

інвестицій має значний потенціал, проте його реалізація потребує системного підходу, нормативного регулювання та підвищення компетентності учасників інвестиційного процесу.

Література

1. Franco M., Minatogawa V., Quadros R. How Transformative Business Model Renewal Leads to Sustained Exploratory Business Model Innovation in Incumbents: Insights from a System Dynamics Analysis of Case Studies // *Systems*. – 2023. – 11(2).

2. Bashynska I., Prokopenko O. Mitigating Cyber Risks in AI-Driven Circular Economy Implementations // *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. – 2024. – No. 28(4). – pp.65–71.

3. Ванькович Л. Я., Обернієнко О. М., Перожак Р. І., Стеблій О. І. Використання штучного інтелекту у прогнозуванні зовнішньоторговельних потоків // *Сталий розвиток економіки*. – 2025. – № 6 (57). – С. 537–542.

УДК 368:004:331.101.262

Пугач А. І., здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська
політехніка», м. Львів, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СТРАХОВОЇ ГАЛУЗІ НА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

Дослідження процесів діджиталізації страхового ринку України набуває особливої актуальності в умовах кризових трансформацій, зокрема під впливом воєнних викликів, які суттєво посилюють потребу в оперативних каналах збуту, дистанційному обслуговуванні клієнтів та забезпеченні безперервності бізнес-процесів. Так, М. Марина і М. Пеценко [1] зосереджують увагу на функціонуванні страхового ринку в умовах війни, наголошуючи на необхідності адаптації його учасників до нових ризиків і змін у поведінці споживачів. М. Мальований, О. Прокопчук і Ю. Улянич [2] досліджують значення інформаційних технологій в інноваційному розвитку страхового ринку, акцентуючи на взаємозв'язку технологічних змін із модернізацією операційних процесів і страхових послуг. О. Прокопчук [3] аналізує специфіку цифровізації

страхового бізнесу, що дає змогу окреслити напрями найбільш інтенсивної трансформації та нові вимоги до кадрового забезпечення. І. Шубенко [4] висвітлює основні тенденції діджиталізації страхового ринку, формуючи підґрунтя для розуміння динаміки змін і бар'єрів їх упровадження. Водночас В. Базилевич, Н. Приказюк і О. Лобова [5] підкреслюють, що цифровізація здатна формувати конкурентні переваги страхових компаній, а її результативність значною мірою залежить від спроможності організацій до швидкої та якісної адаптації.

Управління людським капіталом у страховій сфері в умовах діджиталізації виступає ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, оскільки саме персонал трансформує інвестиції в цифрові рішення у підвищення швидкості сервісу, точність управлінських рішень, ефективну комунікацію та зміцнення довіри клієнтів. Страховий ринок зазнає суттєвих змін під впливом розвитку нових каналів продажу, дистанційного врегулювання страхових випадків, персоналізованих пропозицій, підвищення вимог до прозорості діяльності та зростання кіберризиків. За таких умов вирішального значення набуває здатність працівників ефективно функціонувати в міжфункціональних командах, оперативно опановувати нові цифрові інструменти та забезпечувати належний рівень клієнтського сервісу.

Таблиця 1

Вектор змін у страховій діяльності та роль людського капіталу

Сфера страхування	Як змінюється робота в умовах діджиталізації	Які компетентності стають критичними	Що це дає клієнту і бізнесу
Продажі та комунікації	З'являється багатоканальна модель, де клієнт починає шлях у мобільному застосунку, продовжує у чаті, а завершує через консультацію, і працівник	Комунікація у дистанційних каналах, клієнтоорієнтоване пояснення умов без надмірної складності, робота з запереченнями, дисципліна	Клієнт швидше отримує відповідь і не повторює інформацію, бізнес зменшує втрати на ручні уточнення і підвищує конверсію
Сфера страхування	Як змінюється робота в умовах діджиталізації має забезпечити єдину логіку пропозиції та пояснень	Які компетентності стають критичними ведення даних у внутрішньому середовищі	Що це дає клієнту і бізнесу
Андеррай-тинг і тарифікація	Рішення частіше спираються на дані з різних джерел, зростає роль правил, скорингових підходів і перегляду винятків, працівник переходить у роль контролера логіки і якості	Робота з даними, розуміння причин ризику, уважність до винятків, базова статистична грамотність, етичне ставлення до використання даних	Клієнт отримує більш справедливу і пояснювану пропозицію, бізнес зменшує збитковість і підвищує передбачуваність портфеля

Врегулювання збитків	Документи і фото надходять онлайн, зростає швидкість очікувань, а також потреба у якісній перевірці, працівник має поєднати емпатію і процесну чіткість	Стандарти сервісу, управління конфліктами, перевірка достовірності, знання цифрових каналів, стійкість до стресу	Клієнт відчуває підтримку і швидкість, бізнес скорочує операційні витрати і ризику шахрайства
Протидія шахрайству	Підсилюються аналітичні підходи, з'являються сигнали ризику, які потрібно інтерпретувати	Аналітичне мислення, уважність до деталей, знання типових схем, взаємодія з юридичною і безпековою службою	Клієнт отримує чесний ринок і стабільніші тарифи, бізнес захищає фінансовий результат і репутацію

Сформовано автором на основі [1-5]

Автоматизація процесів не зменшує значущості фахівця, а трансформує його функціональне навантаження, зміщуючи акценти з рутинних операцій на контроль якості даних, інтерпретацію нестандартних ситуацій, супровід складних кейсів, кризову комунікацію та розроблення нових страхових продуктів. За відсутності належної адаптації компетентностей персоналу, мотиваційних механізмів і корпоративної культури технологічні зміни забезпечують лише частковий ефект. У такому випадку клієнти стикаються із затримками, непослідовністю сервісу та зниженням рівня довіри, що безпосередньо впливає на обсяг страхового портфеля та репутацію страхової компанії (табл. 1).

В умовах цифрової трансформації страхового ринку актуалізується потреба у комплексному підвищенні компетентностей працівників усіх функціональних підрозділів – від фронт-офісу до сфер ризик-менеджменту, юридичного супроводу та фінансового управління. Така необхідність зумовлена не лише технологічним оновленням бізнес-процесів, а й зміною характеру професійних завдань, які дедалі більше потребують інтеграції цифрових знань у повсякденну практику. Отже, управління людським капіталом у страховій галузі в умовах діджиталізації доцільно розглядати як цілісну систему, що об'єднує стратегічні орієнтири, розвиток компетентностей, оптимізацію процесів, формування корпоративної культури, етичні принципи та механізми контролю. Саме така системна модель забезпечує довгостроковий ефект у вигляді підвищення якості сервісу, мінімізації операційних втрат і зміцнення довіри з боку клієнтів та партнерів.

Література

1. Марина А., Пеценко М. Страховий ринок України в умовах війни // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2023. – № 5(05). – С.37-43.
2. Мальований М. І., Прокопчук О. Т., Улянич Ю. В. Інформаційні

технології в інноваційній діяльності страхового ринку України // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2020. – В.96, ч.2. – С.103-115.

3. Прокопчук О. Т. Особливості цифровізації страхового бізнесу в Україні // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2023. – В.103, ч.2. – С.6-16.

4. Шубенко І. А. Тенденції діджиталізації на страховому ринку України // Бізнес Інформ. – 2020. – № 2. – С.273-279.

5. Базилевич В. Д., Приказюк Н. В., Лобова О. М. Цифровізація у забезпеченні конкурентних переваг страхових компаній // Економіка та держава. – 2020. – № 2. – С.15-20.

УДК 005.1:005.53

Кошута В. Я., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

ТИПОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У КОНТЕКСТІ РЕФЛЕКСИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим ступенем волатильності, невизначеності, складності та амбівалентності (VUCA), ефективне управління кризовими ситуаціями потребує системного, адаптивного та стратегічно проактивного підходу. Слід зазначити, що кризове управління охоплює реактивні, адаптивні та проактивні стратегії, які забезпечують підготовку, реагування та відновлення функціональної стабільності організації, а організаційна гнучкість виступає визначальним чинником адаптації [1].

Важливо підкреслити, що С. Малік акцентує необхідність інтеграції превентивних управлінських моделей, а також розвитку комунікаційних, фінансових і дистанційних спроможностей організації. Можна констатувати, що комплексна таксономія функцій кризового управління, запропонована Т. Таргаревим і В. Ратчевим, передбачає виділення трьох рівнів: підготовчого, операційного та загального (комунікація, координація).