

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2\(35\)-029](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-029)**УДК** 336.76:004.8:005.334**JEL** G32, G24**Євген Михайлович СТРОКОВ**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і фінансів,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна
 <https://orcid.org/0000-0002-1857-1309>
ievgen.strokov@khpi.edu.ua

Ігор Андрійович ФРОЛОВ

аспірант кафедри обліку і фінансів,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна
 <https://orcid.org/0009-0009-8986-1758>
Ihor.Frolov@emmb.khpi.edu.ua

**АДАПТИВНА ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ
ЕКОНОМІКИ**

***Анотація.** Цифрова трансформація інформаційної економіки радикально змінює фінансову архітектуру страхового бізнесу, переводячи конкуренцію з площини переважно тарифної та продуктової боротьби у площину даних, аналітики, цифрових платформ, превентивних сервісів і швидкості стратегічної перебудови. У цих умовах традиційна фінансова стратегія страховика, зорієнтована головню на преміальне зростання, інвестиційний дохід, нормативну платоспроможність і контроль витрат, уже не забезпечує достатньої гнучкості, оскільки цифрові інвестиції мають відкладений ефект, створюють нелінійний вплив на продуктивність і вимагають нового поєднання капіталу, резервів, реінвестування, партнерських моделей та управління даними. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад адаптивної фінансової стратегії страхової компанії в умовах цифрової трансформації інформаційної економіки.*

Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, структурно-логічний аналіз, порівняння, узагальнення та синтез результатів сучасних наукових праць з проблем цифрової трансформації, InsurTech, штучного інтелекту, ефективності страховиків і фінансової стійкості страхових груп. У результаті доведено, що адаптивна фінансова стратегія страховика має спиратися на динамічні здатності до швидкого перерозподілу ресурсів між підтриманням платоспроможності, цифровими інвестиціями, розвитком аналітичної інфраструктури, клієнтськими платформами, превентивними сервісами та партнерськими екосистемами. Наукова новизна полягає в уточненні змісту поняття «адаптивна фінансова стратегія страхової компанії» та в побудові контурної моделі її формування, яка поєднує капітальну, операційну, продуктову, дану та ризик-комплаєнс-складові. Практична цінність полягає у можливості використання запропонованого підходу для побудови політики фінансування цифрових проєктів, встановлення порогів ризик-апетиту, оптимізації структури витрат і формування KPI цифрової стійкості страховика.

Ключові слова: страхова компанія; фінансова стратегія; цифрова трансформація; інформаційна економіка; InsurTech; штучний інтелект; фінансова стійкість.

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Цифрова трансформація в сучасній інформаційній економіці має для страхового бізнесу системний характер. Вона проявляється не лише в оцифруванні каналів продажу або автоматизації окремих процесів врегулювання збитків, а у зміні самої логіки створення вартості, економіки взаємодії з клієнтом, архітектури доходів і витрат, вимог до даних та управління ризиками. Узагальнення сучасної літератури показує, що цифрова трансформація повинна розглядатися як процес, у межах якого цифрові технології спричиняють стратегічні відповіді організацій, змінюючи траєкторії створення вартості та вимагаючи перебудови структури, процесів і культури [1]. Для страхових компаній ця логіка особливо важлива, оскільки вони діють у полі одночасного впливу нормативів платоспроможності, конкуренції за клієнтські дані, потреби в персоналізації страхових продуктів, ризику кіберінцидентів і технологічного тиску з боку InsurTech-компаній [1; 3; 4].

Проблема полягає в тому, що класичне розуміння фінансової стратегії страховика переважно концентрувалося на питаннях достатності капіталу, структури страхових резервів, перестраховального захисту, інвестиційного портфеля, прибутковості та дотримання регуляторних нормативів. Такий підхід був

раціональним у відносно стабільному середовищі, де технологія виступала інструментом підтримки, а не самостійним фактором формування конкурентної переваги. У цифровій інформаційній економіці технології, дані, алгоритмічні моделі й цифрові екосистеми перетворюються на джерело майбутньої дохідності, але водночас вимагають значних витрат, створюють короткостроковий тиск на ефективність і змінюють звичні часові горизонти фінансового планування.

Тому для страхової компанії виникає потреба не просто в оновленні окремих фінансових інструментів, а в переході до адаптивної фінансової стратегії, яка дозволяє оперативно коригувати фінансові пріоритети залежно від швидкості цифрових змін, поведінки клієнтів, доступності даних, регуляторних вимог і фактичних результатів технологічних інвестицій. Саме така постановка питання є актуальною не лише для корпоративної практики, а й для теорії фінансів страхових компаній, оскільки потребує інтеграції підходів до динамічних здатностей, цифрової трансформації, страхової ефективності та фінансової стійкості.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. У сучасній науковій літературі проблематика цифрової трансформації страхового бізнесу та її впливу на фінансову стратегію компаній досліджується у кількох взаємопов'язаних напрямках. Загальнотеоретичні засади цифрової трансформації розкрито у праці Г. Віала, який визначає її як багатовимірний процес стратегічних, організаційних і технологічних змін, що виникають під впливом цифрових технологій та змінюють логіку створення вартості в компаніях [1]. Цей підхід є важливим для обґрунтування того, що цифровізація страхового бізнесу не може розглядатися лише як технічне оновлення каналів продажу або автоматизація окремих операцій. Вона безпосередньо впливає на фінансову архітектуру страховика, структуру витрат, інвестиційні пріоритети, систему управління ризиками та довгострокову конкурентоспроможність.

Стратегічний вимір цифрової трансформації розвинуто у дослідженні К. С. Р. Ворнера та М. Вегера, які розглядають цифрову трансформацію як безперервний процес стратегічного оновлення, заснований на динамічних здатностях компанії [2]. Автори акцентують увагу на здатності організації своєчасно виявляти зміни, використовувати нові можливості та трансформувати ресурсну базу. Для тематики цієї статті цей підхід є методологічно значущим, оскільки адаптивна фінансова стратегія страхової компанії також має спиратися на здатність швидко перерозподіляти капітал, резерви, інвестиції, операційні витрати та цифрові ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Специфіку цифрової трансформації саме у страховому секторі досліджували М. Елінг та М. Леманн, які проаналізували вплив цифровізації на страховий ланцюг створення вартості та критерії страхуваності ризиків [3]. У їхній праці показано, що цифрові технології змінюють маркетинг, продажі, андеррайтинг, ціноутворення,

врегулювання збитків, виявлення шахрайства та комплаєнс. Це дозволяє зробити висновок, що фінансова стратегія страхової компанії повинна враховувати не лише традиційні показники платоспроможності й прибутковості, а й витрати на цифрову інфраструктуру, аналітичні системи, кіберзахист і технологічну модернізацію.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із розвитком InsurTech. Е. Штеклі, К. Дремель та Ф. Юбернікель дослідили трансформаційні можливості InsurTech-інновацій і довели, що цифрові рішення у страхуванні не лише оптимізують наявні бізнес-процеси, а й створюють нові способи формування вартості через дані, цифрові платформи, мережеві ефекти та сервісні моделі [4]. А. Бонерт, А. Фріцше та С. Грегор, своєю чергою, обґрунтували важливість комплексного цифрового порядку денного у страхових компаніях, наголошуючи, що найкращі результати досягаються тоді, коли цифрова трансформація охоплює не окремі операції, а всю систему взаємодії компанії з клієнтами, партнерами та внутрішніми бізнес-процесами [5].

Важливим сучасним напрямом є дослідження впливу штучного інтелекту на страхову діяльність. М. Елінг, Д. Нюсселе та Й. Штаублі показали, що штучний інтелект змінює логіку страхування, переводячи її від моделі компенсації збитків до моделі прогнозування, запобігання та персоналізованого управління ризиками [6]. Водночас автори наголошують на нових етичних, регуляторних і соціальних викликах, пов'язаних із використанням алгоритмічних моделей, персональних даних і ризик-сегментації. Для фінансової стратегії страховика це означає необхідність включення до неї не лише інвестицій в AI-рішення, а й витрат на комплаєнс, аудит алгоритмів, захист даних і управління модельними ризиками.

Емпіричний вимір впливу InsurTech на конкурентоспроможність страхових компаній розкрито у праці В. Ю. Л. Чанга, де доведено, що InsurTech-стартапи здатні дестабілізувати позиції традиційних страховиків, особливо за умов низької швидкості їхньої цифрової модернізації [7]. Це дослідження є важливим для обґрунтування потреби в адаптивній фінансовій стратегії, оскільки страховики мають не лише підтримувати поточну фінансову стійкість, а й формувати ресурси для технологічного оновлення, партнерств і цифрової конкуренції.

Новітні дослідження технологічних інвестицій у страхуванні поглиблюють розуміння фінансових наслідків цифровізації. Ф. Р. Ніл, П. П. Дрейк, Л. Цзінь та Г. Лай проаналізували вплив технологічних інвестицій на ефективність страховиків і показали, що різні типи технологічних витрат мають неоднаковий ефект для операційної та алокаційної ефективності [8]. Ж. Ваньянь, Т. Чжао, Л. Суо та Г. К. Лай дослідили зв'язок між цифровою трансформацією та сукупною факторною продуктивністю страхових компаній, встановивши, що цей зв'язок може мати нелінійний, зокрема U-подібний, характер [9]. Ці висновки особливо важливі для

теми статті, оскільки підтверджують: цифрові інвестиції не завжди дають миттєвий фінансовий результат, але можуть формувати довгострокову основу продуктивності та конкурентоспроможності страховика.

Проблематику даних як стратегічного ресурсу страхового бізнесу дослідив Л. Грассі, який проаналізував готовність клієнтів ділитися даними в умовах Open Finance та data-driven insurance [10]. Автор довів, що готовність до обміну даними залежить від типу інформації, рівня її чутливості, характеру винагороди та інноваційної відкритості клієнтів. Для адаптивної фінансової стратегії страховика це означає, що дані мають розглядатися не лише як технологічний ресурс, а як економічний актив із власною вартістю залучення, ризиками використання та обмеженнями щодо довіри клієнтів.

Фінансову стійкість страхових груп у взаємозв'язку з внутрішніми й зовнішніми чинниками досліджували Е. Сіопі та Т. Пуфінас [11]. Вони показали, що прибутковість і фінансова сила страховиків залежать від макроекономічного середовища, андеррайтингових ризиків, управління дебіторською заборгованістю, процентних ставок, розміру компанії та інших фінансових детермінант. Це дослідження доповнює цифровий блок літератури, оскільки дозволяє поєднати проблематику технологічної модернізації з класичними питаннями фінансової стійкості, платоспроможності й прибутковості страховика.

Отже, аналіз сучасних публікацій свідчить, що проблематикою цифрової трансформації, InsurTech, штучного інтелекту, технологічних інвестицій, data-driven insurance та фінансової стійкості страховиків активно займаються Г. Віал, К. С. Р. Ворнер, М. Вегер, М. Елінг, М. Леманн, Е. Штеклі, К. Дремель, Ф. Юбернікель, А. Бонерт, А. Фріцше, С. Грегор, Д. Нюссле, Й. Штаублі, В. Ю. Л. Чанг, Ф. Р. Ніл, П. П. Дрейк, Л. Цзінь, Г. Лай, Ж. Ваньянь, Т. Чжао, Л. Суо, Г. К. Лай, Л. Грассі, Е. Сіопі та Т. Пуфінас. Водночас у наявних працях цифрова трансформація переважно розглядається або як технологічно-організаційний процес, або як фактор ефективності й конкурентоспроможності, тоді як питання її безпосереднього включення до логіки формування фінансової стратегії страхової компанії залишається недостатньо розробленим. Саме ця наукова прогалина визначає актуальність подальшого дослідження та обґрунтовує потребу в розробленні адаптивної фінансової стратегії страховика, яка поєднує платоспроможність, прибутковість, цифрові інвестиції, дано-аналітичні активи, ризик-комплаєнс і стратегічну гнучкість.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на вагомий масив досліджень, невирішеною залишається проблема поєднання цифрової трансформації з логікою формування фінансової стратегії страховика. Більшість праць або аналізує цифровізацію як технологічний і організаційний

феномен, або розглядає фінансову стійкість і ефективність без достатнього урахування нової ролі даних, платформ, штучного інтелекту та партнерських екосистем. Недостатньо розробленим є також питання, якою саме має бути фінансова стратегія страхової компанії, якщо цифрові інвестиції в короткому періоді здатні погіршувати окремі показники ефективності, але в довгому – підсилювати продуктивність, конкурентоспроможність і вартість фірми.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування адаптивної фінансової стратегії страхової компанії в умовах цифрової трансформації інформаційної економіки, а також розроблення контурно-фазової моделі її практичного застосування.

Для досягнення поставленої мети використано системний підхід, методи наукової абстракції, структурно-логічного аналізу, узагальнення та порівняльного аналізу.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Вихідним положенням запропонованого підходу є теза про те, що в інформаційній економіці страхова компанія більше не може будувати фінансову стратегію як жорсткий річний або середньостроковий бюджет ресурсів. Її стратегія повинна набувати характеристик адаптивності, тобто здатності до регулярного перегляду розподілу капіталу, резервів, витрат, інноваційних вкладень і цільових показників залежно від фактичної динаміки цифрової трансформації. Такий погляд безпосередньо впливає з досліджень динамічних здатностей, де цифрове оновлення тлумачиться як безперервний процес стратегічного renewal, заснований на чутливості до можливостей, швидкості рішень і трансформації ресурсної бази [2].

У страховому секторі адаптивність має подвійне значення. З одного боку, компанія повинна забезпечувати безумовну фінансову надійність: достатність капіталу, ліквідність, резерви, перестраховальний захист і дотримання нормативів платоспроможності. З іншого – вона мусить інвестувати у цифрові інтерфейси, моделі ціноутворення на основі даних, автоматизоване врегулювання, виявлення шахрайства, системи ризик-скорингу, аналітичні платформи та партнерські екосистеми. Саме через цю двоїстість цифрова трансформація не може бути передана виключно ІТ-функції: вона має бути інтегрованою до фінансової стратегії як механізм довгострокового відтворення конкурентоспроможності [3; 5].

Дослідження цифровізації страхового value chain демонструє, що технологічні зміни охоплюють практично всі первинні й підтримувальні функції страховика [3]. Це означає, що фінансова стратегія повинна враховувати не один, а кілька типів ефектів від цифрових інвестицій: прямий ефект економії витрат; ефект підвищення якості ціноутворення; ефект кращого утримання клієнта; ефект превенції збитків; ефект прискорення обігу інформації; ефект посилення ринкової влади через

екосистемну інтеграцію. Відтак фінансові рішення в страховій компанії вже не можуть спиратися лише на класичні індикатори преміального зростання. Їхня раціональність повинна оцінюватися через поєднання solvency metrics, показників ефективності, дано-аналітичних метрик і цифрових KPI.

З урахуванням зазначеного пропонуємо визначати адаптивну фінансову стратегію страхової компанії як динамічну систему управлінських рішень щодо формування, розподілу, захисту та відтворення фінансових ресурсів, резервів, капіталу, технологічних вкладень і дано-аналітичних активів, яка забезпечує одночасно платоспроможність, прибутковість і стратегічну гнучкість страховика в умовах нелінійних цифрових змін. Таке визначення відрізняється від традиційного підходу тим, що визнає дані та аналітичну інфраструктуру не допоміжними, а стратегічно значущими активами, фінансування яких повинно бути узгоджене з ризик-апетитом і нормативною стійкістю компанії [1; 2; 6].

З позиції фінансового менеджменту ця стратегія має будуватися як сукупність взаємопов'язаних контурів. Їхня інтеграція забезпечує не тільки внутрішню фінансову логіку функціонування страховика, а й його здатність переходити від реактивної цифровізації до планомірного стратегічного оновлення. Зміст таких контурів подано в табл. 1.

Таблиця 1

Контури адаптивної фінансової стратегії страхової компанії в умовах цифрової трансформації

Контур стратегії	Зміст управління	Ключові фінансові важелі	Очікуваний результат
Капітально-резервний	Узгодження цифрових інвестицій із вимогами платоспроможності, достатністю резервів і ліквідністю	цільовий рівень капіталу; буфери ліквідності; ліміти на інноваційні проєкти; стрес-тести	підтримання фінансової надійності в умовах цифрового ризику
Операційно-ефективнісний	Перебудова структури витрат, каналів продажу й внутрішніх операцій під впливом технологій	CAPEX/OPEX-політика; cost-to-premium; бюджет автоматизації; контроль комісійних витрат	підвищення операційної ефективності та зниження транзакційних витрат

Продуктово- дохідний	Розвиток цифрових, персоналізованих і превентивних продуктів та сервісів	data-based pricing; revenue mix; інвестиції в цифрові канали; ціноутворення за поведінковими даними	диверсифікація доходу та зростання клієнтської довічної цінності
Дано- аналітичний	Побудова інфраструктури даних, моделей ризику, AI- рішень і систем аналітики	бюджет даних; витрати на моделі та інтеграції; data acquisition cost; data governance budget	якісніше ціноутворення, андеррайтинг і прогнозування збитків
Ризик- комплаєнс- контур	Інтеграція кіберризиків, модельних ризиків, регуляторних вимог і етичних обмежень	резерви на операційні втрати; комплаєнс- бюджет; кіберзахист; контроль алгоритмічних упереджень	зниження регуляторних, репутаційних і технологічних втрат

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 6].

Капітально-резервний контур є базовим, оскільки жодна цифрова активність страховика не може підірвати його здатність виконувати зобов'язання перед страхувальниками. Однак адаптивна стратегія не зводить цей контур до пасивного захисту. Навпаки, вона передбачає, що компанія повинна заздалегідь резервувати фінансовий простір для цифрових трансформаційних витрат, включаючи інвестиції в системи даних, API-інтеграції, аналітичні модулі, кіберзахист і переструктуризацію каналів збуту. У практичному вимірі це означає, що фінансовий план страховика має містити не тільки базовий і стресовий сценарії розвитку бізнесу, а й окремий сценарій цифрового прискорення, у якому оцінюються наслідки активнішого технологічного вкладення для капіталу, витрат і ризикового профілю.

Операційно-ефективнісний контур виходить із того, що цифровізація не завжди дає миттєвий позитивний ефект. Новітні дослідження технологічних інвестицій у страхуванні показують, що збільшення витрат на технології, класифіковані як поточні витрати, асоціюється зі зростанням алокаційної ефективності в наступному році, тоді як зростання витрат, класифікованих як технологічні активи, пов'язується зі зниженням витратної та алокаційної ефективності в короткому періоді [8]. Це свідчить, що фінансова стратегія повинна розрізняти різні типи технологічних витрат і не оцінювати всі цифрові проекти за єдиною короткостроковою нормою рентабельності. Частина інвестицій виконує

функцію інноваційного прискорення, а частина – підтримання операційної інфраструктури; відповідно, відрізняються і допустимі горизонти окупності.

Продуктово-дохідний контур набуває дедалі більшої ваги через зміну самої природи страхового продукту. Вплив штучного інтелекту й пов'язаних цифрових технологій на страховий бізнес полягає не тільки в автоматизації, а й у зміщенні економіки страхування від компенсації збитків до їх прогнозування та профілактики [6]. Це відкриває простір для нових джерел цінності: сервісних підписок, превентивних послуг, рекомендацій поведінкового характеру, партнерських екосистем у мобільності, охороні здоров'я, домашній безпеці та кіберзахисті. Водночас ці моделі змінюють профіль доходів страховика: частина грошового потоку стає менш преміальною і більш сервісною, а це вимагає нового підходу до revenue mix, бюджетування та оцінювання прибутковості окремих клієнтських сегментів.

Дано-аналітичний контур означає, що в цифровому страхуванні дані стають економічним ресурсом, а не просто побічним продуктом операцій. Однак механізм їх залучення обмежений реальними поведінковими реакціями клієнтів. Дослідження готовності споживачів ділитися даними показує, що така готовність є істотно різною для різних типів інформації; особливо чутливими виявляються дані про сім'ю та соціальні мережі, тоді як фінансові стимули та персоналізована вигода суттєво впливають на обмін менш чутливими даними, а особи з вищою інноваційною відкритістю схильні ділитися інформацією частіше. З цього випливає важливий фінансово-стратегічний висновок: страховик повинен оцінювати не лише потенційну вигоду від даних, а й економіку доступу до даних, включно з їхньою собівартістю, рівнем добровільності надання, клієнтською довірою та ризиком модельних викривлень через нерепрезентативність вибірок.

Ризик-комплаєнс-контур потрібен для того, щоб адаптивна стратегія не перетворилася на технологічний максималізм. Використання AI і data-driven pricing водночас посилює точність оцінювання ризику й породжує етичні, регуляторні та суспільні питання щодо приватності, дискримінації та доступності страхового захисту [6; 10]. Тому сучасна фінансова стратегія повинна включати бюджети на model validation, explainability, кіберзахист, інформаційну безпеку, аудит алгоритмів, а також механізми запобігання репутаційним втратам. У страхуванні особливо важливо, щоб фінансовий ефект від більш точного індивідуалізованого ціноутворення не руйнував суспільної легітимності самої інституції страхування.

Усе це приводить до необхідності не лише контурної, а й фазової логіки адаптації. Страхові компанії перебувають на різних рівнях цифрової зрілості, тому однакова фінансова архітектура не може бути універсальною. Для практичного застосування адаптивної стратегії доцільно виділяти щонайменше три фази:

початкову адаптацію, масштабування та зрілу адаптивність. Їхній зміст відображено в табл. 2.

Таблиця 2

Фазова модель адаптації фінансової стратегії страховика

Фаза	Управлінський фокус	Пріоритетні фінансові рішення	Базові KPI
Початкова адаптація	аудит цифрових розривів, локальна автоматизація, стабілізація фінансової бази	визначення бюджету цифрових змін; встановлення лімітів ризик-апетиту; захист ліквідності; пріоритизація швидких проєктів	solvency buffer; частка digital spend у витратах; cost-to-premium; cash coverage
Масштабування	інтеграція даних, аналітики та клієнтських платформ, оновлення тарифних моделей	перерозподіл капіталу на пріоритетні цифрові напрями; оновлення pricing; фінансування екосистемних партнерств	digital sales ratio; retention rate; claims handling time; ROI цифрових ініціатив; data acquisition cost
Зріла адаптивність	платформізація, превентивні сервіси, інституціоналізація безперервного стратегічного оновлення	динамічний інвестиційний портфель; фінансування AI та превентивних продуктів; баланс між доходністю й регуляторною прийнятністю	TFP growth; ROE/ROA; combined ratio; share of preventive revenues; model risk incidents

Джерело: розроблено автором на основі [2; 6; 8–11].

На фазі початкової адаптації головним завданням є створення фінансового простору для цифровізації без втрати стійкості. Компанія має сформулювати, скільки капіталу й операційного ресурсу вона реально може спрямувати на цифрові проєкти, не порушуючи базової фінансової дисципліни. На цій стадії доцільні невеликі рішення з коротким циклом окупності: електронні канали взаємодії, базова CRM-аналітика, автоматизація окремих етапів врегулювання, цифрові сервіси самообслуговування.

Фаза масштабування означає перехід від сукупності розрізнених цифрових ініціатив до інтегрованої моделі. Саме тут особливо вагомими стають висновки про значущість комплексних digital agendas: найкращий ефект досягається не тоді, коли страхова компанія цифровізує лише внутрішні операції, а тоді, коли цифрова логіка

охоплює одночасно внутрішні процеси, клієнтський досвід та взаємодію з партнерами [5]. Фінансова стратегія цієї фази повинна переключатися з логіки “виділити бюджет на ІТ” до логіки “сформувати портфель цифрових активів і доходних моделей”. Саме на цьому етапі виникає потреба в новій структурі КРІ – не тільки фінансових, а й пов’язаних із даними, швидкістю ухвалення рішення, конверсією цифрових каналів і якістю клієнтського інтерфейсу.

На фазі зрілої адаптивності страховик уже не “впроваджує цифровізацію”, а постійно живе в режимі технологічного оновлення. Тут стає релевантним висновок про U-подібний зв’язок цифрової трансформації з продуктивністю: компанія, що пройшла нижню частину цієї траєкторії, починає отримувати вигоди від накопичених цифрових активів, даних, інфраструктури та організаційних рутин [9]. Саме на цій стадії найбільш імовірним є перехід до превентивних сервісів, алгоритмічного управління збитковістю, персоналізованих ризикових профілів і платформної монетизації. Відповідно, фінансова стратегія повинна передбачати не просто підтримання інвестицій, а гнучке балансування між зростанням, етичними обмеженнями та довгостроковою легітимністю бізнес-моделі.

У цьому контексті особливого значення набуває вплив InsurTech. Емпіричні дані свідчать, що InsurTech-стартапи вже спричиняють суттєвий дестабілізуючий вплив на конкурентоспроможність усталених страховиків, хоча ефект на преміальне зростання є слабшим, а розмір фірми залишається критично важливим фактором [7]. Це означає, що для середніх і менших страховиків адаптивна фінансова стратегія повинна прямо враховувати ризик цифрового відставання. Вони мають або прискорювати органічну цифровізацію, або входити в партнерства, або використовувати аутсорсингові й платформні моделі, що знижують початковий інвестиційний бар’єр. Інакше навіть формально стабільна компанія може поступово втрачати ринок через недостатню цифрову пропозицію.

Звідси випливає ще одна важлива теза: адаптивна фінансова стратегія не тотожна максимізації витрат на інновації. Її зміст полягає у селективності, ітеративності та фінансовій дисципліні. Стратегія має створювати режим керованого експериментування, де кожна хвиля цифрових вкладень проходить крізь фільтр платоспроможності, cash-flow tolerance, впливу на витратну структуру та очікуваного внеску в майбутню продуктивність. Саме така дисципліна дозволяє уникати і консервативної інерції, і технологічного авантюризму.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони поєднують три дослідницькі поля, які часто розглядаються окремо: цифрову трансформацію, страхову економіку та фінансову стратегію. У підсумку сформовано модель, у якій фінансова стратегія страхової компанії трактується не як “план фінансових показників”, а як механізм координації різних горизонтів вартості –

короткострокової платоспроможності, середньострокової ефективності й довгострокової конкурентоспроможності. Такий підхід узгоджується з ідеєю динамічних здатностей та уточнює її для специфіки страхового бізнесу [2].

Практичне значення полягає в тому, що запропонована модель дозволяє по-новому організувати процес фінансового планування у страховій компанії. Замість традиційного щорічного бюджетування компанія може використовувати контурно-фазову логіку, де окремо оцінюються: безпечний обсяг цифрових інвестицій; бажана структура технологічних витрат; ефект від аналітичних даних для тарифа й андеррайтингу; ризики модельної упередженості; доцільність екосистемних партнерств. Такий підхід корисний і для національного ринку, де багато страховиків водночас стикаються з потребою технологічної модернізації та обмеженістю довгих фінансових ресурсів.

Разом із тим запропонована модель має обмеження. По-перше, вона побудована як теоретичний синтез на основі 11 джерел і не містить власної економетричної апробації на українських даних. По-друге, частина використаних емпіричних результатів стосується ринків США, Китаю та ЄС, а отже, потребує адаптації до інституційних особливостей українського страхового сектору. По-третє, у зв'язку з вимогою користувача використано рівно 11 джерел, хоча для повної редакційної відповідності журналу їх потрібно щонайменше 20. У подальших дослідженнях доцільно розширити бібліографічну базу та перейти до емпіричного тестування запропонованих контурів і КРІ на основі фінансової звітності та операційних даних страховиків.

Висновки. У статті доведено, що цифрова трансформація інформаційної економіки змінює не лише інструментарій, а й саму логіку формування фінансової стратегії страхової компанії. Статична стратегія, орієнтована переважно на зростання премій, інвестиційний дохід і дотримання нормативів, уже не є достатньою для забезпечення конкурентоспроможності страховика. Її має замінити адаптивна фінансова стратегія, здатна синхронізувати капітал, резерви, витрати, дані, технологічні інвестиції та ризик-комплаєнс у режимі постійного перегляду.

Науковий результат статті полягає в уточненні поняття адаптивної фінансової стратегії страховика та в побудові контурно-фазової моделі її формування. Встановлено, що така стратегія має включати щонайменше п'ять контурів: капітально-резервний, операційно-ефективнісний, продуктово-дохідний, дано-аналітичний і ризик-комплаєнс-контур. Їх реалізація повинна бути диференційована залежно від фази цифрової зрілості компанії.

Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості використання його для формування політики фінансування цифрових проєктів, визначення порогів ризик-апетиту, побудови системи КРІ цифрової стійкості,

вибору між органічною цифровізацією та партнерською екосистемною моделлю, а також узгодження інноваційної активності з фінансовою надійністю страховика. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку моделі на вибірці українських страхових компаній і на розроблення інтегрального індексу адаптивності фінансової стратегії в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
2. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52, No. 3. P. 326–349. DOI <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
3. 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, No. 3. P. 359–396. DOI <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>
4. Stoeckli E., Dremel C., Uebernickel F. Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world. *Electronic Markets*. 2018. Vol. 28, No. 3. P. 287–305. DOI <https://doi.org/10.1007/s12525-018-0304-7>
5. Bohnert A., Fritzsche A., Gregor S. Digital agendas in the insurance industry: the importance of comprehensive approaches. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2019. Vol. 44, No. 1. P. 1–19. DOI <https://doi.org/10.1057/s41288-018-0109-0>
6. Eling M., Nuessle D., Staubli J. The impact of artificial intelligence along the insurance value chain and on the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2022. Vol. 47, No. 2. P. 205–241. DOI <https://doi.org/10.1057/s41288-020-00201-7>
7. Chang V. Y. L. Do InsurTech startups disrupt the insurance industry? *Finance Research Letters*. 2023. Vol. 57. Article 104220. DOI <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104220>
8. Neale F. R., Drake P. P., Jin L., Lai G. Technology investment and insurer efficiency. *The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*. 2025. Vol. 50, No. 1. P. 8–33. DOI <https://doi.org/10.1057/s41288-024-00327-y>
9. Wanyan R., Zhao T., Suo L., Lai G. C. Digital transformation and total factor productivity in insurance companies: a catalyst or inhibitor? *The Geneva Papers on*

Risk and Insurance – Issues and Practice. 2025. Vol. 50, No. 1. P. 142–184. DOI <https://doi.org/10.1057/s41288-024-00340-1>

10. Grassi L. In a world of Open Finance, are customers willing to share data? An analysis of the data-driven insurance business. *Eurasian Business Review*. 2024. Vol. 14, No. 3. P. 727–753. DOI <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00263-w>

11. Siopi E., Poufinas T. Impact of Internal and External Factors on the Profitability and Financial Strength of Insurance Groups. *International Advances in Economic Research*. 2023. Vol. 29, No. 3. P. 129–149. DOI <https://doi.org/10.1007/s11294-023-09873-y>

Ievgen STROKOV

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
National Technical University
“Kharkiv Polytechnic Institute”,
Kharkiv, Ukraine

 [https:// orcid.org/0000-0002-1857-1309](https://orcid.org/0000-0002-1857-1309)
ievgen.strokov@khpi.edu.ua

Ihor FROLOV

postgraduate student of the Department of Accounting and Finance,
National Technical University
“Kharkiv Polytechnic Institute”,
Kharkiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0009-8986-1758>
Ihor.Frolov@emmb.khpi.edu.ua

ADAPTIVE FINANCIAL STRATEGY OF AN INSURANCE COMPANY UNDER THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE INFORMATION ECONOMY

Abstract. *The digital transformation of the information economy is fundamentally reshaping the financial architecture of the insurance business by moving competition from a predominantly tariff- and product-based logic toward data, analytics, digital platforms, preventive services, and the speed of strategic renewal. Under these conditions, the traditional financial strategy of an insurer, focused mainly on premium growth, investment income, regulatory solvency, and cost control, no longer provides sufficient flexibility, since digital investments have delayed effects, generate non-linear productivity outcomes, and*

require a new combination of capital allocation, reserves, reinvestment, partnership models, and data governance. The purpose of this article is to substantiate the theoretical and methodological foundations of an adaptive financial strategy for an insurance company under the digital transformation of the information economy. The methodology is based on a systems approach, structural-logical analysis, comparison, generalization, and synthesis of recent academic studies on digital transformation, InsurTech, artificial intelligence, insurer efficiency, and financial strength of insurance groups. The study demonstrates that an adaptive financial strategy should rely on dynamic capabilities enabling rapid redistribution of resources among solvency support, digital investments, analytical infrastructure, customer platforms, preventive services, and partnership ecosystems. The scientific novelty lies in clarifying the concept of “adaptive financial strategy of an insurance company” and in developing a contour-based model that integrates capital, operational, product, data, and risk-compliance dimensions. The practical value of the proposed approach is its applicability to digital project financing policy, risk appetite thresholds, cost structure optimization, and the design of KPI systems for insurer digital resilience.

Keywords: *insurance company; financial strategy; digital transformation; information economy; InsurTech; artificial intelligence; financial strength.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026