикладами того, що скорочує час очікування клієнтів і підвищує ефективність роботи. Крім того, чат-боти ШІ покращують якість обслуговування клієнтів, відповідаючи на їхні запитання та скарги. Прикладами таких рішень є автоматизація документообігу або дистанційна оцінка та врегулювання збитків.

Страхові компанії можуть точніше оцінювати ризики полісів за допомогою штучного інтелекту, такого як машинне навчання та аналітика великих даних. AI допомагає передбачити ризик і визначити відповідні страхові ставки (динамічне ціноутворення), аналізуючи історичні дані про претензії, ринкові тенденції, географічні дані та інформацію з інших джерел. Цей прогнозний аналіз ризиків дає змогу точніше та справедливніше встановлювати ціни полісів, одночасно зменшуючи ризик збитків страхових компаній.

Шахрайство у страховій галузі є серйозною проблемою, яка завдає компаніям значні фінансові збитки. AI може виявити підозрілу активність і визначити потенційне шахрайство, аналізуючи зовнішні дані, аномалії та закономірності. У цій сфері ШІ допомагає страховим компаніям підтримувати цілісність, зменшувати ризики та фінансові втрати.

Також у сфері обслуговування клієнтів у страхуванні ІІІ починає відігравати важливу роль. Сайти страхових компаній сьогодні не обходяться без чат-ботів. Ці інструменти ІІІ можуть обслуговувати клієнтів і відповідати на численні запити без втручання страхового працівника. Вони також доступні 24/7, на відміну від людських команд.

ІІІ також допомагає розглядати претензії (заявки на компенсацію) та оцінювати (оцінювати) збитки. Це кропіткий процес, у якому штучний інтелект суттєво допомагає та досить швидко визначає, чи можна кваліфікувати певну претензію як виправдану та скільки компенсації має бути за даних обставин. Це також допомагає прогнозувати виплати (витрати страховика).

Штучний інтелект у страхуванні також допомагає розробляти персоналізовані плани страхування. Оцінка ризиків на основі штучного інтелекту допомагає страховикам адаптувати плани страхування життя та здоров'я до унікальних потреб клієнтів. Особливо цікавих ефектів, ймовірно, можна досягти у сфері страхування життя, де різноманітні види статистики надзвичайно важливі, але лише відповідні відділи страхових компаній знають подробиці.

У інновацій ІІІ у страхуванні безмежне майбутнє. Процеси аналізу ризиків і оцінки збитків продовжуватимуть удосконалюватися з розвитком штучного інтелекту. Крім того, нові продукти, такі як розумне страхування на основі ІоТ (Інтернет речей), мають потенціал змінити те, як клієнти купують страхування як для свого майна, так і для свого життя. АІ може пристосовувати пропозиції та рекомендації до індивідуальних потреб і поведінки клієнтів, використовуючи дані, зібрані пристроями ІоТ з часом. Варто зазначити, що етика та конфіденційність даних є важливими для впровадження інновацій штучного інтелекту в страховій галузі. Забезпечення відповідних заходів безпеки та дотримання політики, які захищають конфіденційність даних клієнтів і мінімізують ризик зловживань, є критично важливими. Зараз існує багато суперечливих питань, пов'язаних з етикою штучного інтелекту, але більшість сучасних рішень не потрапляють у цю сіру зону, що дозволяє їх впроваджувати

без побоювання. Підсумовуючи, галузь страхування має потенціал для суттєвих змін завдяки розвитку ШІ. Штучний інтелект може підвищити ефективність роботи, забезпечити відмінне обслуговування клієнтів і краще управління ризиками за допомогою аналізу даних, автоматизації та персоналізації. У сучасному динамічному та вимогливому світі страхування впровадження штучного інтелекту є не лише необхідністю, але й можливістю отримати конкурентну перевагу та відповідати зростаючим очікуванням клієнтів.

Окремі приклади застосування ШІ за напрямками діяльності СК «Гардіан» наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Окремі приклади застосування ШІ за напрямками діяльності СК «Гардіан»

Технологія ШІ	Напрями використання в страховій діяльності
Машинне навчання (ML)	- Індивідуалізована модель андеррайтингу та протидія шахрайству.
Програмні додатки (Digital Insurance)	- Мінімізація операційних помилок шляхом здійснення онлайн документообіг. - Створення особистого кабінету страхувальника. - Інструмент здійснення онлайн-продажів та електронних розрахунків. - Оформлення та пролонгація страхових полісів онлайн
Чат-боти, генеративний голосовий онлайн-консалтинг	- Полегшення отримання необхідної інформації страхувальникам. - Покращення якості обслуговування клієнтів та забезпечення постійного зворотного зв'язку. - Нівелювання соціально-психологічної, емоційної дистанції.
Технології розподіленого доступу (Blockchain)	- Пришвидження андеррайтингу та оптимізація бізнес-процесів
Big Data	- Обробка великого масиву інформації; - Розробка індивідуальних страхових тарифів на основі обробки статистичних та індивідуальних даних. - Проведення актуарного аналізу.
Chat GPT	- Розробка фінансової, маркетингової стратегій та інноваційних страхових продуктів для визначених сегментів клієнтів.
Телематика	- Віддалений аналіз персональних даних застрахованої особи. - Розробка ексклюзивних страхових програм. - Розробка індивідуальних страхових тарифів на основі вивчення поведінки страхувальника за допомогою телематичних пристроїв та технології віддаленого моніторингу.

Ризики та загрози впровадження цифрових технологій у процес управління СК «Гардіан» наведені на рис. 2.13.

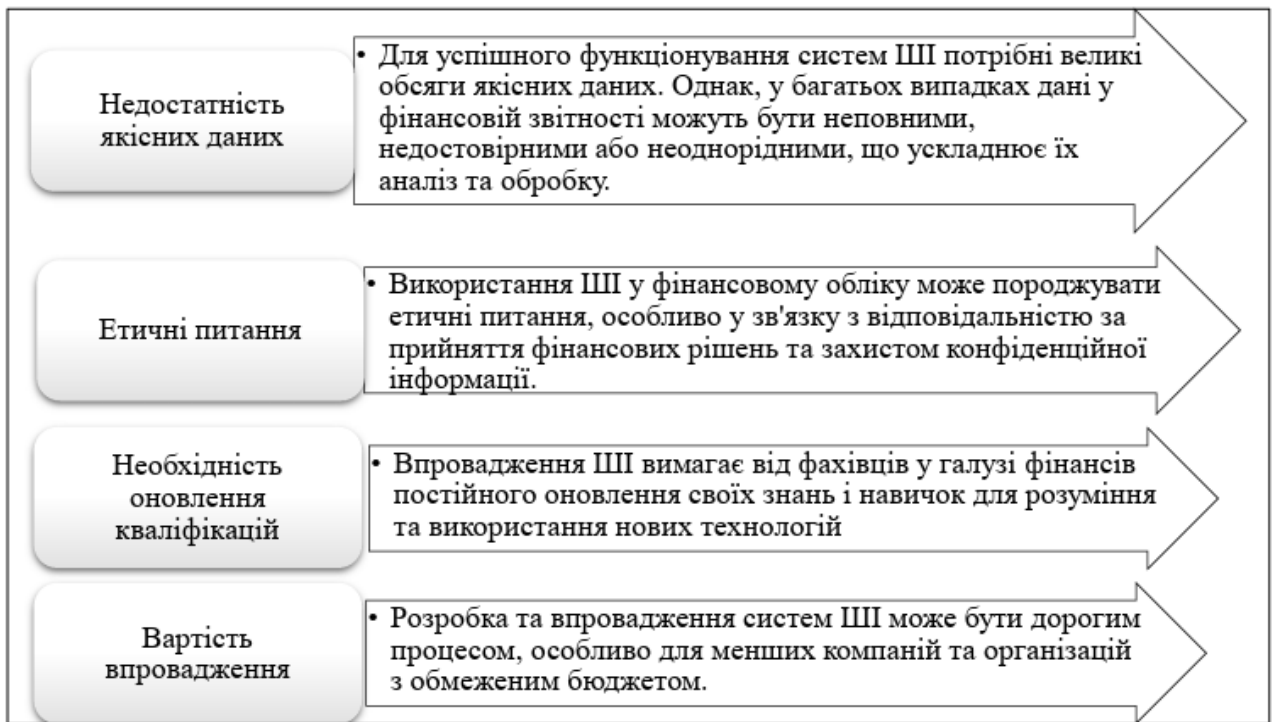


Рис. 2.13. Ризики та загрози впровадження цифрових технологій у процес управління СК «Гардіан»

Джерело: авторська розробка на основі [41]

Таким чином, визначено перспективу застосування ІІІ у діяльності СК «Гардіан» як пріоритетних механізм підвищення результативності інноваційної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу.

Висновки до другого розділу

У сучасних умовах, коли спектр небезпек і загроз для господарюючих суб'єктів в нашій країні не скорочується, а навіть має тенденцію до зростання, виникає об'єктивна необхідність розширення масштабів страхової діяльності, більш наполегливого та ефективного використання інноваційних підходів, поліпшення керованості цими процесами, активізації діяльності страхових компаній, а також посилення державного управління страхуванням в інтересах забезпечення.

До основних стримувальних факторів використання інноваційних підходів у страхуванні слід віднести: неефективний менеджмент, слабка розвиненість

інфраструктури страхового ринку, відсутність довгострокового стратегічного планування інноваційної діяльності, недостатній розвиток наукових досліджень, млява інноваційна активність, низький рівень кваліфікації та професіоналізму, неповне використання потенціалу персоналу.

На нашу думку, інновації в страховій сфері повинні бути спрямовані на підвищення цінності страхових послуг, отримання якісно нових переваг, більш повній відповідності страхового продукту потребам страхувальника (основного споживача страхової послуги), скорочення термінів надання послуги, зниження загальних витрат на її отримання, підвищення прибутковості страхових організацій, розширення масштабів та спектру.

Основною сферою отримання страхових інновацій є страховий ринок, а саме система відносин, зв'язків, що виникають між його основними суб'єктами щодо виробництва, розподілу, обміну та споживання страхового продукту.

Управління інноваційним розвитком страхової діяльності СК «Гардіан» спрямоване на впорядкування процесів страхування, надання їм гармонійного та сталого розвитку на користь забезпечення захищеності бізнесу та суспільства від різноманітних деструктивних впливів. Управління інноваційною діяльністю СК «Гардіан» має бути гнучким, адаптованим до конкретних регіональних умов страхової діяльності. Тобто, саме управління потребує інноваційності, забезпечення досягнення поставленої мети з найменшими витратами, скорочення термінів, збільшення прибутковості, забезпечення стійкості та безпеки бізнесу. З цією метою необхідно вдосконалювати, перш за все, механізм управління, тобто адаптувати до сучасних умов, що стоять завдання та можливостей інструментів управління, тобто систему заходів, стимулів, спонукальних мотивів, методів, підходів, умов, зусиль і коштів. На сучасному етапі розвитку страхового ринку найкращими є маркетингові технології та використання інструментарію консалтингу. Саме вони є найбільш гнучкими, адаптованими технологіями механізму керування ринковою економікою.

ВИСНОВКИ

Основною ідеєю реалізації продукту страхування є зміна потреб людей та суспільства загалом. Відповідно, об'єктом інновацій товарів у страхуванні є основна послуга страхування, а зміна в інших послугах – це вже зміна в інноваційних технологіях.

Що стосується інновацій, які спрямовані на розвиток і створення каналів збуту послуг страхування, вони є найбільш популярними, особливо в нинішніх умовах високої конкуренції на ринку страхування в Україні. Дані інновації необхідні підвищення обсягів продажу продуктів страхування на початковому етапі її реалізації.

Основними прикладами організаційних інновацій є:

- 1) легкий та простий порядок виплати страхового відшкодування;
- 2) можливість надати додаткові страхові послуги у межах існуючих.

Технічні інновації у світі грають величезну роль розвитку страхової діяльності у Росії і суть даних інновацій полягає у розвитку Інтернету та інтернет-систем, що дозволяє працювати й оформлювати страхові поліси дистанційно, тобто у електронному вигляді. А також, завдяки розвитку Інтернету, призвело до створення нових страхових ризиків, оскільки, наприклад, фішинг.

Для ефективного досягнення мети інноваційного розвитку діяльності страхової компанії потрібно поєднати всі можливі елементи управління цією діяльністю єдиним процесом.

Відповідно, важливе значення при плануванні такої діяльності керівники страхової компанії зобов'язані врахувати всі внутрішні та зовнішні фактори, які можуть забезпечити позитивні умови для ефективного інноваційного розвитку діяльності страхової компанії.

Головною особливістю інноваційної діяльності страхової організації є безпосередньо розробка нових продуктів страхування, а також зміна технологій

процесів супроводу для їх вдосконалення та автоматизації процесів завдяки впровадженню інноваційних технологій.

Крім особливостей інноваційної діяльності страхової компанії існують переваги від розвитку інновацій у даній сфері:

- задоволення потреб у населення;
- завдяки новим технологіям та мережі Інтернет, збільшується охоплення діяльності та розширення асортиментного ряду відповідно;
- вихід на нові ринки;
- збільшення конкурентоспроможності продуктів страхової компанії.

Незважаючи на переваги, інноваційний розвиток діяльності страхових підприємств має серйозні проблеми. Основними з них є:

1. Стимування інноваційного розвитку страхового підприємства через невисокий рівень, відповідно, інноваційного потенціалу працівників в організації;
2. Відсутність можливостей технологій у страхової компанії;
3. Якщо і відбувається впровадження інноваційної діяльності в страхову компанію, то воно повільне, тому що вітчизняні страхові компанії не витримують конкуренцію з дочірніми іноземними компаніями, які мають усі переваги запровадження будь-яких інновацій;
4. Через невизначений попит на інноваційні продукти у страхуванні окупність інноваційних проектів має тривалий період.

Таким чином, інноваційний розвиток діяльності страхових підприємств є, можна сказати, єдиною діяльністю з управління та впровадженням нових форм страхового бізнесу; реалізація методів страхової роботи на ринку послуг та генерації ідей, які, у свою чергу, будуть приносити хороший дохід у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Добринін О.В. Концепція сталого розвитку в сучасному менеджменті. Журнал економічних досліджень. 2019. № 2. С. 45-49.
2. Мартиненко В.А. Управління сталим розвитком підприємства: методологічні підходи та практичні аспекти. Вісник економічної науки України. 2020. №3. С. 75-79.
3. Кравченко І.П. Сталий розвиток: економічний, соціальний та екологічний виміри. Економіка та управління. 2018. № 5. С. 12-16.
4. Діденко О.М. Стратегічне управління сталим розвитком підприємств. Економіка підприємства: теорія та практика. 2017. Випуск 20. С. 23-27.
5. Семенов В.П. Системний підхід до управління сталим розвитком підприємства. Формування ринкової економіки. 2021. № 4. С. 33-38.
6. Бондаренко О.В. Вдосконалення управління підприємством для забезпечення сталого розвитку. Менеджмент і маркетинг. 2020. № 3. С. 41-45.
7. Петренко Л.Г. Концепція сталого розвитку: економічна ефективність, екологічна стійкість та соціальна відповідальність. Економічний форум. 2019. № 2. С. 54-58.
8. Червінська А.І. Інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів управління підприємством. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2018. Випуск 1(90). С. 89-93.
9. Левченко С.П. Гармонізація економічного зростання, соціального добробуту та охорони довкілля для сталого розвитку. Економічний часопис-XXI. 2017. № 6-7. С. 67-71.
10. Волосович С., Фоміна О. Технологічні інновації на страховому ринку. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 5. С. 124–137. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018\(121\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2018(121)10) (дата звернення: 22.01.2025).
11. Сосновська О. О., Сіренька І. І. Тенденції інноваційного розвитку страхових компаній в Україні. Європейський науковий журнал Економічних та

фінансових інновацій. 2021. Т. 2. № 8. С. 20–30. DOI: <https://doi.org/10.32750/2021-0202> (дата звернення: 22.01.2025).

12. Віленчук О. М. Інноваційні стратегії управління діяльністю страхових компаній: міжнародний та національний контексти. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. №. 41. С. 65–70. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/708/698> (дата звернення: 22.01.2025).

13. Кулина Г. М. Інноваційні підходи до розвитку страхової діяльності в Україні та світі. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали міжнар. наук.-пр. конф. (м. Херсон, 25–26 квіт. 2019 р.). Херсон, 2019. С. 639–641. URL: <http://surl.li/qxiqw> (дата звернення: 22.01.2025).

14. Планування в системі фінансового менеджменту страхових компаній в умовах воєнного стану / О. М. Петрук та ін. Економічна наука. 2023. № 1. С. 5–8. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/37226/> (дата звернення: 22.01.2025).

15. Братюк В., Меденці М. Особливості менеджменту страхової компанії. Фінансове регулювання зрушень у економіці України : збірник тез доповідей учасників VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Мукачево, 23 березня 2023 р.). Мукачево : Вид-во МДУ, 2023. С. 136–138. URL: <http://surl.li/qxizi> (дата звернення: 22.02.2024).

16. Чуницька І. І., Богріновцева Л. М. Особливості діяльності страхових компаній на фінансовому ринку України в умовах воєнного стану. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 71. С. 251–258. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/46.pdf (дата звернення: 22.01.2025).

17. Тимчак М., Чізмар Т. Виклики функціонування страхового ринку України в умовах воєнного часу. Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти : збірник матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. (м. Ужгород, 1 грудня 2023 р.). Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2023. С. 257–258. URL: <http://surl.li/qxjdv> (дата звернення: 22.01.2025).

18. Внукова Н. М. Оцінка фінансового потенціалу страхових компаній. Страховий ринок України у світлі євроінтеграції: новітні виклики та тренди : збірник матеріалів VI Міжнар. наук.-пр. конф. (м. Київ, 23 березня 2023 р.). Київ : КНЕУ, 2023. С. 13–14. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/23472> (дата звернення: 22.01.2025).
19. Єгоричева С.Б., Таранець Б.В. Інноваційний розвиток українського страхового ринку. Вісник Університету банківської справи. 2020. № 3. С. 66–72.
20. Заколюдажний В.О. Характеристика сучасних тенденцій інноваційного розвитку страхової діяльності. Економіка та держава. 2017. № 5. С. 89–92.
21. Мілошевич Н.В. Тенденції розвитку інноваційної діяльності страхових компаній України. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 53 (1026). С. 68–72.
22. Попович Д. В., Біда М. С., Закорко К. К. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. Молодий вчений. 2023. № 3 (115). С. 110–114. URL: <https://doi.org/10.32839/23045809/2023-3-115-21> (дата звернення: 21.01.2025).
23. Марина А. С., Пеценко, М. В. Страховий ринок України в умовах війни. Цифрова економіка та економічна безпека, 2023. №5 (05), 44–51. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-7> (дата звернення: 21.01.2025).
24. Статистика страхового ринку України за 2019 – 2022 рр. / FORINSURER. URL: <https://forinsurer.com/files/file00745.pdf>
25. Страховий ринок України. Підсумки 2023 року. URL: <https://insa.com.ua/blog/strahovyj-rynok-ukrayiny-pidsumky-2023-roku/>
26. Інформаційна довідка щодо ринків капіталу України протягом 2019 – 2023 рр. / НКЦПФР. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/02/informatsiina_dovidka_zh_hruden_2023_.pdf
27. Борисюк О. В., Матвійчук Н. М., Хмелярська Л. А. Особливості розвитку фінансового ринку під час війни. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 2-13.
28. Волосович С., Фоміна О. Технологічні інновації на страховому ринку. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 5. С. 124–137.

29. Агрес О., Грицина О., Синявська Л. Інноваційний розвиток страхової діяльності як один із методів зростання її ефективності. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15. № 1–2. С. 26–34.

30. Копитко М.І., Бабій Л.І., Співак С.І., Сарана А.О. Фінансово-безпекова та інвестиційна складові вибору інноваційно орієнтованого підприємства-аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8 (254–255). С. 68–73. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7323307>

31. Копитко М.І., Мойса Т.В. Маркетингові інструменти формування інноваційно-безпечового потенціалу підприємства. *Актуальні питання в сучасній науці*, 2023. № 9(15). С. 25–33. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-25-33](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-25-33)

32. Копитко М.І. Використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом для підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу Індустрії 4.0. *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2024. № 2. С. 39–48. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-6>

33. Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*, 2019. Том 57. № 2. С. 80–89.

34. Використання технологій штучного інтелекту в управлінні: переваги і загрози URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1671/> (дата звернення: 02.02.2025)

35. Гнат'єва Т. М., Яковенко А. О., Златова М. Г. Особливості використання штучного інтелекту для потреб бухгалтерського обліку та управління підприємством. *Economic Bulletin of the Black Sea Littoral*. 2024, Issue 5. С. 3–19.

36. Соколова А.М., Гасій О.В., Тимошенко О.В., Педченко Н.С. Сучасні тенденції розвитку страхового ринку України в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні*

науки», 2022. Вип. 1(105). С. 47-60. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-7>

37. Крюкова І.О., Руденко С.В.,Накісько О.В. Цифровізація як інструмент забезпечення сталого обліку. *Причорноморські економічні студії*. 2022. №77. С178-184. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.77-2>

38. Курепін В. М. Роль штучного інтелекту в управлінні персоналом та професійними ризиками на підприємствах // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Мукачєво, 6-7 квітня 2022 р. Мукачєво: МДУ, 2022. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11483>.

39. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні : монографія / За заг. ред. А. І. Шевченка. Київ : Інститут проблем штучного інтелекту МОН і НАН України, 2023. 305 с.

40. Азьмук Н. А. Штучний інтелект у процесі праці у цифровій економіці: нові виклики і можливості. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3 (57). С. 137–145. DOI: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-137-145.

41. Яненко І. Г. Переваги та ризики використання штучного інтелекту в Україні та світі. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7820> (дата звернення: 03.02.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.19.

42. Шевчук І.Б., Депутат Б.Я., Тарасенко О.Є. Цифровізація та її вплив на економіку України: переваги, виклики, загрози й ризики. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 47-2. С. 173-177. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/47_2_2019/34.pdf