

УДК 368:005

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-4-155-167>

ГАРЯГА Леся Олегівна

доктор економічних наук, доцент
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5266-797X>
garyagalo@vu.cdu.edu.ua

КОСТОГРИЗ Вікторія Григорівна

кандидат економічних наук, доцент
Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8378-5549>
kostogryzvg@vu.cdu.edu.ua

БАЛЄВ Валерій Євгенович

аспірант кафедри фінансових технологій і
підприємництва,
Сумський державний університет
м. Суми, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3140-9015>
valerii.baliev1@gmail.com

ФОРСАЙТ-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

***Анотація.** У статті досліджено можливості та обмеження застосування форсайт-технологій у системі управління діяльністю страхових компаній в умовах цифрової трансформації фінансового сектору та зростаючої невизначеності ризикового середовища. Систематизовано ключові драйвери невизначеності розвитку страховиків, виокремлено їх взаємозв'язки та показано необхідність переходу до сценарно-орієнтованої логіки управління. Обґрунтовано методичний дизайн форсайт-процесу як інституціоналізованого управлінського контуру, інтегрованого з ризик-менеджментом і платоспроможністю, що поєднує стратегічне сканування середовища, експертну валідацію драйверів, сценарне моделювання та трансформацію результатів у стратегічні дорожні карти. Запропоновано сценарну модель розвитку страхової компанії, яка охоплює базовий сценарій контрольованої адаптації, технологічний сценарій цифрового прориву, ризиковий сценарій катастрофічної волатильності та регуляторний сценарій посиленого нагляду й гармонізації. Сформовано дорожню карту впровадження форсайт-технологій із визначенням аналітичної інфраструктури, процедур сценарного тестування та механізмів безперервного моніторингу, що забезпечують адаптивність управління в цифровому середовищі.*

***Ключові слова:** форсайт, страхування, управління страховими компаніями, цифрова трансформація, FinTech, InsurTech.*

Постановка проблеми. Середовище функціонування страхових компаній впродовж останніх років характеризується високою волатильністю макроекономічних параметрів, посиленням регуляторних вимог, зростанням катастрофічних і кіберризиків, а також стрімкою цифровізацією фінансових послуг. Страховий бізнес за своєю економічною природою є інституційною системою управління ризиками, проте саме ця функція сьогодні знаходиться під тиском нових факторів невизначеності, що ускладнюють довгострокове планування, тарифну політику та формування резервів. Зростання невизначеності функціонування змушує страховиків приймати управлінські рішення не тільки на основі ретроспективної аналітики, а й із використанням інструментів моделювання альтернативних сценаріїв майбутнього.

Одночасно відбувається глибока цифрова трансформація страхування. Розвиток FinTech та InsurTech-рішень (автоматизований андеррайтинг, Big Data-аналітика, використання штучного інтелекту у врегулюванні збитків, embedded insurance, цифрові канали продажів)

змінює операційні процеси та конкурентну структуру ринку. Інвестиції у цифрові страхові стартапи формують нові моделі створення вартості, орієнтовані на швидкість обробки даних і персоналізацію страхових продуктів. Для українських страховиків інтеграція цифрових технологій є не лише питанням конкурентоспроможності, а й інструментом підвищення операційної ефективності в умовах ресурсних обмежень.

У цьому контексті особливої ваги набувають форсайт-технології як інструментарій стратегічного управління, що дозволяє системно аналізувати довгострокові тренди, слабкі сигнали, технологічні зсуви та регуляторні трансформації з метою формування альтернативних сценаріїв розвитку компанії. Форсайт відрізняється від традиційного прогнозування тим, що орієнтований не на екстраполяцію минулих тенденцій, а на конструювання множини можливих майбутніх станів та підготовку адаптивних управлінських рішень. Для страхових компаній це означає перехід від реактивної моделі управління до проактивної, сценарно-орієнтованої системи стратегічного мислення.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень свідчить, що вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють увагу проблематиці стратегічного управління страховими компаніями, цифровізації фінансового сектору, розвитку InsurTech та управління ризиками, зокрема у працях В. Крючкової, Н. Євтушенко, Ю. Кривенко, Д. Стеценко та інших. Однак питання інтеграції форсайт-технологій у систему управління страховика залишається недостатньо систематизованим. У науковій літературі форсайт розглядається переважно як інструмент державної інноваційної політики або технологічного прогнозування, зокрема у дослідженні В. Нехай, Г. Ортіної, С. Плотніченко, тоді як його прикладний потенціал у корпоративному управлінні страховими компаніями потребує поглибленого теоретико-методологічного осмислення.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад застосування форсайт-технологій в управлінні страховими компаніями та розробка рекомендацій щодо формування сценарно-орієнтованої моделі стратегічного управління з урахуванням цифрових інновацій і сучасних ризиків страхового ринку.

Виклад основного матеріалу. Сучасна еволюція стратегічного управління страховими компаніями демонструє поступовий перехід від класичних моделей довгострокового планування до адаптивних концепцій управління невизначеністю. Якщо традиційна стратегія страховика базувалася переважно на екстраполяції історичних даних щодо збитковості, частоти страхових випадків та фінансових результатів, то нинішнє середовище функціонування страхового ринку вимагає принципово іншої логіки управління – сценарно-орієнтованої, багатовекторної та інноваційно спрямованої.

Форсайт як науково-прикладна технологія виник у середині ХХ ст. у контексті військово-технологічного прогнозування, однак у подальшому трансформувалася в універсальний інструмент стратегічного управління, що використовується на державному, галузевому та корпоративному рівнях. У європейській науковій традиції форсайт визначається як системний процес колективного осмислення довгострокових перспектив розвитку з метою формування стратегічних рішень. В окремих дослідженнях форсайт розглядається як інструмент політичного та економічного планування, спрямований на ідентифікацію трендів, драйверів змін і потенційних сценаріїв майбутнього [1].

На відміну від прогнозування, яке ґрунтується переважно на статистичних моделях екстраполяції минулих тенденцій, форсайт передбачає активну участь експертного середовища, інтеграцію якісних і кількісних методів та орієнтацію на множинність можливих майбутніх станів. Відповідно, форсайт визначається як «процес системного дослідження майбутнього з метою прийняття стратегічних рішень у сучасності» [2], що особливо релевантно для страхового сектору, де часовий горизонт відповідальності за договорами може перевищувати декілька років.

У вітчизняних дослідженнях форсайт-технології розглядаються переважно в контексті інноваційної політики та стратегічного розвитку галузей [3], проте їх застосування на рівні фінансових установ, зокрема страхових компаній, поки що має фрагментарний характер. Це створює наукову нішу для адаптації загальної форсайт-методології до специфіки страхового

бізнесу. Специфіка страхування полягає у поєднанні довгострокових зобов'язань із короткостроковими ринковими шоками. Саме ця асиметрія часових горизонтів формує потребу в сценарному мисленні, яке дозволяє враховувати альтернативні траєкторії розвитку ризикового середовища.

Форсайт у корпоративному управлінні базується на інтеграції кількох груп методів:

- аналітичні методи сканування середовища – систематичний моніторинг трендів, регуляторних змін, технологічних інновацій, макроекономічних індикаторів;
- експертні методи – формування узгоджених оцінок майбутніх змін;
- сценарне моделювання – побудова альтернативних моделей розвитку страхового ринку та окремої компанії;
- backcasting та дорожні карти (Roadmapping) – формування послідовності кроків для досягнення бажаного стратегічного стану.

Для страхової компанії методологічна інтеграція форсайту має здійснюватися в межах системи ризик-менеджменту та стратегічного планування. Отже, саме поняття форсайт-технології в управлінні страховою компанією варто розуміти як системний комплекс методів і процедур ідентифікації довгострокових трендів, формування альтернативних сценаріїв розвитку ризикового середовища та інтеграції результатів сценарного аналізу в стратегічні управлінські рішення з метою забезпечення фінансової стійкості та інноваційної конкурентоспроможності.

На відміну від класичного стратегічного планування, форсайт-технології:

- враховують нелінійність розвитку страхового ринку;
- інтегрують цифрову аналітику та експертні оцінки;
- формують портфель стратегічних альтернатив, а не єдину траєкторію розвитку;
- орієнтуються на раннє виявлення слабких сигналів і технологічних зсувів.

Розвиток FinTech та InsurTech створює нові вимоги до стратегічного управління. Фінансовому сектору притаманна циклічність інвестиційної активності та переорієнтацію ринку на рішення з автоматизації андеррайтингу й управління збитками [4]. Це означає, що страховик повинен не лише реагувати на технологічні інновації, а й передбачати їх вплив на власну бізнес-модель.

Форсайт у цьому випадку виступає інструментом синхронізації технологічного розвитку компанії з макротрендами ринку. Він дозволяє оцінити доцільність інвестування в конкретні InsurTech-рішення, – спрогнозувати трансформацію клієнтської поведінки, а також змодельовати вплив цифровізації на структуру витрат і рівень збитковості та забезпечити адаптивність IT-архітектури страховика.

Отже, форсайт-технології можуть розглядатися як надбудова над традиційними інструментами стратегічного управління страховою компанією. Вони формують багаторівневу систему стратегічного мислення, здатну поєднувати фінансову аналітику, ризик-менеджмент і цифрову інноваційність. Інтеграція форсайт-технологій у систему управління страховою компанією є логічним етапом еволюції стратегічного менеджменту в умовах цифрової економіки та підвищеної невизначеності. Сценарно-орієнтована модель управління, підкріплена цифровими аналітичними інструментами, здатна забезпечити стійкість страхових компаній у довгостроковій перспективі.

Функціонування страхових компаній у XXI столітті дедалі більше визначається не лінійною динамікою економічних циклів, а багатовимірною конфігурацією ризиків і технологічних трансформацій. Якщо у попередні десятиліття ключовими чинниками розвитку страхового бізнесу були макроекономічна стабільність, рівень доходів населення та стан фінансових ринків, то сьогодні домінуючими стають структурні зрушення – цифровізація, кліматичні зміни, кіберризики, регуляторна гармонізація та поведінкові трансформації споживачів.

У цьому контексті доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних груп драйверів, які формують поле стратегічної невизначеності для страховиків.

Страхові компанії як інституційні інвестори безпосередньо залежать від макрофінансової кон'юнктури. Коливання інфляції, облікової ставки, валютного курсу та доходності державних цінних паперів впливають на інвестиційний дохід, який є суттєвим компонентом фінансового результату страховика [5].

За даними Національний банк України, у 2024-2025 рр. небанківський фінансовий сектор України, включно зі страховиками, демонструє поступове відновлення прибутковості, однак зберігається висока чутливість до макроекономічних ризиків. Структура активів страховиків значною мірою пов'язана з інструментами з фіксованою доходністю, що підвищує їх залежність від процентної політики та інфляційних очікувань, а загальний обсяг активів страховиків за 2025 рік зріс на 31% відносно попереднього року [6].

Таким чином, макроекономічний драйвер невизначеності проявляється у двох площинах: волатильність інвестиційного доходу та зростання потенційних збитків за ризиковими договорами (особливо в сегменті майнового страхування). Саме поєднання інфляційного тиску та зростання катастрофічних ризиків створює асиметрію між довгостроковими зобов'язаннями страховика та короткостроковими фінансовими шоками, що об'єктивно вимагає сценарного моделювання майбутніх станів ринку.

Другим потужним драйвером невизначеності є регуляторна еволюція. Після передачі функцій нагляду за страховим ринком до Національного банку України відбулося посилення вимог до прозорості структури власності, платоспроможності, корпоративного управління та ризик-менеджменту.

Європейський контекст також характеризується посиленням ризик-орієнтованого нагляду. EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority – Європейське управління по страхуванню і пенсійному забезпеченню) у своїх Risk Dashboard (інтерактивні панелі ризиків) систематично фіксує ризики прибутковості, ліквідності та ринкових коливань, наголошуючи на необхідності впровадження комплексних систем управління ризиками [7]. Для страховика це означає необхідність стратегічного передбачення регуляторних змін, оскільки їх імплементація впливає на структуру резервів, капіталізацію та бізнес-модель.

Цифрова трансформація є одним із ключових драйверів структурних змін страхового ринку. Розвиток Big Data, машинного навчання, автоматизованого андеррайтингу, чат-ботів у врегулюванні збитків та технологій embedded insurance трансформує класичну модель взаємодії з клієнтом. Інвестиційні потоки дедалі більше спрямовуються у рішення з автоматизації обробки даних, цифрового врегулювання збитків та кіберстрахування. Це свідчить про структурний перехід від традиційної страхової моделі до цифрової екосистеми страхових послуг. Саме технологічний драйвер є найбільш нелінійним фактором розвитку страхового бізнесу. Його вплив не можна коректно оцінити лише через фінансові показники; він потребує стратегічного форсайт-аналізу, що враховує можливі сценарії технологічного прориву або регуляторного обмеження цифрових платформ.

Суттєвим драйвером невизначеності є зміна поведінки споживачів страхових послуг. Зростання цифрової грамотності населення, очікування миттєвого доступу до сервісів, підвищена увага до прозорості та вартості послуг формують нові вимоги до бізнес-моделі страховика. Окрему групу факторів становлять кліматичні ризики.

Для українського страхового ринку ці фактори мають особливе значення в умовах військових ризиків, пошкодження інфраструктури та трансформації структури попиту.

Узагальнюючи викладене, можна виділити чотири базові поля стратегічної невизначеності страхових компаній (рис. 1).

Кожне з цих полів має нелінійний характер і взаємодіє з іншими, формуючи комплексну матрицю ризиків. Саме ця багатовекторність і створює потребу в застосуванні форсайт-технологій, які дозволяють інтегрувати макротренди, експертні оцінки та сценарне моделювання у стратегічний контур управління страховою компанією. Отже, драйвери розвитку страхових компаній у сучасних умовах не є ізольованими факторами, а формують системну конфігурацію невизначеності.

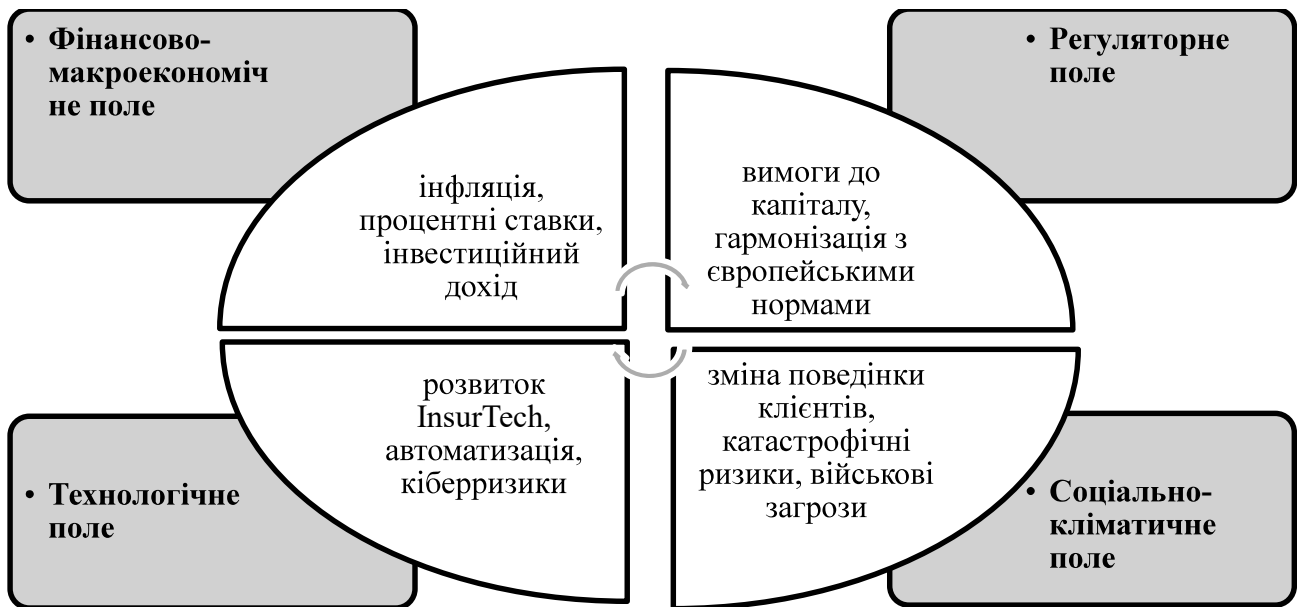


Рис. 1. Структура стратегічної невизначеності страхових компаній
Джерело: узагальнено авторами

Ефективність застосування форсайт-технологій у діяльності страхової компанії визначається не стільки переліком використаних методів, скільки цілісністю їх інтеграції у систему стратегічного управління. Форсайт не може розглядатися як разова аналітична процедура або консультативний інструмент, спрямований виключно на підготовку стратегічного документа. У страхуванні він має функціонувати як постійний управлінський контур, що поєднує аналіз зовнішнього середовища, сценарне моделювання, оцінювання ризиків та коригування стратегічних орієнтирів компанії. З огляду на те, що страхові зобов'язання часто мають довгостроковий характер, а структура ризиків змінюється швидше, ніж нормативно-правове середовище, форсайт-процес повинен бути інституціоналізованим елементом корпоративного управління, а не допоміжною аналітичною функцією.

Відповідно, доцільно розглядати форсайт-процес як багаторівневу систему, що починається зі стратегічного сканування середовища. На цьому етапі здійснюється систематичний моніторинг макроекономічних показників, регуляторних змін, технологічних трендів і поведінкових зрушень. Саме на цьому рівні формується база так званих «слабких сигналів» – раних індикаторів потенційних структурних змін, зокрема зростання частки кіберзбитків або трансформації інвестиційних потоків у сегменті InsurTech [8]. Такі сигнали, які ще не відображені у фінансовій звітності, проте мають високий потенціал впливу, створюють основу для подальшого стратегічного аналізу.

Наступним логічним кроком є експертна валідація та пріоритизація ідентифікованих драйверів. У межах цього етапу залучаються методи аналізу Delphi, стратегічні сесії та міжфункціональні обговорення за участю керівників напрямів андеррайтингу, актуарних розрахунків, інформаційних технологій та ризик-менеджменту [9]. Саме в процесі такої колективної експертної взаємодії визначаються ключові фактори невизначеності та оцінюється їх імовірність і масштаб впливу на фінансові результати страховика. Важливо підкреслити, що експертна оцінка не замінює кількісного аналізу, а виконує функцію уточнення стратегічних пріоритетів у ситуаціях, коли статистична база є обмеженою або неповною.

Подальший етап полягає у побудові альтернативних сценаріїв розвитку страхового ринку та внутрішньої бізнес-моделі компанії. Сценарії повинні відображати не лише описові характеристики можливих майбутніх станів, а й містити кількісні параметри, що дозволяють оцінити зміну рівня збитковості, варіацію інвестиційного доходу та трансформацію структури витрат. Саме кількісна деталізація сценаріїв забезпечує їх придатність до використання у

стратегічному плануванні [9]. Відсутність фінансової конкретизації зводить сценарне моделювання до теоретичного припущення, що не має прикладної цінності для управління капіталом і тарифною політикою.

Завершальним етапом є інтеграція результатів сценарного аналізу у стратегічні рішення компанії. Йдеться про трансформацію аналітичних висновків у стратегічні дорожні карти, інвестиційні програми та коригування продуктової і тарифної політики. Лише за умови такого практичного застосування форсайт набуває статусу управлінського інструменту, а не дослідницької методики.

Форсайт у страховій компанії не може обмежуватися якісним описом альтернативних майбутніх станів. Його необхідно підкріплювати системою кількісних розрахунків, що базуються на реальних фінансових даних. Сценарії мають передбачати прогнозовану зміну коефіцієнта збитковості (Loss Ratio), динаміку комбінованого коефіцієнта (Combined Ratio), варіацію інвестиційного доходу, трансформацію адміністративних витрат у разі цифровізації та оцінку потреби у додатковому капіталі [10].

В умовах цифрової трансформації страхового ринку форсайт-процес повинен спиратися на використання великих масивів даних та алгоритмів машинного навчання. Застосування Big Data-аналітики дає змогу моделювати поведінкові патерни клієнтів, прогнозувати ймовірність шахрайства, аналізувати значні обсяги інформації щодо страхових випадків та оцінювати ефективність InsurTech-рішень. Отже, форсайт у страховій компанії має функціонувати як синергія експертного стратегічного мислення та цифрової обробки даних, що забезпечує адаптивність управління та довгострокову фінансову стійкість в умовах зростаючої невизначеності.

Узагальнюючи викладене, можна сформулювати концептуальну модель форсайт-процесу (рис. 2).

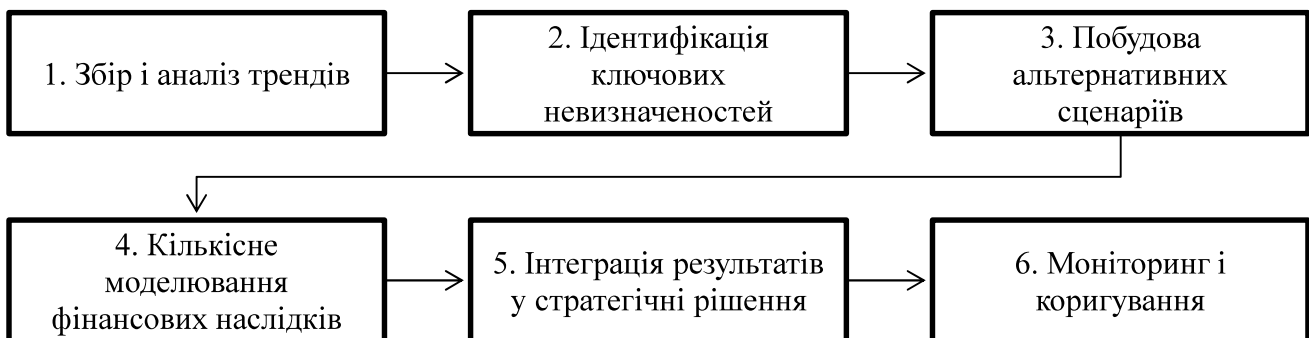


Рис. 2. Модель форсайт-процесу у страхуванні

Джерело: складено авторами

Саме циклічність і системність цього процесу забезпечує його ефективність. Форсайт не повинен завершуватися створенням аналітичного звіту; він має трансформуватися в механізм постійного стратегічного оновлення страхової компанії.

Отже, методичний дизайн форсайт-процесу для страхових компаній передбачає поєднання стратегічного сканування, експертного аналізу, сценарного моделювання та кількісної оцінки фінансових наслідків із подальшою інтеграцією результатів у систему корпоративного управління. Саме така модель дозволяє мінімізувати вплив невизначеності та забезпечити довгострокову стійкість страховика.

Сценарне моделювання є центральним елементом форсайт-процесу, оскільки саме воно трансформує множину драйверів і невизначеностей у структуровані альтернативи стратегічного розвитку. Для страхової компанії сценарії повинні не лише описувати можливі майбутні стани ринку, а й містити кількісну оцінку фінансових наслідків, вплив на платоспроможність, тарифну політику та цифрові інвестиції.

У межах базового сценарію, умовно позначеного як «контрольована адаптація», передбачається відносна стабілізація макроекономічного середовища, поступове зниження

інфляційного тиску та нормалізація процентних ставок за відсутності різких регуляторних змін. За таких умов страховий ринок демонструватиме помірне зростання обсягів премій, орієнтовно в межах 5-8 % на рік, а рівень збитковості залишатиметься керованим. Комбінований коефіцієнт утримується в діапазоні 95–100 %, що створює передумови для поступового підвищення рентабельності власного капіталу. Цифровізація у цьому сценарії має еволюційний характер: InsurTech-рішення впроваджуються без радикальної зміни бізнес-моделі, а витрати на трансформацію залишаються контрольованими.

Технологічний сценарій, який можна охарактеризувати як «цифровий прорив», передбачає прискорення цифрової трансформації страхового ринку, активізацію інвестицій у InsurTech та широке впровадження автоматизованого андеррайтингу й повністю цифрового врегулювання збитків. У такому сценарії можливе зниження адміністративних витрат на 10–15 %, скорочення строків врегулювання та підвищення точності тарифікації завдяки використанню Big Data. Це потенційно дозволяє досягти зростання прибутковості. Водночас, страхові компанії стикатимуться зі збільшенням капітальних витрат на IT-інфраструктуру та потребою у високому рівні управлінської зрілості, що робить цей сценарій найбільш перспективним, але водночас ресурсомістким.

Ризиковий сценарій, який можна визначити як «катастрофічна волатильність», передбачає зростання частоти природних, техногенних або військових ризиків, посилення інфляційного тиску та нестабільність фінансових ринків. У таких умовах коефіцієнт збитковості може зрости на 10–20 %, а страховий ринок потребуватиме докапіталізації або суттєвого перегляду тарифної політики. Цей сценарій акцентує увагу на необхідності тісної інтеграції форсайт-аналізу з управлінням капіталом і перестраховальними механізмами.

Регуляторний сценарій, який можна охарактеризувати як «посилений нагляд і гармонізація», передбачає суттєве підвищення нормативних вимог до платоспроможності, корпоративного управління та систем управління ризиками, зокрема в контексті гармонізації з європейськими стандартами. У короткостроковій перспективі це може призвести до зростання витрат на комплаєнс та зниження прибутковості, однак у довгостроковому вимірі сприятиме підвищенню фінансової стійкості та інституційної надійності компанії, зокрема через інтеграцію ESG-ризиків у страхові портфелі.

Узагальнюючи, кожен із розглянутих сценаріїв відображає різні конфігурації зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку страхової компанії, а їх поєднання у стратегічному плануванні дозволяє сформулювати адаптивну модель управління, здатну реагувати на багатовекторну невизначеність сучасного страхового середовища (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика сценаріїв за результатами форсайт-процесу в страхових компаніях

Сценарій	Основний драйвер	Вплив на збитковість	Вплив на витрати	Стратегічний пріоритет
Контрольована адаптація	Макроекономічна стабілізація	Стабільна	Незначні зміни	Підтримка балансу
Цифровий прорив	InsurTech	Зниження	Початкове зростання, потім зменшення	Інноваційні інвестиції
Катастрофічна волатильність	Кліматичні та військові ризики	Зростання	Зростання	Управління капіталом
Посилений нагляд	Регуляторні зміни	Нейтральний/зростання	Зростання	Підвищення прозорості

Джерело: складено авторами

Сценарний аналіз підтверджує, що розвиток страхової компанії не може базуватися на єдиній траєкторії прогнозування. Нелінійність макроекономічних і технологічних процесів формує множинність альтернативних майбутніх станів. Оптимальною стратегічною моделлю є поєднання базового сценарію з елементами цифрового прориву при одночасному врахуванні

ризикових та регуляторних обмежень. Саме така комбінація дозволяє забезпечити баланс між інноваційністю та фінансовою стійкістю.

Сценарна модель набуває управлінської цінності лише за умови її трансформації в інституційно закріплену систему прийняття рішень. В умовах українського страхового ринку, що орієнтується на гармонізацію з європейськими стандартами регулювання, впровадження форсайту має відповідати як внутрішнім стратегічним цілям, так і зовнішнім регуляторним вимогам.

Форсайт має бути інтегрований у систему управління ризиками та платоспроможністю страхової компанії. Його функція полягає не лише в окресленні альтернативних траєкторій розвитку, а й у забезпеченні стратегічної узгодженості між сценарним аналізом, оцінкою достатності капіталу та довгостроковою фінансовою стійкістю [11].

Початковим кроком упровадження форсайту є визначення стратегічного периметру його застосування. Йдеться про окреслення тих напрямів діяльності страховика, у яких сценарний аналіз має найбільшу управлінську цінність. До таких сфер належать продуктова стратегія з урахуванням розвитку нових сегментів, зокрема кібер- та агрострахування, інвестиційна політика, цифрова трансформація бізнес-процесів, управління капіталом і резервами, а також формування клієнтського досвіду. На цьому етапі формується коло стратегічних питань, що потребують довгострокового осмислення, причому форсайт не повинен підміняти собою класичне бюджетування, а має бути спрямований на аналіз структурних викликів і можливостей розвитку.

Наступним елементом є створення належної аналітичної інфраструктури, оскільки результативність форсайту безпосередньо залежить від якості даних і можливості їх інтегрованої обробки. Така інфраструктура має базуватися на поєднанні внутрішньої управлінської звітності, актуарних моделей і цифрових інструментів обробки даних із зовнішніми макроекономічними та регуляторними індикаторами. Без цифрової інтеграції даних і застосування сучасних BI-платформ форсайт-процес ризикує залишитися декларативним та відірваним від реальних управлінських рішень.

Суттєвим етапом є кількісна перевірка сформованих сценаріїв шляхом фінансового моделювання та стрес-аналізу. Це передбачає оцінку чутливості комбінованого коефіцієнта до зміни рівня збитковості, моделювання впливу процентних коливань на інвестиційний дохід та аналіз достатності капіталу за різних конфігурацій ризиків. В умовах підвищеної катастрофічної волатильності особливої актуальності набуває моделювання впливу зростання застрахованих збитків на перестраховальні програми та норматив платоспроможності [12]. Саме на цьому етапі форсайт набуває прикладного значення, перетворюючись на інструмент оцінки фінансової стійкості.

Результати сценарного тестування повинні трансформуватися у конкретні стратегічні рішення, що охоплюють перегляд тарифної політики, оптимізацію структури страхового портфеля, коригування витрат, інвестиції в цифрову інфраструктуру та вдосконалення перестраховальних договорів. Стратегічна дорожня карта, сформована на основі такого аналізу, має містити чіткі часові орієнтири та систему індикаторів моніторингу, що забезпечують контроль за реалізацією обраного вектора розвитку.

Завершальним компонентом є інституціоналізація форсайту як циклічного процесу, інтегрованого у стратегічне управління компанії. Це передбачає регулярне оновлення сценаріїв, включення їх результатів до стратегічних документів, систематичний перегляд ключових показників і взаємодію з внутрішнім аудитом. Саме циклічність, системність і постійна адаптація перетворюють форсайт із аналітичного інструменту на елемент корпоративної культури стратегічного мислення, здатної забезпечити довгострокову стійкість страхової компанії в умовах невизначеності (табл. 2).

Таблиця 2 – Узагальнена модель дорожньої карти впровадження форсайт-технологій у страховій компанії

Етап	Зміст етапу	Інструменти та методи	Відповідальні підрозділи	Ключові індикатори (KPI)	Очікуваний стратегічний ефект
1	Формування стратегічного периметру форсайту (визначення сфер застосування та горизонту аналізу)	Стратегічні сесії, PESTEL-аналіз, SWOT, ідентифікація драйверів невизначеності	Правління, стратегічний департамент, ризик-менеджмент	Перелік пріоритетних напрямів, затверджений форсайт-мандат	Узгодженість довгострокових цілей із ризиковим профілем компанії
2	Побудова аналітичної інфраструктури	Інтеграція управлінської звітності, Big Data, BI-платформи, актуарні моделі	Фінансовий департамент, IT-служба, актуарний підрозділ	Повнота та актуальність даних, швидкість обробки інформації	Формування достовірної аналітичної бази для сценарного моделювання
3	Сценарне моделювання та стрес-тестування	Delphi, Horizon Scanning, фінансове моделювання, аналіз чутливості, ORSA	Ризик-менеджмент, фінансовий департамент, андеррайтинг	Динаміка Loss Ratio, Combined Ratio, достатність капіталу	Кількісна оцінка впливу альтернативних сценаріїв на фінансову стійкість
4	Трансформація сценаріїв у стратегічні рішення	Roadmapping, бюджетування інвестицій, перегляд тарифної політики	Правління, інвестиційний комітет, операційний менеджмент	Рентабельність капіталу (ROE), ефективність витрат, рівень цифровізації	Підвищення конкурентоспроможності та оптимізація бізнес-моделі
5	Інституціоналізація та моніторинг	Система стратегічних KPI, внутрішній аудит, щорічне оновлення сценаріїв	Наглядова рада, внутрішній аудит, служба комплаєнсу	Виконання стратегічних орієнтирів, адаптивність портфеля	Формування культури стратегічного мислення та адаптивного управління

Джерело: складено авторами

Дорожня карта впровадження форсайт-технологій у діяльність страхової компанії є логічним продовженням сценарного аналізу та забезпечує трансформацію аналітичних результатів у практичні управлінські рішення. Ключовим чинником успіху є не лише методична правильність побудови сценаріїв, а й інтеграція форсайту в систему корпоративного управління, ризик-менеджменту та цифрової трансформації. Саме така модель дозволяє забезпечити довгострокову фінансову стійкість страхової компанії в умовах зростаючої невизначеності.

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно обґрунтувати роль форсайт-технологій у системі управління діяльністю страхових компаній в умовах цифрової трансформації та підвищеної невизначеності ризикового середовища. Аналіз сучасного стану страхового ринку України, що функціонує під наглядом Національного банку України, засвідчив поступове відновлення фінансових показників страховиків, однак водночас підтвердив їх високу

чутливість до макроекономічних, регуляторних та технологічних коливань. Глобальні тенденції додатково підкреслюють зростання катастрофічних, ринкових і операційних ризиків, що формують багатовекторне поле невизначеності для страхового бізнесу.

У теоретичному вимірі доведено, що форсайт-технології суттєво відрізняються від класичного прогнозування, оскільки орієнтовані не на екстраполяцію минулих трендів, а на конструювання альтернативних сценаріїв майбутнього та інтеграцію результатів у стратегічні рішення. Запропоновано визначення форсайт-технологій у страхуванні як системного комплексу методів і процедур ідентифікації довгострокових трендів, формування сценаріїв розвитку ризикового середовища та трансформації їх у фінансово обґрунтовані управлінські рішення.

У межах дослідження систематизовано ключові драйвери невизначеності розвитку страхових компаній: макроекономічні (інфляція, процентні ставки, інвестиційна дохідність), регуляторні (посилення нагляду, гармонізація з європейськими стандартами), технологічні (InsurTech, автоматизація, кіберризик) та соціально-кліматичні фактори (зростання катастрофічних збитків, зміна поведінки клієнтів). Обґрунтовано, що саме їх взаємодія формує нелінійну конфігурацію ризиків, яка не може бути ефективно керованою в межах традиційних інструментів стратегічного планування.

Розроблена сценарна модель розвитку страхової компанії включає чотири базові сценарії – контрольованої адаптації, цифрового прориву, катастрофічної волатильності та посиленого регуляторного нагляду. Доведено, що оптимальна стратегія повинна поєднувати елементи базового та технологічного сценаріїв із одночасним врахуванням ризикових і регуляторних обмежень. Такий підхід забезпечує баланс між інноваційністю та фінансовою стійкістю.

Сформована дорожня карта впровадження форсайт-технологій передбачає п'ятиетапну модель: визначення стратегічного периметру, побудову аналітичної інфраструктури, сценарне тестування, формування стратегічних рішень та безперервний моніторинг. Доведено, що ключовою умовою ефективності є інтеграція форсайту в систему корпоративного управління, ризик-менеджменту та цифрової трансформації компанії.

Таким чином, форсайт-технології є не тільки інструментом стратегічного прогнозування, а й системним механізмом управління трансформаційними процесами у страховому секторі. У довгостроковій перспективі саме сценарно-орієнтований підхід у поєднанні з цифровою аналітикою стане визначальним фактором забезпечення стійкості страхових компаній в умовах структурної невизначеності та глобальної цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Форсайт-дослідження: путівник (III квартал 2025 р.). Дослідницька служба Верховної Ради України. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33815.pdf> (дата звернення: 10.10.2025 р.)
2. Крючкова В.І. Форсайт, як інструмент визначення пріоритетів довгострокового розвитку країни. *Ефективна економіка*. 2021. №11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.20>
3. Дюжев В., Мехович К., Мехович Є. Теоретико-методичні підходи до визначення місця форсайт-технологій в інноваційному процесі. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 5-6 (183-184). С. 41-51. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.05.04>
4. Євтушенко Н.М., Кривенко Ю.В., Стеценко Д.І. Цифрові технології у страхуванні. *Грааль науки*. 2024. №43. С. 105-114. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.011>
5. Чвортко Л., Вінницька, О. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах економічної невизначеності. *Економічні горизонти*. 2025. №3(32). С. 80–87. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.334882](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334882)
6. У III кварталі зросли обсяги страхових послуг, кредитування, факторингу та лізингу. Огляд небанківського фінансового сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-iii-kvartali-zrosli-obsyagi-strahovih-poslug-kredituvannya-faktoringu-ta-lizingu--oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru> (дата звернення: 10.10.2025 р.).

7. Insurance Risk Dashboard. European Insurance and Occupational Pensions Authority. URL: https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/insurance-risk-dashboard_en (дата звернення: 10.10.2025 р.).
8. Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку: монографія / В.В. Нехай, Г.В. Ортіна, С.Р. Плотніченко, Ю.Є. Вороніна, І. В. та ін.; за заг. ред. В.В. Нехай. Запоріжжя : ФОП Однорог Т.В., 2025. 250 с.
9. Кукоба В., Тимошенко О. Основні методи форсайт-візіонерства для розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-177>
10. Серета О. Сучасні тенденції розвитку страхування та -методологія дослідження страхового ринку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-47>
11. Пономаренко В.С., Ястремська О.О. Теоретичні засади організації форсайту в економічних дослідженнях формування стратегій розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 203-215. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-34>
12. Проданова Л.В. Технології форсайту в сучасних економічних дослідженнях. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 60. С. 93-107. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.228575>

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2025). Foresight Research: A Guide. <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33815.pdf> (Accessed: 10.10.2025).
2. Kryuchkova, V.I. (2021). Foresait, yak instrument vyznachennia prioritytetiv dovhostrokovoho rozvytku krainy [Foresight as a tool for determining the priorities of long-term country development]. *Efektivna ekonomika*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.20>
3. Diuzhev, V., Mekhovych, K., & Mekhovych, Ye. (2023). Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennia mistsia forsait-tekhnohii v innovatsiinomu protsesi [Theoretical and methodological approaches to determining the place of foresight technologies in the innovation process]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, 5-6(183-184), 41-51. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.05.04>
4. Yevtushenko, N.M., Kryvenko, Yu.V., & Stetsenko, D.I. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii u strakhuvanni [Digital technologies in insurance]. *Hraal nauky*, 43, 105-114. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.011>
5. Chvertko, L., Vinnytska, O. (2025). Tendentsii rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nevyznachenosti [Trends in the development of the insurance market of Ukraine in conditions of economic uncertainty]. *Ekonomichni horyzonty*, 3(32), 80-87. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.334882](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334882)
6. National Bank of Ukraine (2025). U III kvartali zrosly obsiahy strakhovykh poslug, kredytuvannia, faktorynhu ta lizynhu – Ohliad nebankivskoho finansovoho sektoru [In the third quarter, the volumes of insurance services, lending, factoring and leasing increased – Review of the non-banking financial sector]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-iii-kvartali-zrosli-obsyagi-strahovih-poslug-kredituvannya-faktoringu-ta-lizingu--oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru> (Accessed: 10.10.2025).
7. European Insurance and Occupational Pensions Authority. *Insurance Risk Dashboard*. https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/insurance-risk-dashboard_en (Accessed: 10.10.2025).
8. Nekhai, V.V. (Ed.), Ortina, H.V., Plotnichenko, S.R., Voronina, Yu.Ye., et al. (2025). *Forsait rozbudovy Ukrainy: stratehichni impulsy staloho rozvytku* [Foresight of Ukraine's development: strategic impulses of sustainable development]. Zaporizhzhia: FOP Odnoroh T.V.
9. Kukoba, V., Tymoshenko, O. (2024). Osnovni metody forsait-vizionerstva dlia rozvytku pidpriemstv [Main foresight-visioning methods for enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-177>

10. Sereda, O. (2025). Suchasni tendentsii rozvytku strakhuvannia ta metodolohiia doslidzhennia strakhovoho rynku [Modern trends in insurance development and methodology of insurance market research]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-47>
11. Ponomarenko, V.S., Yastremska, O.O. (2025). Teoretychni zasady orhanizatsii forsaitu v ekonomichnykh doslidzhenniakh formuvannia stratehii rozvytku [Theoretical foundations of foresight organization in economic research of development strategy formation]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 10(1), 203-215. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-34>
12. Prodanova, L. (2021). Tekhnolohii forsaitu v suchasnykh ekonomichnykh doslidzhenniakh [Foresight technologies in modern economic research]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*, 60, 90-107. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.228575>

HARIAHA Lesia

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Bogdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

KOSTOHRYZ Viktoriia

PhD(Economics), Associate Professor,
Bogdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

BALEV Valeriy

Postgraduate Student, Department of Financial Technologies and Entrepreneurship,
Sumy State University,
Sumy, Ukraine

FORESIGHT TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES

Introduction. *The article examines the opportunities and limitations of applying foresight technologies within the management system of insurance companies under conditions of digital transformation of the financial sector and increasing uncertainty in the risk environment. It is substantiated that classical approaches to strategic planning based on the extrapolation of retrospective indicators are insufficient for the insurance business, as the long-term nature of liabilities is combined with the nonlinear dynamics of macro-financial, regulatory, technological, and catastrophic risks. Based on the analysis of analytical materials of the National Bank of Ukraine, EIOPA recommendations on risk-based supervision and stress testing, as well as global assessments of Swiss Re Institute regarding the growth of catastrophic losses, the key drivers of uncertainty in insurers' development are systematized, their interrelations are identified, and the necessity of transition to a scenario-oriented management logic is demonstrated.*

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of applying foresight technologies in the management of insurance companies and to develop recommendations for the formation of a scenario-oriented model of strategic management taking into account digital innovations and modern risks of the insurance market.

Results. *A methodological design of the foresight process is proposed as an institutionalized managerial framework integrated with risk management and solvency assessment, combining strategic environmental scanning, expert validation of drivers, scenario modeling, and the transformation of results into strategic roadmaps. A scenario-based model for the development of an insurance company is developed, encompassing a baseline scenario of controlled adaptation, a technological scenario of digital breakthrough, a risk scenario of catastrophic volatility, and a regulatory scenario of enhanced supervision and harmonization. Their typical financial implications are demonstrated through the prism of the Loss Ratio, Combined Ratio, investment income, and capital requirements.*

An applied roadmap for implementing foresight technologies is formulated, defining the analytical infrastructure, procedures of scenario testing, and mechanisms of continuous monitoring that ensure managerial adaptability in a digital environment. The practical significance of the results lies in the possibility of applying

the proposed approaches to enhance financial resilience, improve risk profile management, and strengthen the innovative competitiveness of insurance companies in the medium and long term.

Conclusion. *Thus, foresight technologies are not only a tool for strategic forecasting, but also a systemic mechanism for managing transformational processes in the insurance sector. In the long term, it is the scenario-oriented approach combined with digital analytics that will become a determining factor in ensuring the sustainability of insurance companies in the face of structural uncertainty and global digital transformation.*

Keywords: *foresight, insurance, insurance company management, digital transformation, FinTech, InsurTech.*

*Одержано редакцією: 19.11.2025
Прийнято до публікації: 20.12.2025*