

# ІНТЕГРАЦІЯ СТРАХОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

©2026 ВІШТАК І. В., ПИЩИКОВА А. О., ФІЛЯС О. Ю.

УДК 368:005.334:004  
JEL: D81; G22; M15; O33

## Віштак І. В., Пищикова А. О., Філяс О. Ю. Інтеграція страхового менеджменту в систему управління професійними ризиками підприємства в умовах цифрової трансформації

Метою статті є обґрунтування ролі страхового менеджменту як інструменту компенсації професійних ризиків підприємства та визначення його функціональних можливостей у системі управління ризиками в умовах економічної нестабільності та цифрової трансформації бізнес-середовища. У процесі дослідження використано системний підхід – для визначення місця страхового менеджменту у структурі управління професійними ризиками; метод логіко-структурного аналізу – для ідентифікації специфіки професійних ризиків; порівняльний аналіз – для оцінювання державних і добровільних механізмів компенсації; узагальнення наукових джерел і статистичних даних – для визначення функціональної ролі страхового менеджменту; елементи концептуального моделювання – для обґрунтування інтеграції страхового менеджменту в систему корпоративного ризик-менеджменту. У статті ідентифіковано специфіку професійних ризиків як динамічного об'єкта управління. Проаналізовано механізми їх компенсації на основі державного соціального страхування та добровільних страхових програм. Визначено функціональну роль страхового менеджменту в забезпеченні фінансової стійкості підприємства та соціального захисту персоналу. Обґрунтовано доцільність інтеграції страхового менеджменту в систему корпоративного ризик-менеджменту. Окреслено напрями його розвитку в умовах цифровізації економіки України. Наукова новизна дослідження полягає в: обґрунтуванні страхового менеджменту не лише як компенсаційного механізму, а як інтегрованого інструменту управління професійними ризиками підприємства; визначенні його функціональної ролі в забезпеченні фінансової стійкості та безперервності діяльності бізнесу; розвитку підходу до інтеграції страхового менеджменту в систему корпоративного ризик-менеджменту в умовах трансформації ризикового середовища; формуванні концептуального бачення розвитку страхового менеджменту як елемента цифрової архітектури управління ризиками. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості: використання страхового менеджменту як інструменту підвищення стійкості підприємства; вдосконалення системи компенсації професійних ризиків; оптимізації розподілу ризиків між державою, страховиками та бізнесом; інтеграції страхових механізмів у корпоративні системи управління ризиками; застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності управління професійними ризиками.

**Ключові слова:** страховий менеджмент; професійні ризики; компенсація ризиків; страхування; ризик-менеджмент; фінансова стійкість підприємства; соціальний захист персоналу; цифровізація; економічна нестабільність; управління професійними ризиками.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 51.

**Віштак Інна Вікторівна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

**E-mail:** [innavish322@gmail.com](mailto:innavish322@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5646-4996>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HFZ-8337-2022>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57204525328>

**Пищикова Аріна Олександрівна** – студентка факультету менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

**E-mail:** [arinapish321@gmail.com](mailto:arinapish321@gmail.com)

**Філяс Олена Юрївна** – студентка факультету менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

**E-mail:** [lenafiles91@gmail.com](mailto:lenafiles91@gmail.com)

UDC 368:005.334:004  
JEL: D81; G22; M15; O33

## Vishtak I. V., Pyshchikova A. O., Filias O. Yu. The Integration of Insurance Management into the Enterprise Professional Risk Management System in the Context of Digital Transformation

The aim of the article is to substantiate the role of insurance management as a tool for compensating the professional risks of an enterprise and to define its functional capabilities within the risk management system in conditions of economic instability and digital transformation of the business environment. In the research process, a system approach was used – to determine the place of insurance management in the structure of professional risk management; the method of logical-structural analysis – to identify the specifics of professional risks; comparative analysis – to evaluate state and voluntary compensation mechanisms; generalization of scientific sources and statistical data – to define the functional role of insurance management; elements of conceptual modeling – to substantiate the integration of insurance management into the corporate risk management system. The article identifies the specifics of professional risks as a dynamic management object. It analyzes the mechanisms for their compensation based on State social insurance and voluntary insurance programs. The functional role of insurance management in ensuring the financial stability of the enterprise and the social protection of personnel is defined. The feasibility of integrating insurance management into the corporate risk management system is substantiated. The directions of its development under the conditions of the

digitalization of Ukraine's economy are outlined. The scientific novelty of the study lies in: substantiating insurance management not only as a compensatory mechanism but also as an integrated tool for managing the enterprise's professional risks; determining its functional role in ensuring the financial stability and continuity of business activities; developing an approach to integrating insurance management into the corporate risk management system under the conditions of the transformation of the risk environment; formation of a conceptual vision for the development of insurance management as an element of the digital architecture of risk management. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of: using insurance management as a tool to increase enterprise resilience; improving the system of professional risk compensation; optimizing the distribution of risks between the State, insurers, and business; integrating insurance mechanisms into corporate risk management systems; applying digital tools to increase the efficiency of professional risk management.

**Keywords:** insurance management; professional risks; risk compensation; insurance; risk management; financial stability of the enterprise; social protection of personnel; digitalization; economic instability; professional risk management.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 51.

**Vishtak Inna V.** – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor, Department of Life Safety and Safety Pedagogy, Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Highway, Vinnytsia, 21021, Ukraine)

**E-mail:** innavish322@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5646-4996>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HFZ-8337-2022>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57204525328>

**Pyshchikova Arina O.** – Student of the Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Highway, Vinnytsia, 21021, Ukraine)

**E-mail:** arinapish321@gmail.com

**Filias Olena Yu.** – Student of the Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Rte., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

**E-mail:** lenafilias91@gmail.com

У сучасних умовах посилення турбулентності економічного середовища, цифровізації бізнес-процесів та трансформації структури ризиків особливого значення набуває системне управління професійними ризиками підприємства. Професійні ризики охоплюють загрози життю та здоров'ю працівників, їх матеріальному становищу, а також фінансовій стійкості підприємства, що виникають у процесі здійснення виробничої діяльності. Зростання складності виробничих технологій, поширення дистанційної зайнятості, кіберзагроз і воєнних викликів істотно розширюють спектр таких ризиків і підвищують потребу в комплексних механізмах їх мінімізації.

Одним із ключових інструментів компенсації наслідків реалізації професійних ризиків виступає страховий менеджмент, який забезпечує ідентифікацію, оцінювання, трансфер і фінансове покриття ризиків через використання страхових механізмів. Його застосування сприяє зниженню рівня фінансових втрат підприємства, підвищенню соціальної захищеності персоналу та формуванню стійкої моделі ризик-орієнтованого управління.

У науковій літературі страховий менеджмент розглядається як система управління страховими процесами, що включає планування страхового захисту, оцінювання ризиків, оптимізацію страхового портфеля, перестраховування та формування резервів з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства та страховика [1–4]. Водночас сучасні умови цифрової трансформації зумовлюють зміну функціонального наповнення страхового

менеджменту. Інтеграція цифрових технологій (Big Data, автоматизованого андеррайтингу, цифрового моніторингу ризиків, InsurTech-рішень) трансформує підходи до управління страховими програмами та дозволяє підвищити точність оцінки професійних ризиків.

В умовах функціонування підприємств України, де додатковими факторами невизначеності виступають воєнні загрози, кіберризики та нестабільність ринкового середовища, страховий менеджмент поступово переходить від допоміжної фінансової функції до стратегічного елементу інтегрованої системи управління професійними ризиками. Це потребує переосмислення його ролі не лише як механізму компенсації збитків, а як складової корпоративного ризик-менеджменту в умовах цифрової трансформації.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У сучасних економічних дослідженнях страховий менеджмент розглядається як важливий інструмент управління ризиками підприємства та забезпечення його фінансової стійкості. Базові теоретичні засади страхування, включно з принципами планування страхового захисту та контролю використання ресурсів, системно розкрито у праці О. Воблого [1], де страхування інтерпретується як економічний механізм компенсації втрат і стабілізації діяльності суб'єктів господарювання.

Розвиток цих підходів представлено в роботі В. Базилевича та К. Базилевич [2], де страховий менеджмент розглядається як складова корпо-

ративної системи управління ризиками. Автори підкреслюють його роль у формуванні стратегій фінансового захисту підприємства через оптимізацію страхового портфеля та використання інструментів диверсифікації ризиків.

Дослідження О. Кнейслера [3] акцентують увагу на інтеграції страхового менеджменту в загальну систему ризик-менеджменту підприємства. Автор обґрунтовує доцільність використання страхових механізмів саме для управління професійними ризиками, що виникають у процесі виробничої діяльності. Фінансові аспекти функціонування страхового ринку та їх вплив на стійкість страхових інституцій досліджено Л. Шірінян [4]. На думку автора, рівень фінансової стабільності страховиків визначає їх здатність виконувати компенсаційну функцію, що є критично важливим у системі управління ризиками підприємств.

**В**ажливим концептуальним орієнтиром виступають підходи, запропоновані міжнародними організаціями. Зокрема, рекомендації International Labour Organization [5] наголошують на необхідності поєднання страхових інструментів із превентивними заходами охорони праці, що формує комплексний підхід до управління професійними ризиками.

Аналітичні матеріали Національного банку України [6] демонструють сучасні тенденції розвитку страхового ринку. Зокрема, зростання сегмента ризикового страхування, що підтверджує підвищення ролі страхових механізмів у компенсації професійних втрат.

Нормативно-правове середовище функціонування страхового менеджменту визначається положеннями Закону України «Про страхування» [7], який встановлює інституційні засади реалізації обов'язкових страхових механізмів як інструменту соціально-економічного захисту.

Актуальні виклики розвитку страхового ринку в умовах нестабільності економічного середовища розглянуто в дослідженні О. Полінкевич і Р. Камінські [8]. Авторами обґрунтовано необхідність антикризових стратегій розвитку страхових компаній. Подібну проблематику висвітлено в роботі Н. Приказюк та Ю. Шуки [9], які аналізують фінансову стійкість страховиків у контексті нових економічних ризиків.

На думку О. Димніч [10], зовнішні бар'єри сталого розвитку страхового ринку обмежують ефективність страхового захисту підприємств. Роль ризик-менеджменту в умовах воєнних викликів, що суттєво трансформують характер професійних ризиків, досліджував П. Амрахов [11].

Глобальний вплив геополітичних факторів на страхову галузь досліджено в роботах [12; 13], де доведено, що військові конфлікти змінюють структуру страхових ризиків і потребують адаптації управлінських механізмів.

Аналіз наукових праць показав, що страховий менеджмент традиційно розглядається як складова системи управління ризиками підприємства та фінансової стійкості страхових організацій. У роботах українських дослідників [1–4; 8–11] основна увага приділяється базовим принципам страхування, структурі страхового менеджменту та його ролі в забезпеченні стабільності страхового ринку. Водночас міжнародні підходи [5] акцентують на поєднанні страхових механізмів із превентивними заходами управління професійними ризиками.

Разом із тим, сучасні дослідження страхового ринку України свідчать про його функціонування в умовах нових системних викликів – економічної нестабільності, воєнних ризиків, трансформації бізнес-середовища та цифровізації. Це зумовлює зростання значущості страхових інструментів не лише як механізму фінансової компенсації втрат, а як елементу інтегрованого управління професійними ризиками підприємства.

Попри наявність значної кількості наукових напрацювань, у літературі недостатньо розкрито питання використання страхового менеджменту саме як управлінського інструменту компенсації професійних ризиків на рівні підприємства. Зокрема, потребують уточнення механізми його інтеграції в систему ризик-менеджменту в умовах сучасних трансформацій ризикового середовища.

**Т**аким чином, актуальність дослідження визначається потребою підприємств у формуванні ефективної моделі управління професійними ризиками в умовах воєнної нестабільності, кіберзагроз і цифровізації бізнес-середовища. Зміна характеру ризиків вимагає переходу від фрагментарного використання страхових інструментів до їх системної інтеграції в корпоративний ризик-менеджмент.

Для управлінської практики особливо важливим є визначення ролі страхового менеджменту як механізму не лише компенсації збитків, а й забезпечення фінансової стійкості підприємства, зниження ризикових витрат і підвищення соціальної захищеності персоналу. Водночас недостатньо розробленими залишаються підходи до інтеграції цифрових страхових інструментів у систему управління професійними ризиками, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

**Формулювання мети статті.** *Метою* статті є обґрунтування доцільності інтеграції страхового

менеджменту в систему управління професійними ризиками підприємства та визначення його функціональної ролі в забезпеченні фінансової стійкості та соціального захисту персоналу в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких *завдань*:

- ✦ розкрити економічну сутність страхового менеджменту та визначити його місце в системі управління ризиками підприємства;
- ✦ ідентифікувати специфіку професійних ризиків як об'єкта управління в умовах сучасного функціонування підприємств;
- ✦ проаналізувати наявні механізми компенсації професійних ризиків на основі державного соціального страхування та добровільних страхових програм;
- ✦ визначити функціональну роль страхового менеджменту в забезпеченні фінансової стійкості підприємства та соціального захисту персоналу;
- ✦ обґрунтувати доцільність інтеграції страхового менеджменту в систему корпоративного ризик-менеджменту;
- ✦ окреслити напрями розвитку страхового менеджменту як інструменту управління професійними ризиками в умовах цифрової трансформації.

**Опис методики (структури, послідовності) проведення дослідження.** Методика дослідження базується на системному підході до аналізу інтеграції страхового менеджменту в систему управління професійними ризиками підприємства в контексті цифрової трансформації ризик-менеджменту. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та порівняння механізмів компенсації ризиків, а також підходи до оцінювання їх трансформації під впливом цифрових технологій.

**Н**а основі узагальнення отриманих результатів обґрунтовано функціональну роль страхового менеджменту в забезпеченні фінансової стійкості підприємства та соціального захисту персоналу, визначено доцільність його інтеграції в систему корпоративного ризик-менеджменту з урахуванням цифрових змін бізнес-середовища.

Застосований підхід дозволив розкрити потенціал страхового менеджменту як інструменту підвищення стійкості підприємства та адаптації системи управління професійними ризиками до умов цифрової економіки.

**Виклад основного матеріалу та результатів.** Страховий менеджмент є комплексною системою управління діяльністю страхової компанії,

спрямованою на досягнення стратегічних цілей з урахуванням інтересів власників, керівництва, клієнтів та інших. Він охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю, адаптовані до специфіки страхової галузі, де ключовим елементом є управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності. В економічних умовах страховий менеджмент відіграє важливу роль у мінімізації ризиків, пов'язаних з невизначеністю ринку, змінами законодавства та зовнішніми факторами, сприяючи ефективній компенсації професійних ризиків через механізми страхування.

Сутність страхового менеджменту полягає в професійному управлінні ресурсами та процесами страхової організації для оптимізації прибутковості, ліквідності та ризиків [14; 15].

**О**сновні складові страхового менеджменту, що забезпечують комплексний підхід до управління страховою організацією, представлено в *табл. 1*.

Складові в табл. 1 взаємопов'язані та забезпечують комплексний підхід до управління, особливо в контексті компенсації професійних ризиків, де фінансовий менеджмент відіграє ключову роль у формуванні резервів для виплат.

Професійні ризики є ключовим об'єктом страхового менеджменту, оскільки пов'язані з людським фактором у трудовій діяльності та вимагають системного управління для компенсації втрат. Страховий менеджмент інтегрує їх у стратегію ризик-менеджменту, перетворюючи загрози (травми, захворювання, відповідальність) на страхові продукти, що забезпечують баланс захисту клієнтів і стійкості підприємств. Сучасні дослідження, зокрема аналітика Global Data, свідчать, що професійні ризики дедалі більше інтегруються в корпоративні системи управління [17]. Вони трансформуються зі сфери трудових загроз у структурований об'єкт страхового покриття. У цьому контексті страховий менеджмент виконує функцію інституціоналізації ризиків шляхом їх перетворення на страхові продукти, що відповідає сучасним регуляторним змінам страхового ринку України [18].

З урахуванням підходів, представлених у дослідженнях Milliman [19] та Casualty Actuarial Society (CAS) [20], управління професійними ризиками реалізується через послідовний цикл:

**1. Ідентифікація ризиків:** аналіз умови праці, специфіка професії (медики, будівельники) та зовнішні фактори (кіберзагрози, воєнні дії) ризику. Використовується андеррайтинг для оцінки перед укладанням договорів.

**2. Оцінювання ризиків:** кількісне визначення ймовірності та потенційних збитків за допомо-

## Складові системи менеджменту страхової організації

Назва складової	Зміст і функціональне спрямування
Організаційний менеджмент	Формування структури компанії, створення філій та розробка нових страхових продуктів
Стратегічний менеджмент	Визначення довгострокових цілей, аналіз ринку та адаптація до динамічних змін середовища
Менеджмент персоналу	Ефективне використання людських ресурсів, система мотивації та професійний розвиток кадрів
Інноваційний менеджмент	Впровадження новітніх технологій, зокрема цифрових платформ для страхування
Маркетинговий менеджмент	Просування страхових послуг, дослідження потреб клієнтів та формування бренду
Інформаційний менеджмент	Управління потоками даних для прийняття обґрунтованих рішень і аналізу ризиків
Фінансовий менеджмент	Контроль за активами, пасивами, доходами та забезпечення платоспроможності

Джерело: складено авторами на основі [12–16].

гою актуальних методів. У 2025 році премії ризикового страхування зросли на 37,5% – до 48,4 млрд грн, значною мірою завдяки точній оцінці професійних ризиків.

**3. Контроль ризиків:** упровадження превентивних програм, зокрема навчання, аудит робочих місць, відмова від надмірно ризикових постачальників. Поєднання превентивних програм (навчання, аудит) з обов'язковим страхуванням (Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23.09.1999 р. № 1105-XIV (у редакції від 01.01.2023 р.)) [7] створює базовий рівень безпеки. Проте для високотехнологічних галузей машинобудування або сфери послуг критично важливим є додавання добровільного страхування відповідальності, оскільки ціна професійної помилки (наприклад, у проектуванні) може значно перевищувати ліміти державного страхування.

**4. Фінансування ризиків:** формування резервів і застосування перестрахування та виплати. Фінансування ризиків є стратегічним процесом забезпечення суб'єкта господарювання грошовими ресурсами для покриття збитків у разі настання несприятливих подій. У сучасних умовах України цей процес трансформувалася з чисто комерційного інструменту в трирівневу систему захисту. З січня 2026 року діє державна програма страхування майна від воєнних ризиків, що розподіляє тягар між державою, страховиками та бізнесом [19–21].

Розкриття економічної сутності страхового менеджменту та його ролі в системі управління ризиками підприємства зумовлює необхідність конкретизації об'єкта такого управління. Ними виступають професійні ризики, специфіка яких потребує окремої ідентифікації з урахуванням трансформаційного характеру функціонування підприємств.

Ефективна ідентифікація професійних ризиків на підприємстві потребує використання системного підходу до управління ризиками. У сучасній практиці таким концептуальним орієнтиром виступає стандарт ISO 31000:2018, гармонізований в Україні як національний стандарт управління ризиками [22]. Він визначає базові принципи, етапи та логіку побудови процесу управління ризиками, що включає їх своєчасне виявлення, аналіз та оцінювання (рис. 1).

Застосування положень стандарту [22] в діяльності підприємств дозволяє формалізувати процедури ідентифікації професійних ризиків та інтегрувати їх у загальну систему корпоративного управління. Особливого значення це набуває у сфері управління виробничими та ергономічними ризиками, де формування відповідних алгоритмів їх виявлення та контролю сприяє підвищенню ефективності системи охорони праці.

Структурована ідентифікація професійних ризиків створює основу для подальшого застосування страхових механізмів як інструменту їх фінансової компенсації. Водночас розроблення організаційних алгоритмів управління такими ризиками дозволяє не лише мінімізувати рівень виробничого травматизму та професійних захворювань, але й стимулює впровадження інноваційних рішень у сфері безпеки праці. А це, відповідно, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства щодо зниження втрат від реалізації професійних ризиків та підвищення соціально-економічної стійкості його функціонування [22; 23].

В умовах трансформації економічного середовища професійні ризики набувають нової змістовної та функціональної ролі, виступаючи не лише фактором виробничої небезпеки, а й системним об'єктом управління в межах корпоративної



Рис. 1. Принципи управління ризиками відповідно до ISO 31000:2018 [22]

стратегії стійкості бізнесу. Зміна характеру праці, цифровізація процесів, поширення гнучких форм зайнятості та зростання впливу зовнішніх факторів формують нову структуру професійних ризиків, яка характеризується багатовимірністю, динамічністю та високим рівнем невизначеності.

Дослідження у сфері управління безпекою праці свідчать, що професійні ризики дедалі частіше виникають як результат взаємодії технічних, організаційних, соціально-психологічних і соціальних факторів, що ускладнює їх ідентифікацію та прогнозування [24]. Зокрема, ризики пов'язані не лише з фізичними навантаженнями або небезпечними умовами праці, але й із інтенсивністю трудових процесів, ергономічними параметрами робочого середовища, характеристиками обладнання, індивідуальними особливостями працівників, а також темпами цифрової трансформації виробництва [24].

Це свідчить про перехід від традиційної моделі трактування професійного ризику як виробничої загрози до його розуміння як комплексного соціально-економічного явища.

Важливою особливістю професійних ризиків на вітчизняних підприємствах є їхня емерджентна природа. Значна частина ризиків формується не окремими факторами, а їх взаємодією, що зумовлює появу нових типів загроз, таких як:

- ✦ кіберфізичні ризики;
- ✦ психосоціальні навантаження;
- ✦ ризики дистанційної праці;
- ✦ ризики, пов'язані з воєнними або кризовими умовами функціонування бізнесу.

Аналітичні спостереження у сфері охорони праці підтверджують тенденцію до виникнення нових і змішаних форм професійних ризиків під впливом технологічних і соціальних змін, що потребує їх постійного моніторингу та прогнозування [25].

Управлінська специфіка професійних ризиків полягає в таких ключових характеристиках:

1. **Антропоцентричність** – джерелом і носієм ризику виступає людський фактор.
2. **Невизначеність наслідків** – проявляється у відкладеному ефекті (професійні захворювання, відповідальність, репутаційні втрати).
3. **Системність** – ризики інтегруються у виробничі, фінансові та управлінські процеси.
4. **Трансформаційність** – ризики швидко змінюються під впливом технологічного розвитку.
5. **Компенсаційна керованість** – ризики можуть бути частково трансформовані у фінансово вимірювані через страхові механізми.

Тому професійні ризики виступають специфічним об'єктом управління, який поєднує властивості виробничого, соціального та фінансового ризику. Їх ефективне управління вимагає інтеграції інструментів ризик-менеджменту, страхування та превентивної політики підприємства.

У контексті сучасного функціонування підприємств професійні ризики слід розглядати не лише як джерело потенційних втрат, а як фактор стратегічної стійкості, управління яким дозволяє забезпечити безперервність діяльності, зменшення соціально-економічних наслідків небезпечних

подій та підвищення адаптивності бізнесу до умов нестабільності.

Ідентифікована специфіка професійних ризиків підтверджує, що вони є динамічним об'єктом управління, результативність якого залежить від здатності менеджменту забезпечити синергію між технологічною превенцією та фінансовим страховим трансфером. Системний підхід до ідентифікації цих ризиків дозволяє підприємству не лише мінімізувати втрати, а й капіталізувати безпеку як конкурентну перевагу.

Визнання професійних ризиків як динамічного об'єкта управління обумовлює необхідність не лише їх своєчасної ідентифікації та превентивного контролю, але й забезпечення ефективних механізмів компенсації можливих втрат. Саме на цьому етапі управління ризиками ключову роль починають відігравати інституційні та фінансові інструменти страхового захисту.

Отже, доцільним є аналіз наявних механізмів компенсації професійних ризиків, що реалізуються через систему державного соціального страхування та добровільні страхові програми як взаємодоповнюючі елементи страхового менеджменту підприємства.

У сучасних умовах функціонування підприємств компенсація професійних ризиків здійснюється через поєднання механізмів державного соціального страхування та добровільних страхових інструментів, що формують багаторівневу систему фінансового захисту працівників і роботодавців.

Світові аналітичні дослідження підтверджують зростання значення страхування як інструменту стабілізації бізнесу в умовах турбулентного ризик-середовища. Зокрема, за даними Allianz Risk Barometer [26], підприємства дедалі частіше інтегрують страхові рішення в систему управління операційними та професійними ризиками, що пов'язано зі зростанням складності загроз та їх

системного характеру. Аналітика Global Data [17] також засвідчує посилення ролі страхових механізмів у країнах із підвищеним рівнем макроекономічної нестабільності, де страхування виконує функцію фінансового буфера між підприємством і ризиковими подіями. Систематизація існуючих підходів дозволяє виокремити ключові блоки компенсаційних механізмів (табл. 2).

Компенсація професійних ризиків на рівні підприємства передбачає використання як обов'язкових соціальних механізмів, так і добровільних страхових програм. Такі механізми є складовою частиною системи страхового менеджменту та спрямовані на забезпечення фінансової стабільності підприємства, соціального захисту працівників та мінімізації наслідків реалізації ризикових подій.

Державне соціальне страхування професійних ризиків належить до базових інструментів компенсації, що забезпечуються законодавчою системою соціального захисту. Воно охоплює обов'язкові види страхування, які регламентуються законодавством і забезпечують мінімальний рівень підтримки працівників у випадку нещасних випадків, професійних захворювань та інших непередбачених ситуацій. Законодавчі акти України, зокрема Закон України «Про страхування» [7], визначають правові, організаційні та фінансові засади реалізації цих механізмів.

Державне страхування забезпечує гарантовані виплати потерпілим працівникам і часткове відшкодування збитків підприємствам у зв'язку з втратами робочої сили. Це дозволяє підприємству зменшити фінансовий тягар від реалізації професійних ризиків та підтримувати соціальну стабільність у колективі.

Однак в умовах економічної нестабільності та підвищеної невизначеності дію державних механізмів обмежено низькою тарифною диференціацією,

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика механізмів компенсації професійних ризиків**

Механізм	Джерело фінансування	Основна функція	Обмеження
Державне соціальне страхування	Обов'язкові внески роботодавців	Гарантований мінімальний рівень захисту	Обмеженість виплат
Добровільне страхування	Договори підприємств зі страховиками	Розширення покриття ризиків	Залежність від фінансових можливостей
Професійна відповідальність	Корпоративні страхові програми	Захист від помилок персоналу	Необхідність актуарної оцінки
Комбіновані моделі	Держава + страховий ринок	Розподіл ризиків	Складність адміністрування

Джерело: узагальнено авторами на основі [17; 26].

недостатнім рівнем компенсацій і значним навантаженням на державний бюджет. Через це значна частина фахівців вважає реформу державного соціального страхування важливим напрямом підвищення ефективності компенсаційної політики [8]. Подібні висновки підтверджуються і міжнародними дослідженнями, які наголошують, що державні системи соціального страхування часто не забезпечують повного покриття нових типів ризиків, особливо у сферах високої невизначеності, таких як кіберзагрози або військові ризики [27]. Авторами роботи [28] обґрунтовано необхідність формування багаторівневих механізмів компенсації, де держава виступає перестраховальником останньої інстанції, тоді як ринкові страхові інструменти забезпечують оперативність і адаптивність покриття. Такий підхід дозволяє збалансувати фінансову стійкість страховиків із потребою гарантування компенсацій постраждалим.

Крім того, сучасні дослідження у сфері страхування [29] підкреслюють, що у складному ризиковому середовищі страхові системи повинні трансформуватися від суто компенсаційної моделі до інтегрованої ризик-менеджмент орієнтованої структури, що поєднує державні та ринкові інструменти фінансування втрат. Це підтверджує, що синергія між соціальним страхуванням і добровільними програмами є необхідною умовою забезпечення стійкості підприємств до професійних ризиків.

Добровільні страхові програми представляють собою комерційні страхові продукти, які підприємства можуть обирати для розширення покриття професійних ризиків понад обов'язкові державні вимоги. Такі програми реалізуються страховими компаніями у вигляді договорів страхування від нещасних випадків, професійної відповідальності, втрати працездатності та інших ризиків, що виникають у процесі трудової діяльності.

Перевагою добровільних програм є гнучкість страхових умов, можливість адаптації до специфіки виробничих ризиків конкретного підприємства, а також потенційно вищий рівень компенсацій. Аналітика Global Data [17] свідчить про зростання попиту на добровільні страхові продукти серед українських підприємств, що зумовлено бажанням зменшити залежність від державних механізмів та підвищити рівень соціального захисту працівників.

До того ж, сучасні страхові продукти часто включають елементи превентивного управління ризиками, зокрема консультаційні послуги щодо безпеки праці, аудиту робочих місць та підготовки персоналу, що дозволяє не лише компенсувати збитки, а й запобігати їх виникненню [30].

Ефективність компенсації професійних ризиків значно підвищується при поєднанні державних і добровільних механізмів. Такий інтегрований підхід дозволяє:

- ✦ забезпечувати мінімальний соціальний захист кожному працівнику за рахунок державних програм;
- ✦ адаптувати страхове покриття до специфіки діяльності підприємства за рахунок добровільних програм;
- ✦ зменшувати фінансові ризики підприємства в умовах зростання невизначеності.

Аналітичні джерела свідчать, що інтеграція добровільних продуктів страхування з державними гарантіями формує більш високий рівень компенсації для підприємства та його персоналу, що є особливо актуальним для таких галузей промисловості, які мають високий ризик [31].

Системний аналіз наявних механізмів компенсації професійних ризиків дозволяє констатувати, що державне соціальне страхування та добровільні страхові програми є взаємодоповнюючими інструментами. Забезпечення їх ефективною взаємодією в рамках корпоративного страхового менеджменту сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства, підвищенню соціального захисту працівників та зниженню негативних наслідків реалізації професійних ризиків.

Проведений аналіз свідчить, що система компенсації професійних ризиків формується через поєднання державних соціальних механізмів та інструментів добровільного страхування. Водночас ефективність такої компенсаційної моделі значною мірою залежить не лише від наявності відповідних страхових продуктів чи нормативно-інституційної бази, а й від здатності підприємства інтегрувати їх у власну систему управління ризиками.

У цьому контексті компенсація професійних ризиків набуває управлінського виміру, оскільки передбачає координацію фінансових, організаційних і соціальних інструментів захисту персоналу. Саме страховий менеджмент забезпечує узгодження механізмів страхового трансферу ризиків із стратегічними цілями підприємства, сприяючи не лише мінімізації втрат, а й підвищенню стабільності його функціонування.

Це обумовлює необхідність розгляду страхового менеджменту не лише як інструменту компенсації збитків, а як складової системи забезпечення фінансової стійкості підприємства та соціального захисту працівників.

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища страховий менеджмент трансфор-

мується з інструмента компенсації збитків у системоутворюючий елемент фінансової архітектури підприємства. Його функціональна роль полягає в забезпеченні балансу між ризиковою експозицією господарської діяльності та фінансовою спроможністю суб'єкта господарювання підтримувати безперервність операційних процесів.

Управління ризиками на підприємстві безпосередньо пов'язане з фінансовою стабільністю, оскільки саме через страхові механізми відбувається трансфер частини потенційних втрат у зовнішнє середовище, що знижує навантаження на власний капітал підприємства та сприяє стабілізації грошових потоків. На думку автора [32], страхування є не лише інструментом компенсації, а стратегічним механізмом мінімізації фінансової вразливості виробничих підприємств. Ефективний страховий менеджмент дозволяє підприємствам в умовах нестабільної економіки зберігати ліквідність та інвестиційний потенціал.

**В** умовах сучасної економічної нестабільності в Україні роль страхового менеджменту виходить за межі традиційного механізму компенсації втрат і трансформується у важливий інструмент підтримання фінансової стійкості підприємств і соціального захисту персоналу.

За даними Національного банку України [33], у 2023–2024 рр. спостерігається зростання сегмента ризикового страхування, що підтверджує підвищення попиту на інструменти страхового трансферу ризиків. Зокрема, обсяг страхових премій у сегменті non-life страхування зріс більш ніж на 30%, а ключову частку становлять страхові продукти, пов'язані із виробничими та професійними ризиками підприємств [17].

Отже, виражається зміщення функціональної ролі страхування від компенсаційної до стабілізаційної.

У структурі управління підприємством страховий менеджмент виконує три базові функції:

**1. Фінансово-стабілізаційну**, при якій страхові механізми дозволяють: зменшити волатильність фінансових результатів, забезпечити прогнозованість витрат у разі реалізації ризиків та підтримувати платоспроможність підприємства. За оцінками міжнародних досліджень страхового ринку, наявність страхового покриття здатна знизити фінансові втрати підприємств від операційних ризиків на 20–40% залежно від галузі [17].

На сьогодні це набуває особливої ваги, оскільки воєнні ризики, кіберзагрози та виробничі травми формують комплексне ризикове середовище функціонування бізнесу.

Наукові підходи до агрегування ризиків у страхуванні також підтверджують, що інтеграція страхових механізмів у систему управління підприємством сприяє більш точному розподілу фінансового навантаження та ефективнішому управлінню капіталом [34].

**2. Соціально-захисна функція**, при якій система страхового менеджменту забезпечує фінансову підтримку працівників у разі втрати працездатності, компенсацію витрат у випадку професійних захворювань і підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства. В Україні понад 60% страхових виплат у корпоративному сегменті пов'язані саме з компенсацією ризиків, що виникають у трудовій діяльності [17].

Таким чином, страховий менеджмент знижує соціальні наслідки виробничих інцидентів, формує довіру персоналу та підвищує стабільність трудових відносин. У цьому аспекті страхування виконує функцію непрямого стимулювання продуктивності праці через забезпечення відчуття соціальної захищеності.

**3. Стратегічно-ризикова функція**. У сучасній практиці страховий менеджмент інтегрується в систему корпоративного ризик-менеджменту підприємства, що дозволяє трансформувати ризики у фінансово керовані параметри, забезпечувати безперервність діяльності та підвищувати адаптивність бізнесу.

Аналітичні дослідження розвитку страхового ринку України підтверджують, що підприємства, які активно використовують страхові інструменти, демонструють вищу інвестиційну привабливість, мають стабільніші фінансові показники та швидше відновлюються після кризових подій [17].

**С**тратегічно-ризикова функція. Страховий менеджмент виступає не лише механізмом компенсації втрат, а й інструментом забезпечення фінансової стабільності підприємства та функціонує як інтегрований елемент системи управління підприємством, що поєднує фінансові, соціальні та стратегічні аспекти управління ризиками. Його застосування сприяє не лише компенсації втрат, а й підвищенню стійкості підприємства та рівня соціального захисту персоналу в умовах зростаючої невизначеності.

Визначення функціональної ролі страхового менеджменту в забезпеченні фінансової стійкості підприємства та соціального захисту персоналу засвідчує його трансформацію з інструменту компенсації втрат у важливий елемент стратегічної стабілізації діяльності. У сучасному, насиченому ризиками середовищі, страхові механізми дедалі частіше розглядаються як складова інтегрованих систем управління ризиками, що поєднують фінан-

совий трансфер ризиків із превентивними та аналітичними управлінськими рішеннями.

Міжнародні дослідження у сфері страхування підтверджують, що страхові інструменти виконують ключову функцію підтримки відновлення бізнесу після кризових подій і сприяють формуванню адаптивних моделей управління невизначеністю, зокрема в контексті кібер-, операційних і професійних ризиків [35–38]. Це обумовлює необхідність переходу від фрагментарного використання страхових механізмів до їх системної інтеграції в структуру корпоративного ризик-менеджменту.

У сучасних умовах функціонування бізнесу ефективність управління ризиками дедалі більше визначається здатністю підприємства поєднувати інструменти превенції, фінансового трансферу та стратегічної адаптації до невизначеності. У цьому контексті страховий менеджмент доцільно розглядати не як автономний функціональний напрям, а як інтегровану складову системи корпоративного ризик-менеджменту, що забезпечує підвищення загальної стійкості підприємства та безперервності його діяльності.

Останні дослідження підтверджують, що страхування виступає ключовим механізмом трансферу ризиків, який доповнює внутрішні інструменти управління, зокрема контроль, диверсифікацію та резервування. Зокрема, у сфері новітніх ризиків (наприклад, кіберризиків) страхування прямо розглядається як елемент комплексної системи управління, спрямований на підтримку відновлення діяльності після настання кризових подій та стабілізацію фінансових результатів підприємства [35; 36]. Інтеграція страхового менеджменту в систему корпоративного ризик-менеджменту дозволяє:

- ✦ забезпечити узгодженість між ризиковою стратегією підприємства та інструментами фінансового захисту;
- ✦ оптимізувати структуру розподілу ризиків між підприємством, страховиками та іншими учасниками ринку;
- ✦ підвищити ефективність використання капіталу за рахунок зниження потреби в надмірному резервуванні;
- ✦ підтримати безперервність бізнес-процесів у випадку настання професійних, техногенних чи соціально-економічних ризиків.

З позиції корпоративного управління така інтеграція формує синергетичний ефект: внутрішні механізми ризик-контролю зменшують частоту ризикових подій, тоді як страхові інструменти знижують їх фінансову тяжкість. Внаслідок цього підприємство отримує можливість більш гнучко реа-

гувати на нестабільність зовнішнього середовища, зменшуючи вразливість до системних потрясінь.

Крім того, дослідження страхового сектора демонструють, що страхові інституції відіграють активну роль у розподілі та передачі ризиків у фінансовій системі, що особливо проявляється в періоди кризових явищ [39]. Авторами роботи [40] проаналізовано, як ризики окремих страховиків можуть впливати на стабільність усього фінансового сектора. Оскільки український ринок інтегрується до європейського простору, розуміння системних ризиків ЄС є необхідним для вітчизняного страхового менеджменту. А це свідчить про потенціал страхових механізмів виступати інструментом стабілізації не лише на макро-, але й на мікрорівні – у межах окремого підприємства.

У практичному вимірі інтеграція страхового менеджменту в корпоративну систему управління ризиками дозволяє:

- ✦ формувати збалансовану політику покриття професійних ризиків;
- ✦ зменшувати фінансові втрати від переривання діяльності;
- ✦ підвищувати інвестиційну привабливість підприємства;
- ✦ зміцнювати соціальну відповідальність через захист персоналу.

Отже, інтеграція страхового менеджменту в систему корпоративного ризик-менеджменту створює передумови для переходу від реактивної моделі компенсації втрат до проактивного управління ризиками на рівні підприємства. Такий підхід дозволяє узгодити механізми фінансового трансферу ризиків із загальною стратегією розвитку бізнесу, забезпечуючи не лише стабілізацію фінансових результатів, але й підвищення рівня соціального захисту персоналу.

Водночас сучасні трансформації економічного середовища, зокрема активна цифровізація бізнес-процесів, поява нових форматів зайнятості, зростання кіберризиків і зміна структури професійних загроз, зумовлюють необхідність подальшої еволюції страхового менеджменту. За цих умов його функціонування виходить за межі традиційних страхових інструментів і потребує адаптації до цифрових моделей управління ризиками, що базуються на використанні даних, автоматизації процесів та інтеграції інформаційних платформ.

Цифрова трансформація економіки суттєво змінює підходи до управління ризиками підприємств, зокрема у сфері компенсації професійних втрат. Сучасні дослідження доводять, що впровадження цифрових технологій у системи управління ризиками підвищує стійкість підприємств шля-

хом покращення прозорості інформації, зниження транзакційних витрат і оптимізації доступу до фінансових ресурсів [41]. У цьому контексті страховий менеджмент поступово трансформується з традиційного компенсаційного механізму у проактивний інструмент стратегічного забезпечення безперервності діяльності бізнесу [42].

Актуальні наукові підходи підкреслюють, що цифровізація ризик-менеджменту створює нові можливості для інтеграції аналітики даних, автоматизованої оцінки ризиків та адаптивного управління страховими програмами. Це дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на загрози, але й формувати превентивні стратегії захисту персоналу та активів [43–48].

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки України доцільно виокремити такі ключові напрями трансформації страхового менеджменту:

**1. Використання технологій великих даних (Big Data) у страхуванні професійних ризиків.** Аналітичні платформи дозволяють здійснювати більш точну ідентифікацію ризиків на основі поведінкових, виробничих і соціальних факторів, що сприяє персоналізації страхових продуктів, підвищенню точності тарифоутворення та зменшенню інформаційної асиметрії між страховиком і підприємством [36; 41].

**2. Інтеграція InsurTech-рішень у систему корпоративного управління ризиками.** Розвиток цифрових страхових платформ сприяє автоматизації процесів андеррайтингу, онлайн-моніторингу ризиків праці та швидкій виплаті компенсацій.

Використання цифрових інструментів дозволяє перейти від реактивної моделі страхування до превентивної, що відповідає сучасній концепції ризик-орієнтованого управління [40].

**3. Використання штучного інтелекту у прогнозуванні професійних ризиків.** Алгоритми машинного навчання здатні прогнозувати імовірність виробничого травматизму, оцінювати ризик професійних захворювань і оптимізувати структуру страхових резервів.

Це забезпечує підвищення фінансової стійкості підприємства через більш ефективний розподіл страхових витрат, що критично важливо для мінімізації системних ризиків у фінансовому секторі [39].

**4. Розвиток кіберстрахування як нового напрямку компенсації професійних ризиків.** У цифровому середовищі професійні ризики дедалі частіше мають інформаційну природу (втрата даних, порушення доступу до систем управління виробництвом тощо). Тому страховий менеджмент має

враховувати нові види загроз, пов'язані з цифровими процесами. Таке поєднання створює єдину компенсаційну екосистему професійних ризиків, що відповідає тенденціям функціонування сучасного страхового ринку України [31].

**5. Формування інтегрованих платформ взаємодії державного та приватного страхування.** Цифрові рішення відкривають можливість синхронізації державного соціального страхування, корпоративних страхових програм і систем управління охороною праці. Таке поєднання створює єдину компенсаційну екосистему професійних ризиків, що відповідає тенденціям функціонування сучасного страхового ринку України [49].

У табл. 3 наведено перелік цифрових інструментів, їх функціональне призначення та управлінський ефекти для підприємства за їх запровадження.

Використання цифрових технологій у страховому менеджменті суттєво трансформує механізми компенсації професійних ризиків, переводячи їх з реактивної у превентивну площину. Як показують міжнародні дослідження, застосування штучного інтелекту, big data та цифрових платформ дозволяє підвищити точність оцінювання ризиків і зменшити фінансові втрати підприємств. Згідно з аналітикою [15], цифровізація страхових процесів сприяє переходу від традиційної моделі страхування до інтегрованої системи управління ризиками. Подібні висновки містяться у звіті Swiss Re Institute [50], де підкреслюється, що цифрові технології формують нову архітектуру трансферу ризиків. Цифрові інновації підвищують стійкість підприємств через оптимізацію страхових рішень та інтеграцію їх у корпоративний ризик-менеджмент.

Цифровізація економіки України формує передумови для переходу страхового менеджменту до нової функціональної моделі, орієнтованої на аналітичну підтримку управлінських рішень, підвищення стійкості підприємств і забезпечення соціального захисту персоналу. Цифровізація страхового менеджменту створює передумови для формування адаптивних механізмів компенсації професійних ризиків, що відповідають сучасній динаміці ризикового середовища. Це узгоджується з науковими висновками щодо ролі InsurTech у підвищенні ефективності управління ризиками підприємства [51]. Реалізація зазначених напрямів сприятиме не лише підвищенню ефективності компенсаційних механізмів, але й формуванню конкурентних переваг бізнесу в умовах високої невизначеності.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що в умовах цифрової трансформації економіки страху-

## Цифрові інструменти страхового менеджменту та їх функції в управлінні професійними ризиками

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Управлінський ефект для підприємства
Big Data-аналітика	Обробка великих масивів виробничих, поведінкових і ризикових даних	Підвищення точності оцінки професійних ризиків і страхових тарифів
Штучний інтелект (AI)	Прогнозування ризиків травматизму та професійних захворювань	Зменшення ймовірності збитків через превентивне управління
InsurTech-платформи	Автоматизація страхових операцій (андеррайтинг, моніторинг, врегулювання збитків)	Скорочення часу ухвалення рішень і виплат компенсацій
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг умов праці та стану обладнання в реальному часі	Раннє виявлення небезпечних факторів виробничого середовища
Блокчейн-технології	Захист страхових даних і автоматизація контрактів (smart contracts)	Підвищення прозорості та довіри у страхових відносинах
Хмарні технології	Централізоване зберігання страхових даних і доступ до аналітики	Підвищення швидкості обміну інформацією між учасниками системи
Кіберстрахові рішення	Оцінка та покриття цифрових ризиків підприємства	Захист від втрат, пов'язаних з кіберзагрозами
Predictive Analytics	Прогнозування страхових подій на основі історичних даних	Оптимізація страхових резервів і витрат
Цифрові платформи соціального страхування	Інтеграція державних і корпоративних програм	Узгодження компенсаційних механізмів

**Джерело:** сформовано авторами на основі сучасних досліджень цифровізації страхування та ризик-менеджменту (2020–2025 рр.) на основі [34–48].

вання професійних ризиків перестає виконувати виключно компенсаційну функцію та трансформується у стратегічний елемент системи управління ризиками підприємства. Обґрунтовано, що інтеграція страхового менеджменту в корпоративну систему управління ризиками дозволяє забезпечити безперервність діяльності підприємства, підвищити його фінансову стійкість і сформувати адаптивний механізм реагування на ризики, пов'язані з людським фактором.

Доведено, що використання цифрових інструментів (аналітики даних, автоматизованого андеррайтингу, цифрових страхових платформ) сприяє переходу від реактивної моделі компенсації збитків до проактивної моделі управління професійними ризиками. У цьому контексті страховий менеджмент виступає інтегруючим компонентом між фінансовою, кадровою та ризик-орієнтованою підсистемами управління підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в:

- ✦ концептуалізації страхового менеджменту як цифрово-орієнтованого інструменту управління професійними ризиками, а не лише механізму фінансового відшкодування;
- ✦ обґрунтуванні його ролі як складової системи корпоративного ризик-менеджменту в умовах цифрової трансформації;

- ✦ визначенні функціонального переходу страхування від постфактум-компенсації до превентивно-аналітичного управління ризиками на основі цифрових технологій;
- ✦ доведенні доцільності інтеграції страхового менеджменту в архітектуру управління підприємством як елементу забезпечення організаційної стійкості.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для:

- ✦ формування інтегрованих систем управління професійними ризиками на підприємствах;
- ✦ оптимізації розподілу ризиків між підприємством, працівниками та страховими інститутами;
- ✦ впровадження цифрових страхових рішень у корпоративну практику ризик-менеджменту;
- ✦ підвищення рівня соціального захисту персоналу без зростання фінансового навантаження на підприємство;
- ✦ посилення стійкості бізнесу до операційних, кадрових і технологічних ризиків.

Таким чином, інтеграція страхового менеджменту в систему управління професійними ризиками в умовах цифрової трансформації створює пе-

редумови для формування нової моделі ризик-орієнтованого управління підприємством, заснованої на синергії фінансових, організаційних і цифрових інструментів.

**П**ерспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладних моделей інтеграції страхового менеджменту в систему корпоративного ризик-менеджменту підприємств з урахуванням галузевої специфіки професійних ризиків. Доцільним є також поглиблення досліджень щодо використання цифрових технологій для підвищення ефективності компенсаційних механізмів. Окремого наукового опрацювання потребує оцінювання економічної результативності поєднання державних і добровільних страхових програм у системі управління професійними ризиками підприємств в умовах трансформації ризикового середовища. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Воблий О. І. Страхування : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури. 2020. С. 45–67.
2. Базилевич В. Д., Базилевич К. С. Страхування : підручник. Київ : Знання. 2019. С. 120–145.
3. Кнейслер О. В. Страховий менеджмент у системі управління ризиками підприємства : монографія. Тернопіль : Економічна думка. 2021. С. 89–112.
4. Шірінян Л. В. Фінансова стійкість страхових компаній та розвиток страхового ринку України : монографія. Київ : КНЕУ. 2020. С. 150–170.
5. Occupational Safety and Health. *International Labour Organization*. URL: <https://www.ilo.org/bureau-employers-activities/areas-work/occupational-safety-and-health>
6. Страхування. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/regulation-nonbank-fs-market/insurance>
7. Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text>
8. Polinkevych O., Kamiński R. Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19. *Insurance Markets and Companies*. 2020. Vol. 11. Iss. 1. P. 21–29. DOI: [https://doi.org/10.21511/ins.11\(1\).2020.03](https://doi.org/10.21511/ins.11(1).2020.03)
9. Приказюк Н., Щука Ю. Оцінка фінансової стійкості страхових компаній в Україні в умовах нових викликів. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 2. С. 110–120. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.110>
10. Димніч О. В. Зовнішні бар'єри сталого розвитку страхового ринку України. *Фінанси України*. 2025. № 7. С. 60–75. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.07.060>
11. Amrakhov P. Risk management aspects, war and further perspectives in clinical trials in Ukraine. *Economics, Finance and Management Review*. 2023. Iss. 1 (13). P. 80–97. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-1-80>
12. Martins A. M., Correia P., Gouveia R. The impact of the Russia–Ukraine war on the world's largest listed insurance firms. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*. 2024. Vol. 49. P. 779–803. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-023-00305-w>
13. Impact of the Russian invasion of Ukraine on insurance markets. *OECD Business and Finance Policy Papers*. 2022. OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/731d1305-en>
14. The Value of Insurance in a Changing Risk Landscape. *Geneva Association*. 2023. URL: [https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2023-11/value\\_of\\_insurance\\_web.pdf](https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2023-11/value_of_insurance_web.pdf)
15. Global Insurance Report 2025: The pursuit of growth. *McKinsey & Company*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20insurance%20report%202025/global-insurance-report-2025-the-pursuit-of-growth.pdf>
16. Allianz Risk Barometer. *Allianz Commercial*. 2026. URL: <https://commercial.allianz.com/content/dam/onemarketing/commercial/commercial/reports/allianz-risk-barometer-2026.pdf>
17. Ukraine Insurance Industry – Governance, Risk and Compliance. *Global Data*. 2024. URL: <https://www.globaldata.com/store/report/ukraine-insurance-industry-government-regulation-analysis>
18. Mieshkova T. Key Changes in Ukrainian Insurance Law: What You Need to Know. *GrECo*. 2024. URL: <https://greco.services/key-changes-in-ukrainian-insurance-law-what-you-need-to-know>
19. Phelan E. A collection of recent risk management papers of relevance to the insurance industry. *Milliman*. 2024. URL: <https://ie.milliman.com/en-gb/insight/recent-risk-management-papers-insurance-industry>
20. The Risks of Change in the Insurance Industry: Adapting to the “New” New Normal. *CAS*. 2024. URL: <https://www.casact.org/sites/default/files/2024-10/Research-paper-risks-of-change-ins-industry.pdf>
21. Stahl G. K., Miska C., Lee H., De Luque M. S. The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research. *Cross Cultural & Strategic Management*. 2017. Vol. 24. Iss. 1. P. 2–12. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0191>
22. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
23. Rahman M. M., Kshetri N., Sayeed S. A., Rana M. AssessITS: Integrating procedural guidelines and practical evaluation metrics for organizational risk assessment. *arXiv*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.01750>

24. Bazaluk O., Tsopa V., Cheberiachko S. et al. Ergonomic risk management process for safety and health at work. *Frontiers in Public Health*. 2023. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1253141>
25. European Risk Observatory. *Wikipedia*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/European\\_Risk\\_Observatory](https://en.wikipedia.org/wiki/European_Risk_Observatory)
26. Allianz Risk Barometer 2026: Cyber remains top business risk but AI fastest riser at #2. *Allianz*. 2026. URL: <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2026.html>
27. He Q., Faure M., Chen C.-Y. Insuring the “uninsurable” cyberwarfare: Rethinking war exclusions in cyber policies and the role of insurance in global cybersecurity governance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2025. Vol. 50. P. 470–501. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-025-00346-3>
28. Baker T., Shortland A. Insurance and enterprise: Cyber insurance for ransomware. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2023. Vol. 48. P. 275–299. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-022-00281-7>
29. Perazzini S., Gnecco G. S., Pammolli F. A Public-Private Insurance Model for Natural Risk Management: an Application to Seismic and Flood Risks on Residential Buildings in Italy. *arXiv*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2006.05840>
30. Ільчишин Я., Беседа Д., Беседа А. Аналіз ефективності превентивних заходів у зменшенні виникнення професійних захворювань. *Social Development and Security*. 2024. Vol. 14. No. 2. P. 132–142. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.2.12>
31. Protecting business in Ukraine: A comprehensive guide to war risk management and insurance. *CMS*. 2025. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=03b8ed3e-5b4c-4109-8ec3-02c957c185ec>
32. Elfaki I. O. The Role of Insurance Industry in Managing the Financial Risks of Manufacturing Enterprises in Sudan. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2025. Vol. 22. P. 280–287. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2025.22.27>
33. Огляд небанківського фінансового сектору. *Національний банк України*. Березень 2024. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Nonbanking\\_Sector\\_Review\\_2024-03.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2024-03.pdf)
34. Papayiannis G. I., Yannacopoulos A. N. Convex risk measures for the aggregation of multiple information sources and applications in insurance. *Scandinavian Actuarial Journal*. 2018. Iss. 9. P. 792–822. DOI: <https://doi.org/10.1080/03461238.2018.1461129>
35. Mosa H. A. H. The role of enterprise risk management in enhancing the sustainability of Saudi insurance companies under Vision 2030. *Innovative Research and Scientific Studies*. 2025. Vol. 8. No. 11. DOI: <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i11.10916>
36. Nurse J. R. C., Axon L., Erola A., Agrafiotis I., Goldsmith M., Creese S. The Data that Drives Cyber Insurance: A Study into the Underwriting and Claims Processes. *2020 International Conference on Cyber Situational Awareness, Data Analytics and Assessment (CyberSA)*. 15–19 July 2020. DOI: <https://doi.org/10.1109/CyberSA49311.2020.9139703>
37. Yanase N. Enterprise Risk Management and Corporate Insurance. In: Iwaisako T. (ed.). *Japan's Financial System*. Vol. 49. P. 231–257. Singapore: Springer, 2025. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-97-9258-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-97-9258-0_9)
38. Fung D. W. H., Lee W. Y., Yang C. C. Surviving the storm: Evaluating the role of enterprise risk management in property and liability insurers' performance during the COVID-19 pandemic. *Journal of Corporate Finance*. 2025. Vol. 91. Art. 102751. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2025.102751>
39. Bonaccolto G., Borri N., Consiglio A., Di Giorgio G. Systemic risk in the European insurance sector. *arXiv*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.02635>
40. Novosolova O. Solvency Requirements for Insurers: Ukrainian Practices and International Experience. *University Economic Bulletin*. 2026. Vol. 20. No. 2. P. 28–36. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.39945.0417>
41. Li C., Wang Y. Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening? *PLoS one*. 2024. Vol. 19. No. 7. Art. e0305615. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615>
42. Nomozova Q. I. Improving the methodology for transforming the insurance market under conditions of economic globalization and digitalization. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. 2026. Vol. 15. No. 01. P. 42–48. URL: <https://gejournal.net/index.php/IJSSIR/article/view/2838>
43. Amedzro St-Hilaire W. Digital Risk Governance. Security Strategies for the Public and Private Sectors. Cham : Springer International Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-61386-0>
44. Eling M., Lehmann M. The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2018. Vol. 43. P. 359–396. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
45. Report on the Digitalisation of the European Insurance Sector (EIOPA-BoS-24/139). *European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA)*. 2024. URL: [https://www.eiopa.europa.eu/document/download/6ca9e171-42b9-44d7-a2e6-beaf0134ecb8\\_en?filename=Report%20on%20the%20digitalisation%20of%20the%20European%20insurance%20sector.pdf](https://www.eiopa.europa.eu/document/download/6ca9e171-42b9-44d7-a2e6-beaf0134ecb8_en?filename=Report%20on%20the%20digitalisation%20of%20the%20European%20insurance%20sector.pdf)
46. Global Insurance Market Trends 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/global-insurance-market-trends-2024\\_5b740371-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/global-insurance-market-trends-2024_5b740371-en.html)
47. Stricker L., Wagner J., Zeier Röschmann A. The Future of Insurance Intermediation in the Age of the

Digital Platform Economy. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16. Iss. 9. Art. 381. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16090381>

48. Gen AI in the Insurance Customer Journey. *The Geneva Association*. 2025. URL: [https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2025-11/ai\\_journey\\_report\\_211125\\_final.pdf](https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2025-11/ai_journey_report_211125_final.pdf)

49. Prokopchuk O., Nepochatenko O., Malyovanyi M. et al. Trends in the functioning of the Ukrainian insurance services market. *Insurance Markets and Companies*. 2024. Vol. 13. Iss. 1. P. 47–65. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ins.13\(1\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/ins.13(1).2022.05)

50. Sustainability Report 2024. *Swiss Re*. 2024. URL: <https://www.swissre.com/dam/jcr:b17dff9d-c026-46e6-b3f9-a0839fb5ed65/2024-sustainability-report-en.pdf>

51. Eling M., Gemmo I., Guxha D., Schmeiser H. Big data, risk classification, and privacy in insurance markets. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2024. Vol. 49. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1057/s10713-024-00098-5>

## REFERENCES

- Allianz. (2026). *Allianz Risk Barometer 2026: Cyber remains top business risk but AI fastest riser at #2*. <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2026.html>
- Allianz Commercial. (2026). *Allianz Risk Barometer*. <https://commercial.allianz.com/content/dam/one-marketing/commercial/commercial/reports/allianz-risk-barometer-2026.pdf>
- Amedzro St-Hilaire W. (2020). *Digital Risk Governance. Security Strategies for the Public and Private Sectors*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-61386-0>
- Amrakhov P. (2023). Risk management aspects, war and further perspectives in clinical trials in Ukraine. *Economics, Finance and Management Review*, 1 (13), 80–97. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-1-80>
- Baker T. & Shortland A. (2023). Insurance and enterprise: Cyber insurance for ransomware. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 48, 275–299. <https://doi.org/10.1057/s41288-022-00281-7>
- Bazaluk O., Tsopa V. & Cheberichko S. (2023). Ergonomic risk management process for safety and health at work. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1253141>
- Bazylevych V. D. & Bazylevych K. S. (2019). *Strakhuvannia: pidruchnyk* [Insurance: textbook]. Kyiv: Znannia.
- Bonaccolto G., Borri N., Consiglio A. & Di Giorgio G. (2025). Systemic risk in the European insurance sector. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.02635>
- CAS. (2024). *The Risks of Change in the Insurance Industry: Adapting to the “New” New Normal*. <https://www.casact.org/sites/default/files/2024-10/Research-paper-risks-of-change-ins-industry.pdf>
- CMS. (2025). *Protecting business in Ukraine: A comprehensive guide to war risk management and insurance*. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=03b8ed3e-5b4c-4109-8ec3-02c957c185ec>
- Dymnich O. V. (2025). Zovnishni bariery staloho rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy [External barriers to sustainable development of the insurance market of Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, 7, 60–75. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.07.060>
- Elfaki I. O. (2025). The Role of Insurance Industry in Managing the Financial Risks of Manufacturing Enterprises in Sudan. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 22, 280–287. <https://doi.org/10.37394/23207.2025.22.27>
- Eling M. & Lehmann M. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 43, 359–396. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
- Eling M., Gemmo I., Guxha D. & Schmeiser H. (2024). Big data, risk classification, and privacy in insurance markets. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 2(49). <https://doi.org/10.1057/s10713-024-00098-5>
- European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA). (2024). *Report on the Digitalisation of the European Insurance Sector (EIO-PA-BoS-24/139)*. [https://www.eiopa.europa.eu/document/download/6ca9e171-42b9-44d7-a2e6-beaf0134ecb8\\_en?filename=Report%20on%20the%20digitalisation%20of%20the%20European%20insurance%20sector.pdf](https://www.eiopa.europa.eu/document/download/6ca9e171-42b9-44d7-a2e6-beaf0134ecb8_en?filename=Report%20on%20the%20digitalisation%20of%20the%20European%20insurance%20sector.pdf)
- Fung D. W. H., Lee W. Y. & Yang C. C. (2025). Surviving the storm: Evaluating the role of enterprise risk management in property and liability insurers' performance during the COVID-19 pandemic. *Journal of Corporate Finance*, 91. Art. 102751. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2025.102751>
- The Geneva Association. (2025). *Gen AI in the Insurance Customer Journey*. [https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2025-11/ai\\_journey\\_report\\_211125\\_final.pdf](https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2025-11/ai_journey_report_211125_final.pdf)
- Geneva Association. (2023). *The Value of Insurance in a Changing Risk Landscape*. [https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2023-11/value\\_of\\_insurance\\_web.pdf](https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2023-11/value_of_insurance_web.pdf)
- Global Data. (2024). *Ukraine Insurance Industry – Governance, Risk and Compliance*. <https://www.globaldata.com/store/report/ukraine-insurance-industry-government-regulation-analysis>
- He Q., Faure M. & Chen C.-Y. (2025). Insuring the “uninsurable” cyberwarfare: Rethinking war exclusions in cyber policies and the role of insurance in global cybersecurity governance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 50, 470–501. <https://doi.org/10.1057/s41288-025-00346-3>
- Ilchyshyn Ya., Beseda D. & Beseda A. (2024). Analiz efektyvnosti preventyvykh zakhodiv u zmenshenni vynyknennia profesiinykh zakhvoriuvan [Analysis of

- the effectiveness of preventive measures in reducing the occurrence of occupational diseases]. *Social Development and Security*, 2(14), 132–142. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.2.12>
- Impact of the Russian invasion of Ukraine on insurance markets (2022). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/731d1305-en>
- International Labour Organization. *Occupational Safety and Health*. <https://www.ilo.org/bureau-employers-activities/areas-work/occupational-safety-and-health>
- ISO 31000:2018. *Risk management – Guidelines*. 2018. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- Kneisler O. V. (2021). *Strakhovyi menedzhment u systemi upravlinnia ryzykamy pidpriemstva: monohrafiia* [Insurance management in the enterprise risk management system: monograph]. Ternopil: Ekonomichna dumka.
- Li C. & Wang Y. (2024). Digital transformation and enterprise resilience: Enabling or burdening? *PloS one*, 7(19). Art. e0305615. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305615>
- Martins A. M., Correia P. & Gouveia R. (2024). The impact of the Russia–Ukraine war on the world's largest listed insurance firms. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 49, 779–803. <https://doi.org/10.1057/s41288-023-00305-w>
- McKinsey & Company. (2025). *Global Insurance Report 2025: The pursuit of growth*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20insurance%20report%202025/global-insurance-report-2025-the-pursuit-of-growth.pdf>
- Miashkova T. (2024). Key Changes in Ukrainian Insurance Law: What You Need to Know. *GrEco*. <https://greco.services/key-changes-in-ukrainian-insurance-law-what-you-need-to-know>
- Mosa H. A. H. (2025). The role of enterprise risk management in enhancing the sustainability of Saudi insurance companies under Vision 2030. *Innovative Research and Scientific Studies*, 11(8). <https://doi.org/10.53894/ijrss.v8i11.10916>
- Natsionalnyi bank Ukrainy. *Ohliad nebankivskoho finansovoho sektoru* [Review of the non-bank financial sector]. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Nonbanking\\_Sector\\_Review\\_2024-03.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2024-03.pdf)
- Natsionalnyi bank Ukrainy. *Strakhuvannia* [Insurance]. <https://bank.gov.ua/ua/supervision/regulation-nonbank-fs-market/insurance>
- Nomozova Q. I. (2026). Improving the methodology for transforming the insurance market under conditions of economic globalization and digitalization. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 01(15), 42–48. <https://gejournal.net/index.php/IJSSIR/article/view/2838>
- Novosolova O. (2026). Solvency Requirements for Insurers: Ukrainian Practices and International Experience. *University Economic Bulletin*, 2(20), 28–36. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.39945.0417>
- Nurse J. R. C., Axon L., Erola A., Agrafiotis I., Goldsmith M. & Creese S. (2020). The Data that Drives Cyber Insurance: A Study into the Underwriting and Claims Processes. *2020 International Conference on Cyber Situational Awareness, Data Analytics and Assessment (CyberSA)*. <https://doi.org/10.1109/CyberSA49311.2020.9139703>
- OECD Publishing. (2024). *Global Insurance Market Trends 2024*. [https://www.oecd.org/en/publications/global-insurance-market-trends-2024\\_5b740371-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/global-insurance-market-trends-2024_5b740371-en.html)
- Papayiannis G. I. & Yannacopoulos A. N. (2018). Convex risk measures for the aggregation of multiple information sources and applications in insurance. *Scandinavian Actuarial Journal*, 9, 792–822. <https://doi.org/10.1080/03461238.2018.1461129>
- Perazzini S., Gnecco G. S. & Pammolli F. (2020). A Public-Private Insurance Model for Natural Risk Management: an Application to Seismic and Flood Risks on Residential Buildings in Italy. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2006.05840>
- Phelan E. (2024). A collection of recent risk management papers of relevance to the insurance industry. *Milliman*. <https://ie.milliman.com/en-gb/insight/recent-risk-management-papers-insurance-industry>
- Polinkevych O. & Kamiński R. (2020). Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19. *Insurance Markets and Companies*, 1(11), 21–29. [https://doi.org/10.21511/ins.11\(1\).2020.03](https://doi.org/10.21511/ins.11(1).2020.03)
- Prokopchuk O., Nepochatenko O. & Malyovanyi M. (2024). Trends in the functioning of the Ukrainian insurance services market. *Insurance Markets and Companies*, 1(13), 47–65. [http://dx.doi.org/10.21511/ins.13\(1\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/ins.13(1).2022.05)
- Prykaziuk N. & Shchuka Yu. (2023). Otsinka finansovoi stiiikosti strakhovykh kompanii v Ukraini v umovakh novykh vyklykiv [Assessment of financial stability of insurance companies in Ukraine under new challenges]. *Ekonomichnyi analiz*, 2(33), 110–120. <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.110>
- Rahman M. M., Kshetri N., Sayeed S. A. & Rana M. (2024). AssessITS: Integrating procedural guidelines and practical evaluation metrics for organizational risk assessment. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.01750>
- Shirinian L. V. (2020). *Finanova stiiikist strakhovykh kompanii ta rozvytok strakhovoho rynku Ukrainy: monohrafiia* [Financial stability of insurance companies and development of the insurance market of Ukraine: monograph]. Kyiv: KNEU.
- Stahl G. K., Miska C., Lee H. & De Luque M. S. (2017). The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research. *Cross Cultural & Strategic Management*, 1(24), 2–12. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0191>

Stricker L., Wagner J. & Zeier Röschmann A. (2023). The Future of Insurance Intermediation in the Age of the Digital Platform Economy. *Journal of Risk and Financial Management*, 9(16). Art. 381. <https://doi.org/10.3390/jrfm16090381>

Swiss Re. (2024). *Sustainability Report 2024*. <https://www.swissre.com/dam/jcr:b17dff9d-c026-46e6-b3f9-a0839fb5ed65/2024-sustainability-report-en.pdf>

Voblyi O. I. (2020). *Strakhuvannia: navch. posib* [Insurance: tutorial]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.

Wikipedia. *European Risk Observatory*. [https://en.wikipedia.org/wiki/European\\_Risk\\_Observatory](https://en.wikipedia.org/wiki/European_Risk_Observatory)

Yanase N. (2025). Enterprise Risk Management and Corporate Insurance. *Japan's Financial System* (p. 231–257). Singapore: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-97-9258-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-97-9258-0_9)

Zakon Ukrainy «Pro strakhuvannia» vid 07.03.1996 r. № 85/96-VR [Law of Ukraine "On Insurance" dated 07.03.1996 No. 85/96-VR]. <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/85/96-vr#Text>

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.03.2026  
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 20.03.2026  
Оприлюднено / Published: 30.04.2026

УДК 658.012.2:004  
JEL: D21; L2; M15; M21; O30  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-535-544>

# СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

©2026 ОБИДЕННОВА Т. С., ДЕМ'ЯНЕНКО Т. І., ШЕЛЕСТ О. Л.

УДК 658.012.2:004  
JEL: D21; L2; M15; M21; O30

## Обиденнова Т. С., Дем'яненко Т. І., Шелест О. Л. Стратегічні напрями підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей підприємств у цифровому середовищі

Мета статті полягає в теоретичному узагальненні та систематизації стратегічних напрямів підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей підприємств у цифровому середовищі як чинника забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку. У статті узагальнено та систематизовано стратегічні напрями підвищення ефективності трансформації бізнес-моделей підприємств у цифровому середовищі. Доведено, що цифровізація, посилення турбулентності ринків і зміна поведінки споживачів зумовлюють переосмислення логіки створення, доставки та привласнення цінності, а також перегляд конфігурації ключових елементів бізнес-моделі. Встановлено, що трансформація бізнес-моделей має багаторівневий характер і охоплює стратегічні, організаційні, технологічні та соціально-економічні зміни, інтеграція яких забезпечує узгодженість управлінських рішень із технологічними можливостями та компетентностями персоналу. Виокремлено пріоритетні напрями підвищення ефективності трансформації: цифрова трансформація (Big Data, штучний інтелект, платформи, автоматизація, хмарні рішення) як чинник оптимізації процесів і формування нових механізмів створення цінності; розвиток клієнтоорієнтованості через персоналізацію, цифрові канали комунікації, сервісизацію та програми лояльності; інноваційна трансформація (платформенні й екосистемні моделі, сервітизація); розвиток людського капіталу (безперервне навчання, цифрові навички, інноваційна культура, лідерство змін); інтеграція принципів сталого розвитку як джерело додаткових ринкових і репутаційних переваг. Наукова новизна полягає в інтеграційній систематизації зазначених напрямів як взаємопов'язаних умов результативної трансформації. Практична значущість результатів полягає в можливості їх використання під час формування програм цифрової трансформації та моніторингу змін бізнес-моделі. Методичною основою слугували контент-аналіз публікацій та узагальнення. Результативність трансформації зростає за умови узгодження стратегії з цифровими інвестиціями та компетентностями персоналу.

**Ключові слова:** бізнес-модель; цифрова трансформація; стратегічне управління; штучний інтелект; клієнтоорієнтованість; людський капітал; інновації; сталий розвиток.

**Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 14.**

**Обиденнова Тетяна Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

**E-mail:** [Obyd\\_ts@ukr.net](mailto:Obyd_ts@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

**Дем'яненко Тетяна Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9362-635X>

**Шелест Олексій Леонідович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8397-9397>