

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менедженту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Формування системи інформаційно-комунікаційного
менеджменту організації (на матеріалах СК «Гардіан»)**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент

Підлісний В. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцентка

Фурман Д.Г.

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: **Юзвигна І.П.**

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Підлісний В. Формування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації (на матеріалах СК «Гардіан») Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 69 с.

У магістерській роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту страхової компанії в умовах цифрової трансформації. Визначено роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в координації внутрішніх процесів, підвищенні якості управлінських рішень і клієнтоорієнтованості страховика.

На матеріалах СК «Гардіан» проведено аналіз внутрішньої та зовнішньої систем інформаційно-комунікаційного менеджменту у 2020–2024 роках. Оцінено організаційну структуру управління, інформаційні потоки, рівень цифровізації комунікацій та ефективність основних каналів взаємодії з клієнтами. Встановлено, що внутрішня система загалом сформована, однак потребує глибшої інтеграції цифрових інструментів і розвитку цифрових компетенцій персоналу. Зовнішні комунікації базуються на наявних цифрових каналах, проте клієнтський шлях залишається фрагментарним, а інтегроване цифрове середовище взаємодії відсутнє.

Обґрунтовано напрями оптимізації інформаційно-комунікаційного менеджменту: розвиток цифрових компетенцій працівників і впровадження програми внутрішнього цифрового навчання з розрахунком економічного ефекту, рентабельності інвестицій та терміну окупності. Для посилення зовнішніх комунікацій запропоновано впровадження мобільного додатку як єдиного цифрового каналу взаємодії зі страхувальниками.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційний менеджмент, страхова компанія, цифровізація, інформаційні потоки, внутрішні та зовнішні комунікації, цифрові компетенції, мобільний додаток, ефективність управління.

ANNOTATION

Pidlisnyi V. Formation of the Information and Communication Management System of an Organization (based on the materials of Insurance Company “Guardian”). Qualification scientific work submitted as a manuscript. Master’s thesis for obtaining the degree of Master in Specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 69 p.

The master’s thesis examines the theoretical and applied aspects of forming an information and communication management system of an insurance company in the context of digital transformation. The role of information and communication management in coordinating internal processes, improving the quality of managerial decision-making, and enhancing customer orientation of the insurer is determined.

Based on the materials of Insurance Company “Guardian”, an analysis of the internal and external information and communication management systems for the period 2020–2024 is conducted. The organizational management structure, information flows, the level of digitalization of communications, and the effectiveness of the main channels of interaction with clients are assessed. It is established that the internal system is generally formed; however, it requires deeper integration of digital tools and further development of employees’ digital competencies. External communications are based on existing digital channels, yet the customer journey remains fragmented and an integrated digital interaction environment is lacking.

The directions for optimizing information and communication management are substantiated, including the development of employees’ digital competencies and the implementation of an internal digital training program with the calculation of economic effect, return on investment, and payback period. To enhance external communications, the introduction of a mobile application as a unified digital channel for interaction with policyholders is proposed.

Keywords: information and communication management, insurance company, digitalization, information flows, internal and external communications, digital competencies, mobile application, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Теоретичні засади формування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації	8
1.2. Інформаційно-комунікаційне забезпечення та інструментарій сучасного менеджменту організації	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СК «ГАРДІАН»	25
2.1. Аналіз внутрішньої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту страховика.....	25
2.2. Оцінка зовнішньої систем інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан».....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СК «ГАРДІАН»	47
3.1. Шляхи удосконалення внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан»	47
3.2. Оптимізація зовнішніх інформаційно-комунікаційних процесів СК «Гардіан» у цифровому середовищі.....	56
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації фінансового ринку ефективність діяльності страхових компаній значною мірою визначається якістю організації інформаційних потоків і комунікаційних процесів. Посилення конкуренції, цифровізація фінансових послуг, зростання вимог з боку регуляторів, зміна поведінки споживачів страхових послуг, а також впровадження електронних полісів і дистанційних каналів обслуговування актуалізують необхідність формування ефективної системи інформаційно-комунікаційного менеджменту страхової компанії. Особливої актуальності зазначені процеси набули для страхового сектору України в умовах воєнного стану. Воєнні дії, обмеження мобільності населення, перебої з електропостачанням та доступом до інтернету суттєво вплинули на традиційні механізми взаємодії страховиків із клієнтами, агентами та партнерами. У таких умовах інформаційно-комунікаційний менеджмент перетворюється з допоміжного елемента управління на ключовий інструмент забезпечення безперервності бізнес-процесів, оперативності прийняття управлінських рішень і збереження конкурентних позицій страхової компанії.

Практика функціонування вітчизняних страхових компаній свідчить, що наявність сучасних інформаційних систем сама по собі не гарантує високої ефективності управління. Недостатній рівень цифрової культури персоналу, фрагментованість внутрішніх і зовнішніх комунікацій, використання інформаційних систем переважно як облікових інструментів, а не як засобів управлінської аналітики, знижують результативність діяльності страховиків. Це зумовлює необхідність переходу до системного підходу у формуванні інформаційно-комунікаційного менеджменту, заснованого на інтеграції цифрових технологій, аналітичних інструментів (Dashboard, Big Data) та розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Питання формування та розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту є предметом досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні засади інформаційного менеджменту, управлінських комунікацій та

інформаційного забезпечення управління висвітлювали у своїх працях М.В. Боровик [3], Т.М. Бурмака [4], М.І. Васильченко та В.В. Гришко [5], О.В. Гнилянська [6], Ю.О. Головчук та ін. [7], О.Є. Гудзь [11; 12], П.І. Жежнич [17], В.В. Мельник [33], В.Ю. Мар'єнко [30], І.М. Якубенко [58] та ряд інших науковців. Разом із тим, незважаючи на значний науковий доробок, залишаються недостатньо дослідженими питання практичної інтеграції цифрових аналітичних технологій у систему інформаційно-комунікаційного менеджменту страхових компаній, а також проблеми формування цифрових компетенцій агентів і персоналу в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та удосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту страхової компанії «Гардіан».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено **розв'язання таких завдань**:

- розкрити теоретичні засади формування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації та визначити її роль у сучасній системі управління;
- дослідити зміст, структуру та інструментарій інформаційно-комунікаційного забезпечення сучасного менеджменту організації;
- проаналізувати стан та особливості функціонування внутрішньої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту страхової компанії;
- оцінити ефективність зовнішньої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту страхової компанії «Гардіан»;
- обґрунтувати шляхи удосконалення внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту страхової компанії «Гардіан»;
- розробити напрями оптимізації зовнішніх інформаційно-комунікаційних процесів страхової компанії «Гардіан» у цифровому середовищі.

Об'єктом дослідження є процеси інформаційно-комунікаційного забезпечення управління діяльністю організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та функціонування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту страхової компанії «Гардіан».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: абстрактно-логічний метод - для узагальнення теоретичних підходів до інформаційно-комунікаційного менеджменту; аналіз і синтез - для дослідження структури інформаційних потоків і комунікацій; статистико-економічний метод - для оцінки діяльності страхової компанії; коефіцієнтний аналіз - для оцінки ефективності комунікаційних каналів; метод порівняння - для зіставлення традиційних і цифрових форм комунікації; табличний та графічний методи - для наочного подання результатів дослідження.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій щодо удосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту в діяльності страхової компанії «Гардіан» та інших страховиків ризикового профілю з метою підвищення ефективності управління, якості обслуговування клієнтів і конкурентоспроможності.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить таблиці, рисунки та аналітичні схеми, що відображають результати дослідження системи інформаційно-комунікаційного менеджменту страхової компанії.

Інформаційну базу становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність страхових компаній, внутрішні регламенти та матеріали СК «Гардіан», дані фінансової й управлінської звітності, методична та навчальна література, наукові публікації, а також офіційні електронні ресурси та інформаційні системи компанії.

РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні засади формування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації

Історія розвитку людства підтверджує, що перші прояви комунікації виникли як життєво необхідний інструмент для координації спільної діяльності. Сьогодні комунікація залишається фундаментальною засадою існування будь-якої організації, оскільки вона не лише забезпечує критично важливу взаємодію із зовнішнім середовищем, а й формує внутрішню атмосферу та неформальну структуру колективу. Без ефективного обміну інформацією існування соціальних систем стає неможливим.

Саме явище комунікації є універсальним і міждисциплінарним: його досліджують як гуманітарні, так і технічні науки. У процесі спілкування партнери не просто обмінюються даними, а транслюють знання, ідеї, почуття та настрої. Цей процес безпосередньо впливає на поведінку учасників, часто перетворюючись на інструмент взаємного маніпулювання чи цілеспрямованого впливу на погляди іншої сторони.

Етимологічно термін «комунікація» походить від латинського *communicatio*, що означає єдність, повідомлення або з'єднання. У широкому розумінні — це процес передачі фактів, емоцій та поглядів між двома або більше особами за допомогою вербальних (мовних) та невербальних засобів. Головною метою цього акту є не просто передача сигналу, а отримання та інтерпретація інформації, що робить її спільною для учасників процесу.

Більш вузьке, наукове визначення трактує комунікацію як обмін саме смисловою інформацією за допомогою знаків і символів. У цьому контексті інформація передається цілеспрямовано, а приймається — вибірково, згідно з певними правилами. Важливо розуміти, що комунікаційний акт вважається

таким, що відбувся, незалежно від того, чи призвів він до повного порозуміння між сторонами, чи ні.

Сплеск дослідницького інтересу до цієї теми припав на другу половину ХХ століття, що було зумовлено революцією в кібернетиці та обчислювальній техніці. Завдяки фундаментальним працям таких вчених, як Н. Вінер, К. Шеннон та У.Р. Ешбі, поняття «комунікація» та «інформаційний обмін» вийшли за межі побутового спілкування. Вони лягли в основу математичних теорій та електронних систем зв'язку, ставши багатозначними категоріями, що описують складні процеси управління в живих та штучних системах.

Комунікації — це процес передачі інформації, у результаті якого менеджер отримує необхідні дані, дає розпорядження або доносить свої рішення до адресатів [32].

На комунікації у керівника може припадати від 50 до 90% робочого часу. Неefективність у цій сфері є однією з важливих причин виникнення проблем в організації. Згідно з опитуваннями, 73% керівників у США та 85% у Японії називають слабкі комунікації головною перешкодою для досягнення ефективності в їхніх організаціях.

Внутрішньоорганізаційні комунікації охоплюють такі види взаємодій: міжрівневі обміни інформацією, зв'язок між різними підрозділами, відносини між керівником і підлеглими, взаємодія з робочими групами та неформальні канали спілкування.

Аналіз підходів українських учених (табл. 1.1.) свідчить, що інформаційно-комунікаційний менеджмент розглядається як комплексна система, що поєднує інформаційні ресурси, комунікаційні процеси та управлінські технології. У працях вітчизняних дослідників акцент зроблено на ролі інформації як стратегічного ресурсу управління, необхідного для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення ефективного функціонування організації.

Таблиця 1.1. Підходи українських учених до визначення інформаційно-комунікаційного менеджменту та інформаційного забезпечення управління

Автор	Поняття	Авторське визначення
Ф.Ф. Бутинець	Інформаційне забезпечення управління	Інформаційне забезпечення управління — це сукупність процесів збору, обробки, зберігання та передачі інформації, необхідної для підготовки, прийняття та контролю управлінських рішень.
М.В. Мельник	Інформаційний менеджмент	Інформаційний менеджмент розглядається як система управління інформаційними ресурсами та потоками в організації з метою підвищення ефективності управління та результативності діяльності.
М.І. Карлін	Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління	Інформаційно-комунікаційне забезпечення управління полягає в організації взаємопов'язаних інформаційних і комунікаційних процесів, що формують основу для функціонування фінансових та управлінських механізмів.
М.В. Мельник	Система інформаційного менеджменту	Система інформаційного менеджменту включає організаційні, технічні та аналітичні компоненти, що забезпечують безперервний рух управлінської інформації між рівнями управління.
О. Гудзь, І. Маковецька	Інформаційні потоки в управлінні	Інформаційні потоки є ключовим елементом управління, який забезпечує узгодженість дій суб'єктів управління та ефективне функціонування фінансово-економічної системи.
В. Геєць	Інформаційне забезпечення управління	Інформаційне забезпечення управління — це система збору, обробки, зберігання та використання інформації з метою підвищення ефективності управлінських рішень.
А. Чандлер	Система управління	Система управління організацією включає інформаційні та комунікаційні механізми, що забезпечують узгодженість стратегії та структури.
О. Віханський	Інформаційно-комунікаційний менеджмент	Інформаційно-комунікаційний менеджмент — це цілеспрямована діяльність з організації інформаційних потоків

Примітка. Систематизовано автором.

У процесі управління застосовуються вертикальні та горизонтальні комунікаційні потоки. По низхідних каналах передається інформація про рішення, прийняті на вищому рівні, включно із поточними завданнями, конкретними дорученнями чи рекомендаціями. По висхідних каналах керівники отримують звіти про навантаження обладнання, чисельність працівників, обсяг виробленої продукції, постачання сировини тощо.

Для узгодження завдань та дій між різними підрозділами організації необхідний обмін інформацією, що забезпечується завдяки горизонтальним комунікаціям. Переважна частина діяльності на підприємствах (на думку

експертів, до двох третин) базується на взаємодії між керівником і підлеглими. Такий тип комунікацій, хоча й належить до вертикальних, виділяється в окрему групу через прямий вплив на виробничі процеси. Ці види комунікацій належать до формальних, оскільки вони зумовлені виробничими потребами і здійснюються через офіційні канали зв'язку.

Неформальна взаємодія не підпорядковується жорстким правилам організаційної структури та ґрунтується на особистих стосунках між співробітниками. Такий тип комунікації зазвичай виникає через прагнення працівників отримати додаткову інформацію, недоступну у формальних каналах. Часто ці канали називають "чутками".

Формальні та неформальні комунікації з представниками неформальних груп також відіграють важливу роль в організації. Подекуди саме інформація, яка надходить від цих груп через неофіційні канали, допомагає керівникам ухвалювати правильні рішення або запобігати конфліктам [11, 28].

У сучасних умовах господарювання комунікація виступає ключовим елементом функціонування будь-якої організації. Всі процеси, які відбуваються як всередині підприємства, так і за його межами, виконують спільне завдання - забезпечення передачі інформації, створюючи інтегроване інформаційне поле. Саме тому інформація стає критично важливим управлінським ресурсом. На відміну від капіталу, праці чи матеріальних ресурсів, вона здатна оперативно забезпечувати синергетичні ефекти, сприяючи підвищенню ефективності прийняття рішень і взаємодії на всіх рівнях управління. Це створює основу для зростання автономності підприємств у реалізації їхньої комунікативної стратегії з урахуванням потреб цільових споживачів.

В епоху перевантаження інформацією, що супроводжує сучасні ринкові відносини, особливої стратегічної ваги набувають інтегровані системи комунікації. Вони дозволяють ефективно об'єднувати внутрішню інформаційну систему організації з її зовнішнім середовищем, забезпечуючи необхідну гнучкість і результативність у досягненні поставлених цілей.

У стратегічному управлінні важливо виділити два тісно пов'язані аспекти: управління функціонуванням і управління розвитком. Особливість стратегічного розвитку полягає у постійній адаптації до складних взаємозв'язків між внутрішньою бізнес-системою організації та її зовнішнім середовищем. Це зумовлює важливість ефективного комунікаційного менеджменту як засобу створення організаційної комунікативності - здатності встановлювати системні зв'язки, оперативно реагувати на зміни та формувати конкурентні переваги.

За словами Гнилянської О.В., одним із ключових викликів стратегічного управління є забезпечення достовірної, релевантної та структурованої інформації. Недостатня чи неефективна комунікація як у межах організації, так і ззовні може призводити до порушення стратегічної узгодженості. На нашу думку, мета комунікаційного менеджменту полягає в налагодженні вертикальних, горизонтальних і зовнішніх зв'язків, які забезпечують гармонійність управлінських процесів. У цьому контексті комунікаційний менеджмент стає не лише засобом передачі інформації, а й критичним інструментом забезпечення ефективного стратегічного управління, підвищення стійкості та адаптивності організації в умовах динамічних змін [6].

Комунікаційний менеджмент має двоїсту природу: з одного боку, як частина загальної теорії управління, він сприяє ефективній взаємодії між елементами економічної системи; з іншого боку, як практична діяльність, орієнтований на реалізацію комунікаційної стратегії для всіх учасників ринку. Він інтегрує обмін знаннями, врахування інтересів сторін і механізми досягнення стратегічних цілей.

На рівні організації комунікаційний менеджмент слугує інтегративною моделлю, що об'єднує внутрішнє та зовнішнє середовище, забезпечуючи інформаційну підтримку управлінських процесів. У стратегічній перспективі він формує довіру, сприяє оперативності прийняття рішень і забезпечує адаптивність. Вибір відповідного комунікаційного підходу визначає якість

управління та спроможність організації швидко реагувати на виклики середовища [42].

Потоки інформації – це сукупність повідомлень, що об'єктивно висвітлюють стан бізнесу, які представляються каналами зв'язку для забезпечення процесу управління.

Інформаційні потоки поділяються на :

- а) матеріальні (інформація про ресурси матеріальні, людські);
- б) (інформація про фінансові ресурси, капітал, стану банківської системи тощо);
- в) прямі (інформація, що визначає параметри бізнесу, в т. ч. виробництво) за кількісними і якісними параметрами, цілі, завдання та шляхи їх досягнення;
- г) зворотні (інформація про виконання запланованих параметрів, передбачених каналами прямого зв'язку) в сфері управління (облік, накопичення даних та їх обробка, визначення відхилень, їх аналіз і підготовка рішень) [42, 36, 58].



Рисунок 1 - Інформаційні потоки організації

Примітка. Побудовано атором на основі [42].

Комунікація є фундаментальною основою існування будь-якої організації. Оскільки керівник витрачає на обмін інформацією до 90% робочого часу, ефективність комунікаційних процесів стає визначальним фактором успіху бізнесу, а їхня недосконалість — головним бар'єром для розвитку.

Система управління базується на поєднанні вертикальних, горизонтальних та неформальних потоків. Прямі канали забезпечують

реалізацію розпоряджень, а зворотні — контроль виконання, що дозволяє підприємству функціонувати як цілісний механізм.

Процес відображення інформації перебуває у прямій залежності від її матеріального носія — специфічного об'єкта, що призначений для надійного зберігання даних. Роль таких носіїв, які забезпечують передачу інформації, виконують документи, різноманітні друковані засоби масової інформації (сюди відносимо періодичну пресу — газети, журнали, бюлетені тощо, а також разові видання, що мають визначений тираж), аудіовізуальні засоби (такі як радіомовлення, телебачення, кінематограф, звукозапис та відеозапис), а також широкий спектр електронних носіїв, зокрема дискети, компакт-диски (CD), флеш-карти, цифрові відеодиски (DVD) та жорсткі диски. Під документом слід розуміти особливу матеріальну форму, яка дозволяє одержувати, зберігати, використовувати та поширювати інформацію завдяки її фіксації на паперовій основі, магнітній, кіно-, відео- чи фотоплівці або на будь-якому іншому відповідному носіїві. При цьому документи класифікують на первинні, які безпосередньо містять у собі вихідну інформацію, та вторинні, що виникають як результат аналітико-синтетичної чи будь-якої іншої інтелектуальної переробки одного або декількох документів. У теоретичній царині для вимірювання кількості інформації як специфічну одиницю використовують біт, проте в практичній діяльності для визначення кількісних характеристик обсягів даних зазвичай застосовують такі вимірники, як загальна кількість алфавітно-цифрових знаків, слів, показників або самих документів. Особливо вагомим значення у сфері менеджменту набули техніко-економічні характеристики стану об'єкта, представлені у вигляді показників і параметрів; їх використання вважається надзвичайно зручним через те, що, по-перше, вони мають однаковий обсяг (на відміну від документів), по-друге, вони володіють вичерпним економічним змістом і можуть виступати цілком незалежними носіями інформації (на відміну від звичайних знаків), і, по-третє, вони значно легше піддаються процесу підрахунку [18, 7].

Система класифікації інформаційних потоків охоплює такі ключові види даних, як: статистична, адміністративна та масова інформація, відомості щодо функціонування державних владних структур, а також органів регіонального й місцевого самоврядування. Крім того, виділяють правову, управлінську та соціологічну інформацію, дані про конкретну особу та відомості довідково-енциклопедичного типу.

Особливе місце посідає управлінська інформація, яка виступає фундаментом для процесів виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ, забезпечуючи водночас ефективне розв'язання завдань у сфері організаційно-економічного керування.

До такої інформації висувається низка критичних вимог, серед яких першочерговими є достовірність, необхідність і достатність обсягу, а також чітка своєчасність процесів реєстрації та передачі.

Достовірність інформації та її повна відповідність реальним господарським процесам безпосередньо зумовлюють точність аналітичних результатів і обґрунтованість прийнятих рішень. Навпаки, оперування неправдивими даними викривляє бачення реального економічного стану, штовхаючи менеджера до помилкових висновків, тому кожна одиниця даних перед використанням має проходити через процедуру ретельної перевірки.

Не менш важливим є дотримання балансу необхідності та достатності. Для якісного управління менеджер повинен володіти повним спектром релевантних даних, адже їх дефіцит заважає глибокому вивченню стану об'єкта. Водночас надмірність інформації є небажаною, оскільки вона провокує зайві витрати часу та ресурсів на аналіз. Варто зауважити, що оперативне управління зазвичай потребує менших інформаційних обсягів, тоді як стратегічні ініціативи вимагають значно масштабнішого обґрунтування. Нарешті, своєчасність реєстрації та передачі даних має на меті мінімізувати часовий розрив між виникненням певної ситуації (будь то дії конкурентів, бізнес-партнерів чи персоналу) та моментом реагування. Запізнена інформація

критично знижує ефективність менеджменту, роблячи витрати на збір, обробку та аналіз даних економічно недоцільними.

У сучасних умовах інформація перетворилася на стратегічний ресурс, дорожчий за капітал. Головним завданням менеджменту є створення інтегрованого інформаційного поля, що гарантує гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність організації в умовах динамічних змін ринку.

1.2. Інформаційно-комунікаційне забезпечення та інструментарій сучасного менеджменту організації

Сучасні досягнення в галузі інформаційних технологій відкривають можливості для формування цілісного інформаційного простору всередині організації, що стає ключовим інструментом для супроводу та координації всіх аспектів її внутрішньої та зовнішньої діяльності. Інформаційна система менеджменту в такій структурі виступає надійним фундаментом для підтримки управлінських процесів, охоплюючи широкий спектр стратегічних напрямків. Зокрема, вона забезпечує ефективне функціонування виробничого сектора за всіма його векторами, підтримує складні інженерні розробки, оптимізує фінансові потоки та бухгалтерський облік, а також стає незамінною у сфері маркетингу, кадрової політики та налагодження зовнішніх інформаційних зв'язків організації [29, 1].

Сутність комунікаційних зв'язків у діяльності підприємства є надзвичайно широкою і за своєю природою тотожна самій людській діяльності. Якщо спиратися на класичне розуміння системи як сукупності діючих зв'язків між елементами в структурі, то саме ця актуальна дія зв'язків і становить справжню суть комунікації, адже іншої форми існування, крім безпосереднього прояву в моменті, вони не мають. Водночас ці відносини мають чітку класифікацію та диференціюються за цілою низкою критеріїв: за соціальним наповненням їх поділяють на зовнішні (контакт суб'єкта з навколишнім середовищем) та внутрішньоорганізаційні. За характером виконання обов'язків

виділяють формальні зв'язки, що виникають у межах професійного статусу та посадових інструкцій, і неформальні. Формальні відносини є рутинними, вони «успадкоковуються» при заміні виконавця, що штучно знижує поріг суб'єктивності та створює необхідну для стабільності організації атмосферу. Менеджер зобов'язаний підтримувати такі зв'язки з податковими інспекторами, партнерами та обслуговуючим персоналом (водіями, секретарями), не ухиляючись від них, але й не перебільшуючи їхню значимість. За родом діяльності суб'єктів-контрагентів зв'язки можуть бути діловими, політичними або навіть кримінальними, а за рівнем індивідуалізації - масовими (знеособленими) або особистими, організованими під конкретний привід [27, 25].

За формою свого прояву комунікації поділяються на семіотичні, що базуються на обміні значеннєвими знаками, лінгвістичні (мовне та письмове спілкування), паралінгвістичні (невербальні сигнали) та образні. Виходячи з цього, основними видами комунікацій є письмові, мовні, електронні та невербальні. Надзвичайно важливим є поділ на публічні та непублічні роди зв'язків, де межа часто визначається вимогами конфіденційності. Публічні соціальні зв'язки формують позитивний імідж організації та її репутацію, залучають клієнтів і прихильників, охоплюючи навіть непрофільну діяльність, як-от благодійність чи спонсорство. Такі дії є індикаторами для розпізнавання організації за критерієм «свій-чужий» у професійному середовищі, де конкуренти постійно вимірюють лобістський потенціал та рейтинг менеджменту. За способом збереження даних про подію виділяють фіксовані зв'язки (документовані через протоколи, звіти, фото- чи відеозапис) та нефіксовані, які або є конфіденційними, або їм просто не надається істотного значення в повсякденних правилах організації.

Засоби комунікацій інтегрують у собі різні форми та фактично є «продовженням людського тіла», яке доповнює і посилює природні можливості зору та слуху людини. Наприклад, телебачення і кіно синтезують усне

мовлення, ілюстрації та музику для досягнення цілісного впливу. Ці засоби можуть застосовуватися як навмисно, так і ненавмисно.

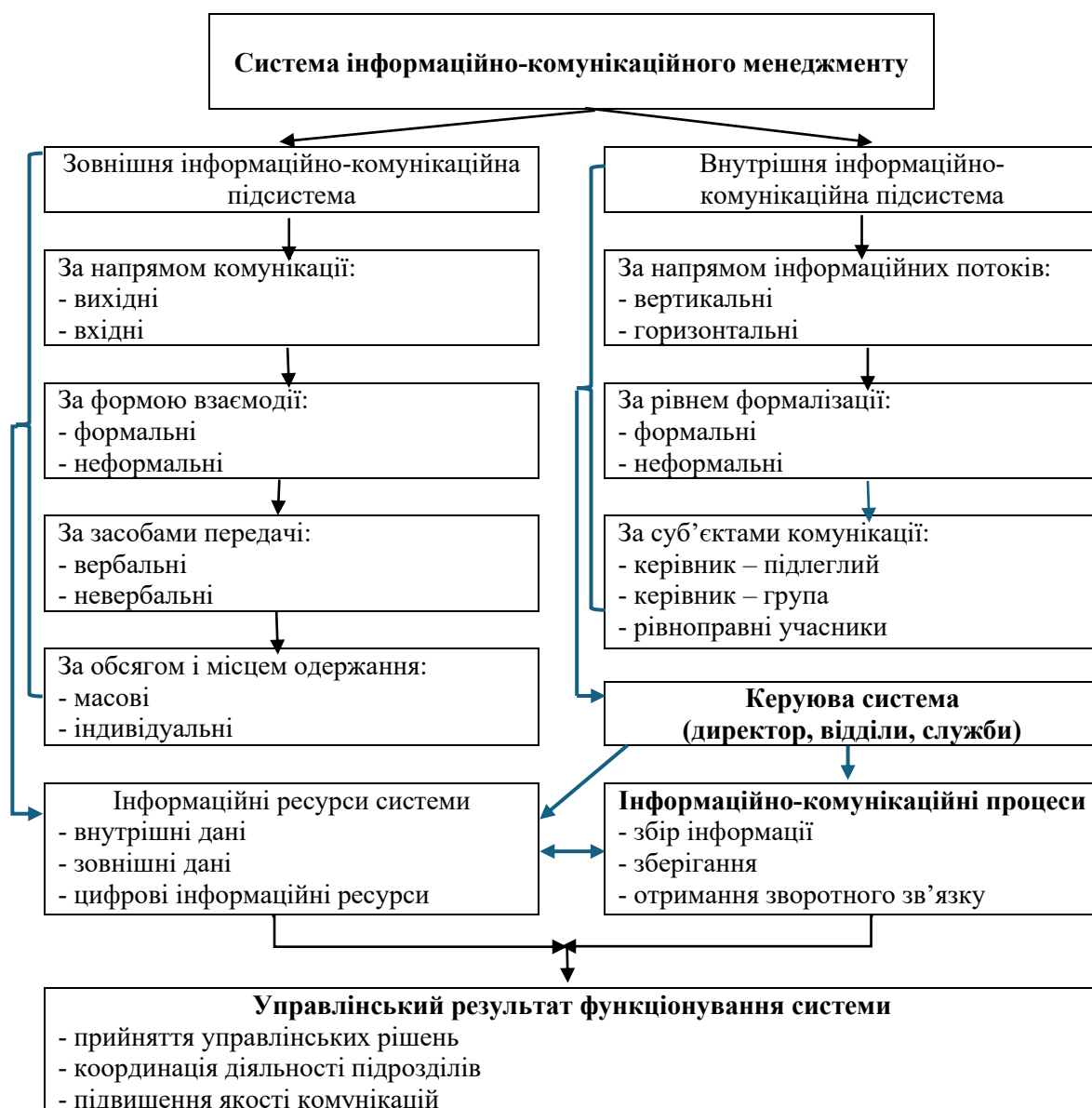


Рисунок 1.2- Система інформаційно-комунікаційного менеджменту організації

Примітка. Побудовано автором на основі [27].

Фундаментальний внесок у розуміння цього процесу зробив американський вчений Едвард Сепір, який розмежував фундаментальні (первинні) та вторинні засоби. До первинних він відносив мову, жести та імітацію публічної поведінки, що виникає в процесі включення індивіда до соціальних груп та інститутів. Вторинні ж засоби покликані полегшувати ці процеси; вони включають мовні перетворення (наприклад, переведення усного

мовлення в письмове або в азбуку Морзе) та створення фізичних умов для комунікаційного акту через технічні винаходи, такі як телеграф чи телефон.

У сучасному комунікативному менеджменті (Рис.1.2.) всі ці засоби та форми реалізуються через конкретні інструменти, які можна згрупувати за типом сприйняття.

Письмова форма охоплює широкий спектр документів: від прес-релізів і прайс-листів до листівок, запрошень, слоганів, девізів та етикеток. Усна форма включає ораторські виступи, офіційні заяви представників, дикторські тексти по радіо чи TV, а також репліки та конференс. Візуальна форма є найбільш різноманітною, поєднуючи рекламні ролики, фільми-плакати та відеокліпи з такими елементами, як символи, книжні знаки (екслібриси), фотографії, а також безпосередні прояви людської подобі: міміку, рекламну графіку, фірмові знаки, жести, поставу та навіть оксанку. Вся ця сукупність засобів дозволяє організації не лише передавати сухі дані, а й формувати складні образи та настрої в суспільстві.

Взаємозв'язок інформаційної та комунікаційної підсистем в межах організації є нерозривним і носить синергетичний характер, де інформаційна підсистема відповідає за змістовне наповнення (ресурси), а комунікаційна — за динамічний рух та обмін цими ресурсами. Як було зазначено раніше, інформаційна система менеджменту структурує дані за функціональними напрямками (фінанси, кадри, маркетинг), перетворюючи сирі факти на техніко-економічні показники та параметри. Проте ці дані залишаються статичними без комунікаційної підсистеми, яка через систему формальних та неформальних каналів «оживляє» їх, перетворюючи на дієвий інструмент управління. Комунікаційні канали тут виступають не просто шляхами передачі, а фільтрами та підсилювачами, що забезпечують відповідність інформації вимогам достовірності та своєчасності [50, 4, 5].

Цей взаємозв'язок найкраще простежується через концепцію Едварда Сепіра: інформаційна підсистема генерує зміст, а комунікаційна надає первинні (мова, жести) та вторинні (технічні пристрої, письмо) засоби для його

трансформації та трансляції. Коли менеджер використовує фіксований канал зв'язку (наприклад, звіт або протокол), він фактично перетворює динамічний комунікаційний акт на інформаційний ресурс, що може зберігатися в базі даних організації для подальшого використання. І навпаки, нефіксовані комунікації (особисті бесіди, невербальні сигнали) дозволяють оперативно коригувати інформаційні потоки, знімаючи бар'єри надлишковості даних та адаптуючи складні показники до рівня розуміння конкретних виконавців.

Публічний аспект комунікацій також тісно переплетений з інформаційною підсистемою: репутація та імідж компанії будуються на основі відкритих інформаційних даних (звітів про прибутки, описів товарів), які через комунікативні засоби (прес-релізи, ораторські виступи, рекламні ролики) стають соціально значущими повідомленнями. Таким чином, інформаційна підсистема забезпечує стабільність та обґрунтованість («що» передається), а комунікаційна — гнучкість та ефективність взаємодії («як» передається). Утворюється гібридне середовище, де технічні засоби (електронна пошта, CRM-системи) та природні канали (усна мова, міміка) працюють синхронно, мінімізуючи часові розриви між виникненням господарського явища та прийняттям управлінського рішення.

Зрештою, інтеграція цих підсистем перетворює організацію на цілісний організм, здатний до саморозвитку в умовах інформаційного суспільства. Внутрішньоорганізаційні зв'язки забезпечують "педагогічну" функцію — трансляцію накопиченого інформаційного досвіду (базу знань) від досвідчених фахівців до новачків, тоді як зовнішні комунікації дозволяють інформаційній системі постійно оновлюватися, витягуючи актуальні дані про ринок. Це поєднання дозволяє менеджменту не просто володіти цифрами, а розуміти їхній соціальний та економічний контекст, розвиваючи інтелектуальний потенціал персоналу та підтримуючи гармонію через візуальні та невербальні форми комунікативного впливу.

Цифрові технології докорінно трансформують структуру інформаційно-комунікаційного менеджменту, перетворюючи його з лінійної моделі передачі

даних на складну, багатовимірну екосистему. Вплив цифровізації проявляється насамперед у гібридизації каналів зв'язку, де межа між природними (вербальними) та штучними (технічними) засобами за Едвардом Сепіром стає майже непомітною. Завдяки впровадженню інтелектуальних систем менеджменту, процеси збору, фільтрації та фіксації інформації відбуваються в режимі реального часу, що дозволяє організації миттєво реагувати на зовнішні виклики. Це автоматично вирішує проблему своєчасності та достовірності даних, адже цифрові алгоритми мінімізують людський фактор у реєстрації господарських явищ, забезпечуючи ідеальну відповідність інформації реальному стану об'єкта/

У контексті взаємозв'язку інформаційної та комунікаційної підсистем, цифрові технології виступають інтегруючим фактором. Якщо раніше інформаційна система (бази даних) та комунікаційна підсистема (наради, листування) існували відносно автономно, то сьогодні хмарні сервіси та ERP-системи об'єднують їх у єдиний простір. Це дозволяє реалізувати вимогу необхідності й достатності обсягу: система автоматично відсікає інформаційний «шум», подаючи менеджеру лише релевантні техніко-економічні показники. Водночас комунікаційні канали збагачуються новими візуальними формами — від інтерактивних дашбордів до мультимедійних презентацій, що підсилює емоційно-естетичний вплив на персонал і партнерів, виконуючи ту саму «педагогічну» та інтелектуальну функцію, яка колись була властива палеолітичному мистецтву, але на якісно новому технологічному рівні.

Особливого значення цифровізація надає публічним комунікаціям. Соціальні мережі та цифрові платформи перетворили репутаційний менеджмент на безперервний процес, де фіксовані зв'язки (публічні звіти, заяви) миттєво стають об'єктом масового обговорення. Це посилює роль індикатора «свій-чужий» у професійному середовищі: цифрова прозорість організації стає її лобістським потенціалом. Таким чином, вплив технологій не обмежується лише полегшенням передачі повідомлень (вторинні засоби за

Сепіром), а створює нову культуру управління, де інформаційна підсистема стає інтелектуальним ядром, а комунікаційна — нервовою системою, що забезпечує життєдіяльність підприємства в умовах глобального мережевого суспільства.

Ефективність сучасного управління базується на нерозривному синергетичному зв'язку між інформаційною та комунікаційною підсистемами. Інформаційна складова забезпечує змістовне наповнення менеджменту через структурування даних у техніко-економічні показники, тоді як комунікаційна підсистема виконує функцію динамічного механізму, що «оживляє» ці дані та доносить їх до адресата.

Ключовим аспектом успішного функціонування організації є вибір оптимальних матеріальних носіїв та каналів зв'язку — від класичних первинних засобів (мова, жести) за Е. Сепіром до складних вторинних технічних інструментів. При цьому до управлінської інформації висуваються жорсткі вимоги щодо її достовірності, релевантності та своєчасності, оскільки будь-яке викривлення даних або часова затримка нівелюють цінність прийнятих стратегічних рішень.

Інтеграція формальних і неформальних, публічних та конфіденційних зв'язків дозволяє організації формувати цілісний інформаційний простір. Це не лише оптимізує внутрішні бізнес-процеси (виробництво, фінанси, кадри), а й створює стійкий зовнішній імідж, перетворюючи комунікацію з технічного акту передачі сигналу на потужний стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства [57, 12].

Сучасне підприємництво розвивається в умовах тотальної інтелектуалізації та технократизації. Традиційні управлінські системи вітчизняних підприємств, розроблені для стабільних ринків, виявилися застарілими для нинішнього кризового середовища. Глобалізація партнерських мереж та поширення інноваційних ІКТ стають вирішальними чинниками трансформації бізнес-моделей. Це спонукає менеджмент переходити від

жорстких ієрархічних структур до гнучких мережевих організацій, де інформація обробляється миттєво.

Впровадження комп'ютерної техніки та Інтернету в повсякденну діяльність зумовлене потребою опрацювання гігантських масивів даних у найкоротші терміни. Головною особливістю сучасних ІКТ є створення нематеріального продукту — якісно нової, достовірної інформації, доставленої у визначений час. Якщо на початку століття доступ до глобальної мережі мали одиниці, то сьогодні це мільярди користувачів, що робить мобільність та постійний зв'язок (концепція Access Anytime and Anywhere) стандартом для будь-якого керівника.

На заміну традиційним методам приходить Інтернет речей (IoT) — екосистема автономних пристроїв, датчиків та роботів, що взаємодіють між собою без втручання людини. У поєднанні з технологією 5G це обіцяє революцію в бізнес-технологіях протягом наступного десятиліття. Кожен управлінський пристрій та кожен менеджер зможуть обмінюватися даними в режимі реального часу, що породить нову модель взаємодії — «економіку за запитом», яка повністю орієнтована на миттєві потреби клієнта.

Цифрові технології виступають специфічними засобами виробництва, здатними замішувати персонал, особливо в ланці середнього менеджменту. Це призводить до зниження операційних витрат і собівартості продукції, одночасно змінюючи організаційну структуру: ієрархія прийняття рішень стає пласкішою, а витрати на придбання інформації — мінімальними. Виникає критична залежність між бізнес-стратегією підприємства та якістю його програмного забезпечення і баз даних [37, 52].

Сучасні мережеві форми комунікацій, такі як міжнародна система SWIFT або хмарні обчислення, дозволяють організовувати спільну роботу та торгівлю незалежно від географічного розташування. Хостингові та хмарні технології, які вже використовують близько 25% вітчизняних менеджерів, дозволяють суттєво економити на капітальних інвестиціях в ІТ-інфраструктуру. Опрацювання контенту на найвищому інтелектуальному рівні стає ключовою

конкурентною перевагою, а вмiле використання IКТ — єдиною умовою економічного успіху підприємства в деформаційних умовах ринку.

Технологічний стек, що включає IoT (Інтернет речей), мережі 5G та хмарні обчислення, трансформує інформацію з допомiжного інструменту на специфічний засіб виробництва. Це призводить до автоматизації функцій середнього менеджменту, «сплющення» організаційних структур та радикального зниження операційних витрат. Залежність бізнес-стратегії від якості програмного забезпечення та баз даних стає критичною, оскільки саме цифрові активи формують нову додану вартість.

Зрештою, вмiле опрацювання інтелектуального контенту та використання хмарних технологій нівелюють географічні бар'єри, дозволяючи вітчизняним підприємствам інтегруватися у глобальні партнерські мережі (як-от SWIFT). У сучасних деформаційних умовах ринку цифрова трансформація комунікацій перестає бути технічним питанням, перетворюючись на єдину умову забезпечення стратегічної стійкості та економічного успіху організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ «СК «ГАРДІАН»

2.1. Аналіз внутрішньої системи інформаційного-комунікаційного менеджменту страховика

Товариство з додатковою відповідальністю страхова компанія «Гардіан»— це компанія, яка протягом багатьох років стабільно утримує високу ліквідність та регулярно демонструє позитивну динаміку, залишаючись на страховому ринку надійним партнером та гідним конкурентом. Це професійна страхова компанія надає якісні послуги у сфері страхування, намагається швидко і успішно врегулювати всі страхові випадки. Місія страхової компанії полягає в тому, щоб відповідати на потреби клієнтів, забезпечуючи їм найвищу якість страхових послуг та оперативне вирішення страхових випадків [41]. Розглянемо загальну інформацію про страхову компанію, яка представлена у табл.2.1

Таблиця 2.1. Загальна характеристика СК «Гардіан»

Основні аспекти	Характеристика
Назва	Страхова компанія «Гардіан»
Організаційно-правова форма	Товариство з додатковою відповідальністю
Статутний капітал	100 000,0 тис.грн
Основні види діяльності	КВЕД 65.12 Інші види страхування, крім страхування життя.
Керівництво	Генеральний директор – Щучьєва Тетяна Андріївна
Засновники	Скиба Сергій Анатолійович, Домбровська Тетяна Миколаївна, Берлін Віктор Михайлович, Шумакова Наталя Володимирівна, Меріков Вадим Іванович
Система оподаткування	Загальна система оподаткування
Локація (юридична адреса)	01032, м. Київ, вул. Саксаганського, буд.96
Офіційний сайт	https://grdn.com.ua/
Кількість агенств	48

*Примітка. Складено автором за даними [53].

Страхова компанія стала переможцем FinAwards 2021 в номінації «Прорив року». Номінація «Прорив року» – це спеціальна номінація для представників ринку страхування України. У ній брали участь страховики, яким в 2020 році вдалося збільшити страхові премії в порівнянні з 2019 мінімум на 25% [45]. З лютого 2022 року страхова компанія заснувала благодійний рух

GUARDIAN.HELPLINE, який надав допомогу тисячам постраждалих від війни і продовжує підтримувати тих, хто цього потребує. СК «Гардіан» вирізняється серед лідерів страхового ринку завдяки низці наступних переваг [45]:

1. Високопрофесійні спеціалісти з багаторічним досвідом роботи у страхуванні та з розумінням потреб своїх клієнтів.
2. Швидке врегулювання страхових випадків – по КАСКО виплати відбуваються за 5-7 днів, по автоцивіліці – 80% справ виплачуються до 35 днів з дня скоєння ДТП.
3. Великий перелік страхових продуктів забезпечується ліцензіями Нацкомфінпослуг на 17 видів добровільного страхування, та 18 видів обов'язкового страхування.
4. Індивідуальний підхід до кожного страхового випадку та гнучкість у вирішенні спірних питань.
5. Розгалужена агентська мережа, яка покриває всю Україну.
6. Співпрацюють з найбільшими світовими перестраховими компаніями.
7. Мають власний Call-центр.

Організаційна структура СК «Гардіан» представлена в додатку А. Вона належить до функціонального типу, оскільки кожен заступник генерального директора відповідає за певний функціональний напрямок діяльності компанії, такий як фінанси, юридичні питання, корпоративні продажі, робота з клієнтами, бухгалтерія, адміністративно-господарське забезпечення тощо. Це дозволяє спеціалізованим підрозділам зосередитися на своїх конкретних завданнях і сприяє ефективному управлінню та координації всіх аспектів діяльності компанії. Однак є й недоліки: труднощі в підтримці взаємозв'язків між різними службами, довгий процес прийняття рішень, зосередженість на вирішенні вузьких функціональних завдань на шкоду загальним цілям організації, і зниження відповідальності через відсутність єдиноначальності [43].

Ефективне управління будь-якою організацією, особливо у сфері страхування, вимагає злагодженої роботи керівників різних рівнів та напрямків діяльності. Для забезпечення успішного функціонування компанії необхідно

чітко розподілити обов'язки та повноваження між керівниками відповідно до їхньої сфери відповідальності. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечити оперативне прийняття рішень та сфокусуватися на пріоритетних завданнях [54]. У СК «Гардіан» розподіл функцій та обов'язків, а відповідно і внутрішні інформаційні потоки між генеральним директором та його підлеглими здійснюється відповідно таблицю 2.2.

Таблиця 2.2. Функції та повноваження керівництва СК «Гардіан»

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
Генеральний директор	Здійснює загальне керівництво діяльністю страхової компанії, визначає стратегію її розвитку, представляє інтереси компанії та забезпечує виконання рішень акціонерів.	Несе повну відповідальність за результати діяльності СК та має необмежені повноваження з питань оперативного управління в межах статуту.
Перший заступник Генерального директора	Координує роботу підрозділів компанії, контролює виконання стратегічних завдань та заміщує Генерального директора у його відсутність.	Відповідальний за загальні результати діяльності та наділений повноваженнями з оперативного управління в межах делегованих повноважень.
Заступник Генерального директора з фінансових питань	Здійснює управління фінансовими ресурсами компанії, формує бюджет, контролює його виконання, взаємодіє з банками та кредиторами.	Відповідає за забезпечення фінансової стійкості СК та має повноваження з управління фінансами в межах затвердженої політики.
Заступник Генерального директора з правових питань	Забезпечує правове супроводження діяльності компанії, здійснює юридичний аналіз договорів та угод, представляє інтереси СК в судах.	Відповідає за дотримання законодавства та наділений повноваженнями з правового забезпечення в межах своєї компетенції.
Внутрішній аудитор	Проводить внутрішні аудити, оцінює ефективність систем внутрішнього контролю в компанії, надає рекомендації щодо мінімізації ризиків.	Відповідає за об'єктивність аудиторських висновків та наділений повноваженнями щодо проведення перевірок усіх підрозділів СК.
Головний бухгалтер	Організовує ведення бухгалтерського та податкового обліку в страховій компанії, забезпечує формування фінансової звітності відповідно до вимог законодавства.	Несе відповідальність за достовірність облікових даних та фінансових звітів.
Заступник Генерального директора з адміністративних питань	Відповідає за забезпечення належних умов праці в офісі, управління адміністративно-господарською діяльністю, організацію закупівель товарно-матеріальних цінностей.	Наділений відповідними повноваженнями в межах адміністративної сфери.

Примітка. Складено автором за даними [20]

Такий розподіл управлінських повноважень і відповідальності у СК

«Гардіан» формує організаційне підґрунтя для вибудовування ефективної системи інформаційно-комунікаційного менеджменту. Чітка ієрархія управління та визначеність функціональних ролей сприяють впорядкуванню інформаційних потоків, забезпечуючи своєчасне надходження, обробку та передачу управлінської інформації між рівнями управління.

Наявність функціональних керівників за окремими напрямками діяльності зумовлює горизонтальні та вертикальні комунікації, що дозволяє координувати управлінські рішення, узгоджувати дії підрозділів та забезпечувати цілісність управлінського процесу. Водночас концентрація стратегічних управлінських рішень на рівні генерального директора забезпечує централізацію ключових інформаційних потоків і підвищує якість прийняття управлінських рішень.

Особливу роль у системі інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан» відіграє внутрішній аудит, який виступає елементом зворотного зв'язку та інструментом контролю за достовірністю, повнотою й своєчасністю управлінської інформації. Функціонування внутрішнього аудиту сприяє підвищенню прозорості інформаційних процесів та мінімізації інформаційних ризиків у діяльності страхової компанії.

Ведення бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності, за яке відповідає головний бухгалтер, забезпечує інформаційну основу для фінансового аналізу, контролю та планування. Фінансова інформація, що формується у межах даної функції, є ключовим елементом системи інформаційно-комунікаційного менеджменту, оскільки використовується при оцінці фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності діяльності страхової компанії.

Таким чином, організаційна структура управління СК «Гардіан» створює сприятливі умови для формування цілісної системи інформаційно-комунікаційного менеджменту, яка забезпечує координацію управлінських рішень, ефективну взаємодію між структурними підрозділами та підвищення загальної результативності діяльності страхової компанії.

У сучасних умовах розвитку страхового ринку ефективне управління діяльністю страхової компанії неможливе без функціонування налагодженої внутрішньої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту. Зростання обсягів інформації, ускладнення страхових продуктів, підвищення вимог регуляторних органів та очікувань клієнтів зумовлюють необхідність оперативного обміну достовірними даними між усіма структурними підрозділами страховика. У таких умовах інформація виступає ключовим управлінським ресурсом, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень, контроль ризиків та підтримання фінансової стійкості компанії.

Страхова компанія «Гардіан» функціонує в умовах нормативно-правового регулювання, конкуренції та підвищеної відповідальності перед страхувальниками. За таких умов внутрішня система інформаційно-комунікаційного менеджменту відіграє визначальну роль у координації роботи підрозділів, забезпеченні прозорості бізнес-процесів і узгодженості дій працівників. Аналіз цієї системи дає змогу оцінити організацію інформаційних потоків, ефективність внутрішніх комунікацій і їх вплив на результати діяльності страховика.

Основними завданнями внутрішньої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан» є [21]:

- забезпечення своєчасного доступу працівників до актуальної та достовірної інформації;
- координація взаємодії між структурними підрозділами компанії;
- підвищення оперативності прийняття управлінських рішень;
- мінімізація інформаційних ризиків і помилок у страхових операціях.

Внутрішня система інформаційно-комунікаційного менеджменту побудована на принципі безперервного руху інформації між підрозділами на всіх етапах страхового процесу — від звернення клієнта до укладання договору, супроводу договору та врегулювання страхового випадку. У діяльності СК

«Гардіан» доцільно виокремити вхідні, внутрішні та вихідні інформаційні потоки (табл. 2.3), які разом формують єдину інформаційну основу управління. Таблиця 2.3. Характеристика основних інформаційних потоків у СК «Гардіан»

Вид інформаційного потоку	Джерело інформації	Основний зміст	Основні користувачі
Вхідний	Страховальники, агенти/партнери, контрагенти, НБУ	Заяви, анкетні дані, документи для оцінки ризику, звернення/претензії, нормативні вимоги	Відділ продажів, андеррайтинг, врегулювання, юрвідділ
Внутрішній	Структурні підрозділи компанії	Дані про договори, ризики, збитки, резерви, платежі, статуси задач, управлінські рішення	Усі підрозділи, керівництво
Вихідний	Страхова компанія	Поліси/договори, рахунки/квитанції, повідомлення клієнтам, звіти керівництву, регуляторна звітність	Клієнти, партнери, НБУ, керівництво

Примітка. Складено автором

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що вхідні інформаційні потоки відіграють ключову роль на етапі оцінювання страхових ризиків та укладання договорів страхування, тоді як внутрішні потоки забезпечують координацію дій між підрозділами та формують основу управлінських рішень. Вихідні інформаційні потоки, у свою чергу, виконують функцію комунікації компанії з клієнтами, партнерами та регуляторними органами, забезпечуючи прозорість діяльності страховика.

Ефективність внутрішньої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан» значною мірою визначається не лише наявністю інформаційних потоків, а й чітким розподілом функцій між структурними підрозділами, відповідальними за формування, обробку, передачу та використання інформації в процесі управління страховою діяльністю.

У межах внутрішньої організаційної структури страхової компанії «Гардіан» доцільно виокремити низку підрозділів, які безпосередньо або опосередковано залучені до реалізації функцій інформаційно-комунікаційного

менеджменту та забезпечують узгодженість управлінських, операційних і комунікаційних процесів (рисунок 2.1).

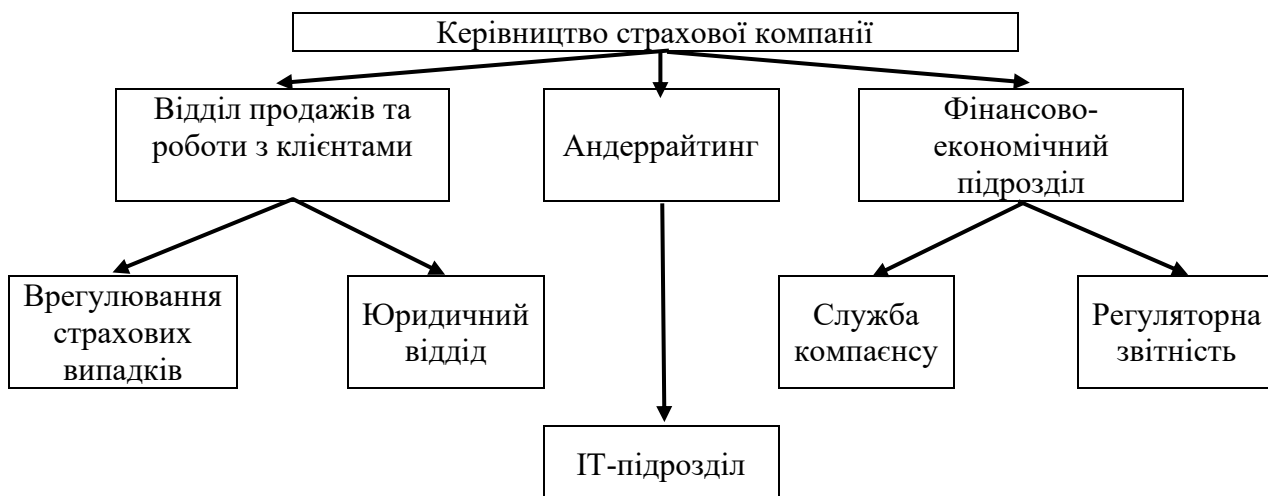


Рисунок 2.1 - Структура внутрішньої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан»

Примітка. Складено автором.

Ключову роль у формуванні внутрішніх інформаційних потоків відіграє відділ продажів та роботи з клієнтами, який акумулює первинну інформацію про страхувальників, їхні потреби, звернення та запити. Саме цей підрозділ забезпечує початкову комунікацію з клієнтом, передає дані до андеррайтингу, підрозділів врегулювання збитків та фінансових служб, формуючи основу для подальших управлінських рішень.

Андеррайтинговий підрозділ здійснює обробку та аналіз інформації щодо страхових ризиків, страхових сум і умов договорів. У межах інформаційно-комунікаційного менеджменту він відповідає за коректність оцінки ризиків, передачу аналітичної інформації до керівництва та взаємодію з перестраховиками, що є критично важливим для мінімізації страхових і фінансових ризиків компанії.

Важливим елементом системи є підрозділ врегулювання страхових випадків, який формує внутрішні інформаційні потоки щодо заяв про страхові події, статусів розгляду справ, обсягів виплат та причин відмов. Цей підрозділ забезпечує зворотний зв'язок між клієнтами, юридичною службою та фінансовим відділом, а також виступає джерелом інформації для аналізу якості страхових продуктів.

Таблиця 2.4. Характеристика інформаційних потоків при роботі з клієнтами СК «Гардіан»

Показник	Значення	Характеристика інформаційного потоку
Загальна кількість заяв про страхові випадки за рік	3 200–3 500	Первинний вхідний інформаційний потік від клієнтів
Середня кількість заяв на місяць	260–290	Регулярний інформаційний потік
Максимальна кількість заяв у пікові періоди	до 330	Посилення навантаження на інформаційну систему
Середній строк реєстрації заяви	1 день	Початковий етап формування інформаційного потоку
Середній строк попереднього аналізу документів	3–5 днів	Внутрішня обробка інформації
Строк погодження з юридичною службою (у складних випадках)	2–4 дні	Міжпідроздільний інформаційний обмін
Строк фінансового погодження та підготовки до виплати	2–3 дні	Інформаційна взаємодія з фінансовим відділом
Загальний середній строк врегулювання страхового випадку	8–12 днів	Повний цикл обробки управлінської інформації
Частка страхових випадків із виплатами	78–82 %	Позитивний результат врегулювання
Частка заяв, що потребують додаткової інформації	10–12 %	Формування повторних інформаційних запитів
Частка відмов у виплаті	6–8 %	Інформаційний потік щодо причин відмов
Основні користувачі інформації	Фінансовий, юридичний, маркетинговий підрозділи	Аналітичне та управлінське використання даних

Примітка. Дані таблиці узагальнено на підставі аналізу внутрішніх інформаційних потоків та аналітичних оцінок діяльності підрозділу врегулювання страхових випадків СК «Гардіан».

У межах системи інформаційно-комунікаційного менеджменту підрозділ врегулювання страхових випадків формує значний обсяг внутрішніх інформаційних потоків, які характеризуються як кількісними, так і часовими параметрами. Інформаційний потік від моменту надходження заяви до прийняття рішення щодо виплати або відмови має чітко визначені часові межі, що сприяє прозорості процесу врегулювання. За результатами опрацювання заяв: 78–82 % страхових випадків завершуються здійсненням страхових виплат; 10–12 % заяв потребують додаткового збору інформації та документів; 6–8 % випадків завершуються відмовою у виплаті з обґрунтованих причин (порушення умов договору, винятки зі страхового покриття).

Інформаційні потоки щодо причин відмов формують окремий масив аналітичних даних, який використовується юридичним підрозділом та менеджментом компанії для вдосконалення умов страхових договорів.

Розглянемо аналітичне значення інформаційних потоків. Інформація, що генерується підрозділом врегулювання страхових випадків, використовується: фінансовим відділом для прогнозування обсягів страхових виплат і управління ліквідністю; юридичною службою для мінімізації правових ризиків та стандартизації рішень щодо відмов; підрозділом маркетингу та андеррайтингу для аналізу якості страхових продуктів та коригування страхових тарифів. Таким чином, підрозділ врегулювання страхових випадків виступає ключовим вузлом системи інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан», забезпечуючи безперервний рух управлінської інформації між структурними підрозділами та підтримуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Фінансово-економічний підрозділ акумулює дані щодо страхових премій, виплат, резервів і фінансових результатів діяльності страховика. У межах інформаційно-комунікаційного менеджменту він забезпечує формування управлінської та регуляторної звітності, а також інформаційну підтримку стратегічних рішень керівництва. Юридичний відділ та служба комплаєнсу відповідають за інформаційне забезпечення діяльності компанії в частині нормативно-правового регулювання, виконання вимог НБУ, захисту персональних даних та внутрішнього контролю. Вони здійснюють аналіз нормативних змін і транслюють відповідну інформацію до інших підрозділів, забезпечуючи правову узгодженість бізнес-процесів.

Координаційну та інтеграційну функцію виконує ІТ-підрозділ, який забезпечує технічну підтримку внутрішніх інформаційних систем, баз даних, CRM та каналів внутрішньої комунікації. Саме цей підрозділ відповідає за безперервність інформаційних потоків, захист даних і автоматизацію внутрішніх комунікацій.

Керівництво компанії виступає центральною ланкою інформаційно-комунікаційного менеджменту, здійснюючи узагальнення інформації,

отриманої від структурних підрозділів, та прийняття управлінських рішень стратегічного і тактичного характеру. Водночас динамічні зміни регуляторного середовища, ускладнення страхових продуктів та зростання вимог до професійної компетентності персоналу зумовили необхідність подальшого розвитку внутрішньої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан». Одним із сучасних інструментів її вдосконалення стало впровадження внутрішнього навчально-комунікаційного середовища у форматі Корпоративного університету.

На початку 2025 року в СК «Гардіан» розпочав роботу дистанційний Корпоративний університет [49], створення якого було спрямоване на формування багаторівневої системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації співробітників і страхових агентів компанії. Запровадження такого внутрішнього навчального центру стало відповіддю на потребу систематизації знань, уніфікації стандартів роботи та посилення внутрішніх інформаційних зв'язків між підрозділами компанії. Функціонування Корпоративного університету базується на використанні інформаційної онлайн-платформи – персонального Кабінету агента, розміщеного на офіційному сайті компанії. Через Кабінет агента здійснюється дистанційне навчання за програмами первинної підготовки та підвищення кваліфікації, а також тестування з подальшим отриманням сертифікатів, що підтверджують відповідність кваліфікаційним вимогам Національного банку України до фахівців страхового ринку [35]. Навчальні програми Корпоративного університету охоплюють обов'язкове первинне навчання страхових посередників, керівників з реалізації та фахівців з реалізації страхових і перестрахових продуктів, що передбачено Законом України «Про страхування» та нормативно-правовими актами НБУ. Окрім обов'язкових регуляторних компонентів, програми доповнено навчальними матеріалами прикладного характеру, спрямованими на підвищення професійної компетентності агентів і співробітників компанії.

Важливою складовою внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту в межах Корпоративного університету стали інтерактивні

формати навчання, зокрема онлайн-зустрічі та воркшопи з керівниками структурних підрозділів. Такі заходи сприяють не лише передачі знань, а й формуванню зворотного зв'язку, обміну практичним досвідом та підвищенню рівня внутрішньої комунікації між управлінським і виконавчим рівнями компанії. Узагальнення функціональних вимірів Корпоративного університету та їх впливу на внутрішню систему інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан» наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5. Функціональні виміри Корпоративного університету СК «Гардіан» у системі внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту

Функціональний вимір	Зміст реалізації в межах Корпоративного університету	Вплив на внутрішній інформаційно-комунікаційний менеджмент
Системний підхід до навчання	Формування багаторівневої системи навчання персоналу та агентів із чітко визначеними програмами, вимогами та результатами навчання	Стандартизація інформаційних потоків, уніфікація знань і процедур у межах компанії
Розвиток людського капіталу	Безперервне підвищення кваліфікації співробітників і агентів, формування спільних цінностей і корпоративної культури	Підвищення якості внутрішніх комунікацій та узгодженості дій між підрозділами
Гнучкість навчального процесу	Використання дистанційного навчання через персональний Кабінет агента з можливістю навчатися у зручний час	Забезпечення безперервності обміну інформацією незалежно від місця перебування працівників
Інтеграція цифрових технологій	Онлайн-навчання, електронні матеріали, інтерактивні формати та цифрове тестування	Прискорення передачі інформації та зниження операційних витрат на комунікацію
Практична орієнтація навчання	Використання кейсів, прикладів із діяльності компанії, воркшопів із керівниками підрозділів	Формування зворотного зв'язку та практичного обміну знаннями між управлінським і виконавчим рівнями
Контроль та оцінювання результатів	Онлайн-тестування та сертифікація відповідно до вимог НБУ	Забезпечення прозорості, контроль якості знань та зниження інформаційних ризиків
Комунікаційна інтеграція	Регулярні онлайн-зустрічі з керівництвом, консультації та обговорення	Посилення горизонтальних і вертикальних внутрішніх комунікацій
Самонавчальна організація	Мотивація персоналу до самостійного розвитку та обміну знаннями	Формування єдиного інформаційного простору компанії

Примітка. Складено автором на основі [46, 35]

Запровадження Корпоративного університету відповідає принципам самонавчальної організації, що дозволяє формувати єдиний інформаційний простір, у якому навчання, комунікація та управління знаннями є взаємопов'язаними елементами. За підсумками діяльності Корпоративного університету протягом року навчання пройшли 436 фахівців компанії, які успішно склали тестування та отримали відповідні сертифікати, а також 11022 фахівці у межах співпраці з банками-партнерами [35]. Корпоративний університет СК «Гардіан» є не лише інструментом професійного навчання персоналу, а й важливим елементом внутрішньої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту, що забезпечує узгодженість знань, стандартів роботи та управлінських рішень у межах страхової компанії.

Водночас проведений аналіз засвідчує, що, попри наявність сформованої внутрішньої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту та впровадження сучасних цифрових інструментів, рівень розвитку внутрішньої цифрової культури в СК «Гардіан» залишається недостатньо зрілим. У практичній діяльності компанії простежуються окремі прояви фрагментарного використання цифрових сервісів, неоднаковий рівень цифрових компетентностей працівників різних підрозділів, а також переважання формального підходу до застосування інформаційних систем над їх аналітичним і управлінським потенціалом. Це знижує ефективність внутрішніх комунікацій, уповільнює обмін інформацією та обмежує можливості повноцінного використання цифрових інструментів як стратегічного ресурсу управління страховою діяльністю, що актуалізує потребу подальшого розвитку цифрової культури персоналу та інтеграції цифрового мислення у внутрішні бізнес-процеси компанії.

Отже, внутрішня система інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан» характеризується цілісністю та узгодженістю інформаційних потоків і функцій структурних підрозділів, що забезпечує ефективну координацію діяльності компанії. Важливим елементом її розвитку є Корпоративний університет, який поєднує навчання, обмін знаннями та

внутрішні комунікації, сприяючи підвищенню професійної компетентності персоналу та уніфікації стандартів роботи. Водночас зростання регуляторних вимог і ускладнення страхових процесів обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення цієї системи.

2.2. Оцінка зовнішньої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан»

Ефективність зовнішніх систем інформаційно-комунікаційного менеджменту страхової компанії визначається здатністю страховика формувати прозорий інформаційний образ на ринку, забезпечувати доступність і достовірність публічної інформації, а також підтримувати сталі канали комунікації з клієнтами, партнерами та регуляторними органами. У сучасних умовах розвитку страхового ринку зовнішні інформаційні зв'язки набувають особливого значення, оскільки безпосередньо впливають на рівень довіри страхувальників та конкурентні позиції страховика. Для СК «Гардіан» зовнішня система інформаційно-комунікаційного менеджменту охоплює рейтингові та аналітичні платформи, офіційний вебсайт, контактні центри, агентську мережу та цифрові канали взаємодії з клієнтами.

Таблиця 2.6. Зовнішні канали комунікації інформаційно-комунікаційної політики СК «Гардіан»

№	Зовнішній канал комунікації	Основне призначення каналу	Основні цільові аудиторії
1	Офіційний вебсайт страхової компанії	Інформування про страхові продукти, умови договорів, порядок врегулювання страхових випадків, новини компанії	Клієнти, потенційні страхувальники, партнери
2	Електронна пошта та онлайн-форми звернень	Забезпечення персоналізованої двосторонньої комунікації, надання консультацій	Клієнти, партнери, контрагенти
3	Кол-центр та телефонні комунікації	Оперативне інформування, приймання звернень, супровід страхових випадків	Страховальники, застраховані особи
4	Соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn тощо)	Формування іміджу компанії, просування страхових продуктів, інформування про акції та новини	Широка громадськість, клієнти, потенційні клієнти
5	Партнерські канали комунікації	Поширення інформації через банки, агентів, брокерів, автосалони, медичні заклади	Партнери, клієнти

6	Комунікація з органами державного регулювання	Подання звітності, офіційне листування, електронний обмін інформацією	Регуляторні та наглядові органи
7	Публічні звіти та офіційні повідомлення	Забезпечення прозорості діяльності, інформування про фінансові результати	Громадськість, партнери, органи влади
8	Рекламні та інформаційні матеріали	Поширення інформації про страхові продукти та послуги, формування позитивного іміджу	Потенційні клієнти, широка аудиторія

Примітка. Складно автором.

Аналіз цих елементів дозволяє оцінити ринкову присутність страхової компанії та ефективність її зовнішньої комунікаційної політики. Першим етапом оцінки зовнішніх систем інформаційно-комунікаційного менеджменту є аналіз місця страхової компанії на ринку за основними показниками діяльності та її позицій у рейтингах за окремими видами страхування. Для цього доцільно проаналізувати динаміку обсягів страхових премій, виплат, рівня виплат і рейтингових позицій СК «Гардіан» у 2020–2024 рр., що наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Динаміка показників діяльності СК «Гардіан» за окремими видами страхування у 2020–2024 рр.

Рік	Вид страхування	Місце в рейтингу	Премії, тис.грн	Виплати, тис.грн	Рівень виплат, %
2020	Агрострахування	14	168	10	5,95
	ДСАЦВ	19	6 306	1 227	19,46
	ОСАЦВ	10	180 919	53 816	29,75
	Страхування туристів	5	74 549	9 076	12,17
2021	Агрострахування	8	2 389	136	5,69
	ДСАЦВ	16	8 960	1 561	17,42
	ОСАЦВ	10	243 390	101 522	41,71
	Страхування туристів	3	206 760	3 915	1,89
2022	Агрострахування	7	2 585	95	3,68
	ДСАЦВ	21	6 609	1 031	15,6
	ОСАЦВ	6	296 332	97 623	32,94
	Страхування туристів	3	94 147	1 121	1,19
2023	Агрострахування	12	60	30	50,0
	ДСАЦВ	18	9 565	819	8,56
	ОСАЦВ	6	365 471	158 258	43,30
	Страхування туристів	5	60 576	287	0,47
2024	Агрострахування	8	244	5	2,05
	ДСАЦВ	13	18 284	710	3,88
	ОСАЦВ	9	401 594	182 407	45,42
	Страхування туристів	4	77 791	517	0,66

Примітка. Складно автором за даними [48]

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про різноспрямовану динаміку ринкових позицій СК «Гардіан» за окремими видами страхування у 2020–2024 рр. У сегменті агрострахування компанія у 2020 р. посідала 14 місце з обсягом премій 168 тис. грн, проте у 2021–2022 рр. змогла покращити позиції до 8 та 7 місць відповідно при зростанні премій до 2 389–2 585 тис. грн. Водночас у 2023 р. відбулося різке скорочення обсягів премій до 60 тис. грн та погіршення позиції до 12 місця, що свідчить про нестабільність розвитку цього сегмента. У 2024 р. позиція компанії покращилась до 8 місця, однак рівень виплат залишався низьким і становив 2,05 %. У сфері добровільного страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів (ДСАЦВ) компанія поступово покращувала ринкові позиції: з 19 місця у 2020 р. до 13 місця у 2024 р. при зростанні обсягу страхових премій з 6 306 тис. грн до 18 284 тис. грн. При цьому рівень виплат у 2024 р. становив лише 3,88 %, що свідчить про низьку збитковість портфеля, але водночас потребує підсилення інформаційної підтримки для клієнтів. Найбільш вагомими позиціями СК «Гардіан» демонструє у сегменті обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (ОСАЦВ). У 2020 р. компанія займала 10 місце з обсягом премій 180 919 тис. грн, а у 2022–2023 рр. — 6 місце. У 2024 р. обсяг премій зріс до 401 594 тис. грн, а рівень виплат досяг 45,42 %, що свідчить про активне виконання зобов'язань перед страхувальниками та одночасне підвищення навантаження на фінансові ресурси страховика. У сегменті страхування туристів компанія у 2020–2021 рр. утримувала високі позиції (5 та 3 місця), а у 2021 р. обсяг премій сягнув 206 760 тис. грн. Проте у 2022–2024 рр. спостерігалось скорочення обсягів премій та коливання позицій у межах 3–5 місць. У 2024 р. рівень виплат за цим видом страхування становив 0,66 %, що позитивно впливає на фінансові результати, але потребує чіткого інформаційного пояснення клієнтам умов страхового покриття.

Загалом результати аналізу свідчать, що найбільш стабільні та фінансово значущі позиції СК «Гардіан» має у масових видах страхування, насамперед ОСАЦВ, тоді як за добровільними та нішевими видами страхування

простежується нестабільність показників. Це обґрунтовує необхідність удосконалення зовнішніх систем інформаційно-комунікаційного менеджменту та впровадження інтегрованих цифрових інструментів взаємодії з клієнтами, зокрема мобільного додатку.

Одним з ефективних інструментів для дослідження є SWOT-аналіз, який дозволяє систематично оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Після проведення SWOT-аналізу, спостерігається, що сильні сторони у компанії є більш потужнішими. Це свідчить про те, що підприємство працює стабільно та має міцну основу для подальшого розвитку. Однак, існують деякі фактори, яким слід приділити певну увагу для їх удосконалення. Для того, щоб ефективно адресувати ці фактори, необхідно скласти матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Матриця SWOT-аналізу СК «Гардіан»

		Зовнішнє середовище		
		Можливості (шанси)	Загрози	
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1. Зростання попиту 2. Розвиток партнерських програм 3. Впровадження нових продуктів	1. Посилення конкуренції 2. Нестабільність економіки 3. Зниження платоспроможності попиту	
	1. Широкий асортимент послуг 2. Фінансова стійкість 3. Професійна команда	Поле СіМ	1. Розроблення нових продуктів 2. Виведення на регіональні ринки 3. Створення партнерських програм з іншими компаніями	1. Підтримка фінансових резервів для забезпечення стійкості. 2. Розвиток конкурентних переваг 3. Диверсифікація ризиків за рахунок різних видів страхування
	1. Недостатня диверсифікація каналів продажів 2. Низька впізнаваність Відсутність інноваційних цифрових рішень	Поле СлМ	1. Диверсифікація каналів продажу. 2. Посилення маркетингової активності в регіонах. 3. Впровадження цифрових сервісів обслуговування клієнтів	Поле СлЗ

Примітка. Складено автором

Аналіз конкурентів СК «Гардіан» потребує всебічного вивчення ринку страхових послуг, оцінки позицій основних гравців та їхніх стратегій. Зокрема, важливо дослідити ключових конкурентів, таких як ІНГО, УНІКА та РЗУ Україна (таблиці 2.9.).

Таблиця 2.9. Аналіз основних конкурентів СК «Гардіан»

Назва конкурента	Основні види діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Гардіан	Автостраховання, майнове страхування, медичне страхування, страхування життя	Інноваційний підхід до страхування, конкурентоспроможні ціни, швидка обробка заявок	Обмежена мережа представництв, недостатньо відомий бренд на ринку, менший асортимент продуктів у порівнянні з конкурентами
ІНГО	Автостраховання, майнове страхування, медичне страхування, страхування життя	Довготривала присутність на ринку, високий рівень надійності, широкий спектр страхових продуктів	Висока конкуренція, можливі затримки у виплатах страхових відшкодувань
РЗУ Україна	Автостраховання, майнове страхування, медичне страхування, страхування життя	Надійна репутація на ринку, високий рівень фінансової стабільності, інноваційні страхові продукти	Висока вартість страхових продуктів, складність у зміні умов страхування
УНІКА	Медичне страхування, автостраховання, майнове страхування, страхування життя	Високий рівень сервісу, якісні продукти для корпоративних клієнтів, широка мережа медичних партнерів	Можливі проблеми зі швидкістю виплат за страхових випадків, складність у взаємодії з технічною підтримкою

Примітка. Складено автором за даними [41, 38, 39, 40]

Водночас об'єктивні показники ринкової діяльності та рейтингові позиції страхової компанії формують лише загальне уявлення про її фінансову стійкість і місце на ринку, тоді як сприйняття компанії клієнтами значною мірою визначається якістю та доступністю інформації, що надається через зовнішні канали комунікації. У цьому контексті особливу роль відіграє офіційний вебсайт страхової компанії, який виступає основним інструментом публічного інформування, формування довіри та первинної взаємодії зі страхувальниками [41]. З огляду на це, доцільним є аналіз функціональних можливостей та інформаційного наповнення офіційного сайту СК «Гардіан», що дозволяє оцінити його роль у системі зовнішнього інформаційно-комунікаційного

менеджменту та визначити напрями подальшого вдосконалення взаємодії страхової компанії з клієнтами.

Під час аналізу офіційного вебсайту СК «Гардіан» першочергово привертає увагу чітка орієнтація ресурсу на оперативну комунікацію з клієнтами, що проявляється у візуальній доступності контактної інформації. Зокрема, номер телефону гарячої лінії для врегулювання страхових питань розміщено таким чином, що він є одразу помітним для користувача, що забезпечує можливість швидкого зв'язку зі страховою компанією у разі виникнення запитань або настання страхового випадку. Такий підхід сприяє зменшенню інформаційної невизначеності для клієнтів та підвищує рівень довіри до страховика.

Важливим елементом зовнішньої інформаційної структури сайту є логічно впорядковане навігаційне меню, яке охоплює основні напрями взаємодії користувача зі страховою компанією, зокрема розділи «Про нас», «Страхування», «Страховий випадок», «Контакти», а також функціональну кнопку «Купити онлайн» [41]. Наявність таких вкладок дозволяє користувачам швидко орієнтуватися в інформаційному просторі сайту та отримувати доступ до необхідної інформації без значних часових витрат.

Особливе значення у контексті клієнтоорієнтованості сайту має окремий розділ «Страховий випадок», у якому структуровано подано інформацію щодо порядку дій страхувальника у разі настання страхового випадку залежно від конкретного виду страхування [15]. Така подача інформації виконує не лише довідкову, а й превентивну функцію, оскільки дозволяє клієнтам заздалегідь ознайомитися з алгоритмом дій, необхідними документами та процедурою врегулювання страхових подій. Це сприяє зниженню рівня стресу для страхувальників у критичних ситуаціях та підвищує ефективність комунікації між клієнтом і страховою компанією.

Водночас зазначена структурованість та чіткість інформаційного наповнення офіційного вебсайту СК «Гардіан» є безумовною перевагою з позицій доступності та прозорості зовнішньої комунікації. Наявність детально

описаного порядку дій у разі настання страхового випадку дозволяє клієнтам отримати загальне уявлення про процедуру врегулювання страхових подій та вимоги страховика.

Однак практична реалізація зазначеного порядку дій передбачає, що першочергове повідомлення про настання страхового випадку здійснюється шляхом телефонного звернення на гарячу лінію страхової компанії. Подальша комунікація, зокрема надання додаткових відомостей, документів та отримання зворотного зв'язку, відбувається через різні канали зв'язку, у тому числі електронну пошту та інші інформаційні сервіси. Такий підхід, попри свою функціональність, може бути недостатньо зручним для клієнтів, особливо у випадках, коли страхова подія відбувається у нестандартних умовах або за відсутності можливості оперативного телефонного зв'язку.

Крім того, отримання інформації щодо статусу розгляду страхового випадку, переліку необхідних документів та етапів врегулювання часто потребує повторних звернень або очікування електронних повідомлень, що ускладнює сприйняття інформації та подовжує комунікаційний ланцюг між страхувальником і страховою компанією. В умовах цифровізації страхового ринку така фрагментарність каналів зовнішньої комунікації може знижувати оперативність взаємодії та рівень клієнтського комфорту.

Наведені в табл. 2.10 статистичні дані свідчать, що система зовнішніх каналів комунікації страхової компанії «Гардіан» є багатоканальною та характеризується різною інтенсивністю інформаційних потоків. Найбільш навантаженими з точки зору кількості комунікацій є офіційний вебсайт та кол-центр, тоді як партнерські канали та агентська мережа забезпечують значну частку укладених договорів страхування. Рекламні та інформаційні матеріали виконують допоміжну функцію формування обізнаності та іміджу страхової компанії.

З метою узагальнення результатів аналізу зовнішніх каналів взаємодії страхової компанії з клієнтами доцільно оцінити ефективність основних інструментів зовнішньої комунікації «СК «Гардіан». Ефективність зовнішніх

каналів комунікації страхової компанії доцільно оцінювати через співвідношення витрат на канал та кількості клієнтів, залучених через нього, що відповідає підходам маркетингової та управлінської аналітики.

Таблиця 2.10. Статистична характеристика зовнішніх каналів комунікації СК «Гардіан»

Зовнішній канал комунікації	Основні статистичні показники	Характер інформаційного потоку
Офіційний вебсайт страхової компанії	18 000–22 000 переглядів на місяць; 210 000–240 000 переглядів на рік	Масовий вхідний інформаційний потік від потенційних клієнтів
Електронна пошта та онлайн-форми звернень	420–480 звернень на місяць; 5 000–5 700 звернень на рік	Персоналізований двосторонній інформаційний обмін
Кол-центр (дзвінки)	1 100–1 300 дзвінків на місяць, з них: 65–70 % - врегулювання страхових випадків 30–35 % - консультації та купівля полісів	Оперативний комунікаційний канал із високою інтенсивністю
Соціальна мережа Facebook	7 500–8 200 підписників; охоплення публікацій — 18 000–22 000 осіб на місяць	Іміджевий та інформаційно-маркетинговий потік
Соціальна мережа Instagram	5 200–5 800 підписників; охоплення сторіс і постів - 14 000–17 000 осіб на місяць	Комунікація з молодшою цільовою аудиторією
Партнерські онлайн-канали (ЮКАСКО, Hotline Finance тощо)	28–32 % укладених договорів страхування; 2 800–3 200 клієнтів на рік	Опосередкований зовнішній інформаційний потік через партнерів
Агентська та брокерська мережа	35–40 % нових клієнтів; 3 500–4 000 договорів на рік	Комбінований інформаційно-продажний канал
Рекламні та інформаційні матеріали (буклети, банери, презентації)	За результатами опитувань: 12–15 % клієнтів дізналися про компанію через офлайн- та онлайн-рекламу	Інформаційний фоновий та іміджевий потік

Примітка. Складено автором на основі управлінської інформації СК «Гардіан»

Узагальнена формула ефективності каналу комунікації:

$$E_i = \frac{C_i}{N_i}, \quad (2.1)$$

де E_i — вартість залучення одного клієнта через i -й канал комунікації;

C_i — сукупні витрати на функціонування i -го каналу за період (грн);

N_i — кількість клієнтів, залучених через i -й канал за той самий період.

Чим менше значення E_i , тим вищою є ефективність каналу.

Для аналітичних цілей магістерської роботи використовується умовно-оцінний підхід, що базується на внутрішніх аналітичних даних, експертних оцінках витрат, результатах маркетингових опитувань клієнтів.

Таблиця 2.11. Оцінка ефективності зовнішніх каналів комунікації СК «Гардіан»

Канал комунікації	Орієнтовні річні витрати, тис. грн	Кількість клієнтів за рік	Вартість залучення 1 клієнта, грн	Рівень ефективності
Офіційний вебсайт	300	1 400	214	Середня
Таргетована та контексна реклама	1200	9000	133	Дуже висока
Кол-центр	480	1 100	436	Низька
Facebook	180	650	277	Висока
Instagram	150	420	357	Низька
Партнерські онлайн-канали (ЮКАСКО, Hotline Finance)	520	3 000	173	Дуже висока
Агентська та брокерська мережа	700	3 700	189	Висока
Друковані рекламні та інформаційні матеріали	200	600	333	Низька

Примітка. Розраховано автором на основі управлінської інформації СК «Гардіан»

На основі проведених розрахунків встановлено, що найбільш ефективними зовнішніми каналами комунікації страхової компанії є партнерські онлайн-канали, таргетована та контексна реклама, які характеризуються найнижчою вартістю залучення одного клієнта. Водночас кол-центр та традиційні рекламні матеріали потребують відносно більших витрат на одного клієнта, що свідчить про доцільність оптимізації їх використання або перегляду функціонального навантаження. Агентська та брокерська мережа, а також використання мережі Facebook характеризується високою ефективністю, а електронні звернення через сайт середньою.

Отже, аналіз зовнішніх систем інформаційно-комунікаційного менеджменту «СК «Гардіан» засвідчив, що страхова компанія має достатньо розвинені та прозорі канали інформування клієнтів, зокрема через офіційний вебсайт і телефонні засоби зв'язку, що сприяє формуванню позитивного інформаційного образу на ринку. Водночас наявна модель зовнішньої комунікації характеризується фрагментарністю та переважанням

консультаційно-інформаційних каналів, що ускладнює оперативну взаємодію з клієнтами у процесі врегулювання страхових випадків. За таких умов актуалізується необхідність впровадження інтегрованого цифрового інструменту взаємодії зі страхувальниками, здатного поєднати інформування, комунікацію та сервісне обслуговування в межах єдиного середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СК «ГАРДІАН»

3.1. Шляхи удосконалення внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан»

Розвиток внутрішньої системи інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан» потребує комплексного підходу, орієнтованого не лише на вдосконалення технічної інфраструктури, а й на формування сталої внутрішньої цифрової культури та підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу. Проведений аналіз показав, що за наявності сучасних інформаційних систем, цифрових каналів взаємодії та внутрішніх платформ ефективність їх використання значною мірою залежить від готовності працівників інтегрувати цифрові інструменти у щоденну професійну діяльність та сприймати цифровізацію як елемент управлінської культури, а не як формальну вимогу.

Незважаючи на наявність сучасних інформаційних систем, внутрішніх цифрових сервісів та дистанційних каналів комунікації, їх практичне використання у діяльності компанії має фрагментарний характер. У частини працівників спостерігається обмежене застосування функціональних можливостей інформаційних систем, орієнтація на звичні нецифрові або напівцифрові способи взаємодії, а також певний опір організаційним змінам. За таких умов навіть технічно досконалі інформаційні рішення не реалізують свій повний управлінський потенціал, що негативно впливає на швидкість обміну інформацією, узгодженість дій між підрозділами та якість управлінських рішень.

У цьому контексті оптимізація внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан» має ґрунтуватися на поєднанні двох взаємопов'язаних напрямів. По-перше, це цілеспрямований розвиток цифрових компетенцій персоналу шляхом упровадження

практикоорієнтованого навчання, адаптованого до функціональних обов'язків працівників різних структурних підрозділів, із фокусом на реальне використання внутрішніх інформаційних систем, CRM-інструментів, електронного документообігу та цифрових каналів внутрішньої взаємодії. По-друге, формування внутрішньої цифрової культури, що передбачає зміну управлінських підходів до використання цифрових інструментів — від формального виконання регламентних вимог до усвідомлення їх ролі як повноцінного управлінського ресурсу, здатного підвищити прозорість бізнес-процесів, оперативність комунікацій та аналітичну обґрунтованість управлінських рішень.

Практична реалізація зазначених напрямів потребує систематизації заходів оптимізації внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту з урахуванням виявлених проблем і можливостей їх подолання. Узагальнення основних напрямів оптимізації, змісту відповідних заходів та очікуваних управлінських ефектів наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Напрями оптимізації внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан»

Напрямок оптимізації	Зміст заходів	Очікуваний результат
Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Практичне навчання з використання внутрішніх інформаційних систем, CRM та цифрових каналів комунікації	Підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів
Формування цифрової культури	Інтеграція цифрових стандартів у внутрішні регламенти та управлінські практики	Узгодженість дій між підрозділами
Стандартизація внутрішніх комунікацій	Уніфікація форматів електронного документообігу та внутрішніх повідомлень	Зменшення інформаційних втрат
Посилення ролі IT-підрозділу	Залучення IT-служби до оптимізації бізнес-процесів	Підвищення адаптивності системи
Управління організаційними змінами	Інформування персоналу про цілі цифрових змін і їх управлінські переваги	Зниження опору цифровізації

Примітка. Складено автором.

Важливим аспектом оптимізації внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту є також подолання опору персоналу організаційним та цифровим змінам [23]. У практиці діяльності страхової компанії такий опір, як правило, пов'язаний не з технічними обмеженнями, а з недостатнім рівнем цифрової грамотності, відсутністю розуміння управлінської цінності інформаційних систем і побоюванням зростання контролю за результатами роботи. У цьому зв'язку особлива роль відводиться керівникам структурних підрозділів, які мають виступати провідниками цифрових змін, демонструючи приклад ефективного використання інформаційних інструментів у щоденній діяльності.

Оптимізація внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту також передбачає поступовий перехід від використання інформаційних систем виключно як засобу обліку та передачі даних до їх застосування як інструменту управлінської аналітики. Йдеться про розширення функціоналу внутрішніх систем у частині моніторингу ключових показників діяльності підрозділів, контролю строків виконання завдань, аналізу навантаження персоналу та якості внутрішніх комунікацій. Такий підхід дозволяє перетворити інформаційні потоки з допоміжного елемента управління на активний інструмент прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Взаємозв'язок між рівнем цифрових компетенцій персоналу, сформованістю внутрішньої цифрової культури та ефективністю внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту доцільно узагальнити у вигляді рисунка 3.1.

Оптимізація внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту страхової компанії передбачає не лише технічне оновлення інформаційних систем, але й формування відповідного рівня цифрових компетенцій персоналу та внутрішньої цифрової культури. Перехід від використання інформаційних систем виключно як засобу обліку й передачі даних до їх застосування як інструменту управлінської аналітики вимагає активної участі персоналу в

цифрових процесах, здатності працювати з електронними сервісами та використовувати цифрові інструменти у щоденній професійній діяльності.



Рисунок 3.1 - Вплив цифрової культури та цифрових компетенцій персоналу на ефективність внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан»

Примітка. Складено автором.

За результатами внутрішнього опитування СК «Гардіан» виявлено низький рівень сформованості цифрової культури серед значної частини агентів та брокерів, що негативно впливає на ефективність внутрішніх інформаційних потоків і швидкість обслуговування клієнтів. Зокрема, обмежене використання фронт-офісних інформаційних систем при введенні заяв, оформленні договорів і супроводі страхових випадків знижує потенціал цифровізації управлінських процесів.

Виявлені проблеми мають об'єктивні соціально-економічні та організаційні передумови. До 2024 року значна частина агентської мережі страхової компанії функціонувала за паперовою моделлю взаємодії, що було зумовлено специфікою залучення агентів. До агентської мережі входили працівники СТО, відділень поштового зв'язку, автосалонів, роздрібних торговельних мереж, для яких страхова діяльність виступала додатковим джерелом доходу. Такий формат співпраці не вимагав глибокого володіння цифровими інструментами та не стимулював розвитку цифрових компетенцій.

Посилення вимог законодавства у 2024-2025 рр. у сфері страхування, зокрема щодо обов'язкового сертифікованого навчання агентів, переходу до електронних полісів та використання онлайн-платформ, докорінно змінило умови функціонування агентської мережі. Поява та активний розвиток цифрових платформ (зокрема агрегаторів страхових продуктів ЮКАСКО, Hotline Finance) створили конкурентний виклик для традиційних агентів і ризик втрати ними доходів у разі неспроможності адаптуватися до цифрових форматів роботи.

Додатковим фактором актуалізації проблеми стали умови воєнного стану, зокрема обмеження мобільності клієнтів, перебої з електропостачанням та зростання попиту на дистанційне укладання договорів страхування. У таких умовах клієнти очікують можливості оформлення страхових продуктів дистанційно — телефоном або через електронні канали комунікації, що вимагає відповідної цифрової готовності агентів.

З метою підвищення ефективності внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту доцільним є впровадження системного навчання персоналу цифровим компетенціям, орієнтованого на різні категорії працівників страхової компанії. Ключовим інструментом реалізації даного підходу має стати створення двох диференційованих цифрових навчальних курсів, що враховують специфіку функціональних обов'язків персоналу.

Класифікація персоналу за рівнем цифрових компетенцій

1. Офісний персонал страхової компанії (керівники підрозділів, андеррайтери, фінансисти, юристи, працівники врегулювання збитків) — потребує поглиблених цифрових компетенцій, орієнтованих на управлінську аналітику, Dashboard-рішення, інструменти обробки великих масивів даних (Big Data) та спеціалізовані аналітичні модулі для андеррайтингу і ризик-менеджменту, роботу з внутрішніми інформаційними системами та моніторинг показників діяльності.

2. Агенти та брокери, що працюють “у полях” — потребують базових і прикладних цифрових навичок, необхідних для дистанційного продажу

страхових продуктів, комунікації з клієнтами та роботи з фронт-офісними системами.

Зміст цифрових навчальних курсів наведено у додатку В, а орієнтовний кошторис впровадження програми цифрового навчання в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Кошторис навчання цифровим компетенціям персоналу страхової компанії «Гардіан»

Стаття витрат	Поглиблений курс (офісний персонал), тис. грн	Базовий курс (агенти та брокери), тис. грн
Розробка навчальної програми	120	80
Оплата роботи тренерів	180	150
Онлайн-платформи (Zoom, LMS, хмарні сервіси)	90	70
Розробка навчальних матеріалів	60	50
Адміністрування та технічна підтримка	50	40
Сертифікація та оцінювання результатів	40	30
Загальна вартість курсу	540	420

Примітка. Розраховано автором.

Чк ми можемо спостерігати з даних таблиці загальна вартість програми цифрового навчання: 960 тис. грн. Розглянемо очікувані результати впровадження навчальних модулів.

Реалізація запропонованої програми цифрового навчання дозволить:

- підвищити рівень цифрової культури персоналу;
- забезпечити повноцінне використання функціоналу фронт-офісних систем;
- скоротити час обробки інформації та укладання договорів;
- зменшити залежність від паперових носіїв;
- підвищити конкурентоспроможність агентської мережі в умовах цифровізації страхового ринку;
- посилити ефективність внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту загалом.

Економічний ефект від упровадження програм цифрового навчання персоналу доцільно визначати як суму:

- економії операційних витрат (час персоналу, паперовий документообіг, скорочення повторних звернень/помилки);

- додаткового фінансового результату від зростання результативності агентського каналу (збереження та приріст клієнтів завдяки переходу на дистанційні продажі);
- уникнення втрат (ризиків невідповідності вимогам, падіння якості сервісу, відтік клієнтів до агрегаторів).

Розрахуємо річний економічний ефект від впровадження пропозицій автора:

$$EE = (S_{time} + S_{paper} + S_{rework}) + P_{add} - C_{support}, \quad (3.1)$$

де EE - чистий річний економічний ефект від упровадження заходів з удосконалення внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту та цифрового навчання персоналу, грн; S_{time} - економія витрат робочого часу персоналу, досягнута за рахунок скорочення часу на оформлення договорів, обробку звернень, введення даних у фронт- і бек-офісні системи, координацію між підрозділами та прийняття управлінських рішень; S_{paper} - економія витрат на паперовий документообіг, включаючи витрати на папір, друк, копіювання, сканування, зберігання документів та їх фізичну передачу між підрозділами; S_{rework} - економія витрат, пов'язаних зі скороченням повторних операцій, виправленням помилок і повторним опрацюванням документів, що виникають унаслідок неточностей, дублювання інформації або неузгодженості внутрішніх комунікацій; P_{add} - додатковий фінансовий результат (прибуток або маржинальний дохід), отриманий унаслідок підвищення результативності агентської мережі, зростання конверсії дистанційних продажів, утримання клієнтів та зменшення їх відтоку до онлайн-агрегаторів; $C_{support}$ - додаткові щорічні витрати на підтримку та супровід цифрових рішень і навчальних програм, зокрема витрати на використання онлайн-платформ (LMS, Zoom, хмарні сервіси), технічну підтримку, оновлення навчальних матеріалів і адміністрування систем.

Для подальших обчислень скористаємося формулою показника окупності інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{EE}{I} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де *ROI* - показник рентабельності інвестицій, що відображає відсоткове співвідношення отриманого економічного ефекту до обсягу вкладених коштів; *EE* - чистий річний економічний ефект, розрахований за попередньою формулою, грн;

I - загальний обсяг інвестицій у реалізацію заходів, включаючи витрати на розробку та впровадження програм цифрового навчання, оплату роботи тренерів, придбання або оренду програмного забезпечення, створення навчальних матеріалів і технічне забезпечення.

Запропонований підхід до оцінювання економічного ефекту та окупності інвестицій ґрунтується на поєднанні витратного та результативного методів аналізу і дозволяє комплексно врахувати як прямі економічні вигоди, так і додаткові фінансові результати від підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного менеджменту страхової компанії. Розрахуємо термін окупності проєкту (табл.3.3), користуючись формулою: $T = \frac{I}{EE}$, де *I*— інвестиції у навчання (у нас 960 тис. грн).

Таблиця 3.3. Оцінка річного економічного ефекту від цифрового навчання персоналу СК «Гардіан»

Джерело ефекту	Логіка формування	Річний ефект
1) Економія робочого часу офісного персоналу	скорочення часу на обробку звернень/договорів/контроль завдань завдяки використанню фронт-/бек-офісу та аналітики (економія ~10–15% часу в залучених функціях)	200 000
2) Зменшення витрат на паперовий документообіг	відмова від частини паперових заяв/копій/пересилання/сканування	150 000
3) Скорочення повторних звернень і помилок	менше виправлень у заявках, менше повернень документів, менше “перепогоджень”	80 000
4) Додатковий фінансовий результат від зростання агентського цифрового продажу	частина клієнтів, які інакше пішли б в агрегатори, утримується агентами; також зростає конверсія в дистанційному каналі (додатковий маржинальний дохід)	300 000
Разом валовий ефект		730 000
Мінус: щорічна підтримка та адміністрування	LMS/Zoom/контент/техпідтримка після запуску	–100 000
Чистий річний економічний ефект (EE)		630 000

Примітка. Розраховано автором.

При цьому наведемо певні аналітичні припущення, а саме загальна вартість програми навчання - 960 тис. грн (розраховано вище), ЕЕ (для базового сценарію) становить - 630 тис. грн/рік а додаткові щорічні витрати на підтримку LMS/Zoom/адміністрування після запуску проєкту становитимуть 100 тис. грн/рік.

Розрахуємо ROI, якщо інвестиції дорівнюють 960 тис. грн., а чистий річний ефект становить 630 тис. грн. $ROI = \frac{630}{960} \times 100\% \approx 65,6\%$

Тоді термін окупності становитиме $T = \frac{960}{630} = 1,52$ року. Отже, орієнтовний термін окупності проєкту близько 1 року 6 місяців.

Таблиця 3.4. Сценарний аналіз

Сценарій	Чистий ефект, тис. грн/рік	ROI	Окупність
Консервативний (ефекти нижчі)	400	417%	~2,4 року
Базовий	630	65,6%	~1,5 року
Оптимістичний (вища цифровізація агентів)	1000	104%	~1 року

Примітка. Розраховано автором.

Інші (неекономічні) види ефекту

Окрім прямого фінансового результату, програма цифрового навчання формує додаткові ефекти, важливі для страхового бізнесу:

1. Організаційний ефект

- стандартизація процесів у фронт-офісі;
- менше “розривів” в інформаційних потоках між агентами, кол-центром і врегулюванням.

2. Сервісний ефект

- скорочення часу оформлення договорів у дистанційному форматі;
- підвищення задоволеності клієнтів, зменшення кількості скарг.

3. Ризик-ефект (комплаєнс і якість даних)

- зменшення операційних помилок у документах;
- краща відповідність вимогам щодо навчання/сертифікації агентів і переходу на електронні поліси.

4. Стратегічний ефект

- збереження агентської мережі як конкурентної переваги;
- підвищення стійкості до конкуренції з онлайн-агрегаторами.

5. Соціальний ефект

- підвищення цифрової включеності “польових” агентів;
- збереження/підтримка їх доходів в умовах трансформації ринку.

Таким чином, оптимізація внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан» має комплексний характер і передбачає поєднання організаційних, управлінських та освітніх заходів, спрямованих на розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування внутрішньої цифрової культури. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, знизити інформаційні ризики та забезпечити більш високий рівень узгодженості управлінських рішень у діяльності страхової компанії.

3.2. Оптимізація зовнішніх інформаційно-комунікаційних процесів СК «Гардіан» у цифровому середовищі

У сучасних умовах цифровізації фінансового сектору ефективність діяльності страхової компанії значною мірою визначається рівнем розвитку її зовнішніх інформаційно-комунікаційних процесів та здатністю забезпечувати клієнтоорієнтовану взаємодію у цифровому середовищі. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє не лише підвищити якість сервісу, а й оптимізувати бізнес-процеси, знизити операційні витрати та зміцнити конкурентні позиції страховика на ринку.

Результати проведеного аналізу, засвідчили, що, незважаючи на наявність у СК «Гардіан» розвинених інформаційних каналів інформування клієнтів, зокрема офіційного вебсайту, телефонного зв'язку та електронної пошти, процес зовнішньої комунікації залишається фрагментарним. Особливо це стосується процедури повідомлення про настання страхового випадку, яка

передбачає обов'язкове первинне телефонне звернення та подальшу взаємодію через різні канали зв'язку. Такий підхід ускладнює клієнтський шлях, потребує додаткових часових витрат та не забезпечує зручного контролю за перебігом врегулювання страхового випадку.

Крім того, у СК «Гардіан» на сьогодні відсутній персоналізований цифровий простір для клієнтів, зокрема кабінет страхувальника або мобільний сервіс, який би дозволяв у єдиному середовищі отримувати інформацію про договори страхування, здійснювати платежі, подавати повідомлення про страхові випадки та відстежувати статус їх розгляду. Відсутність такого інструменту знижує рівень зручності взаємодії зі страховою компанією та обмежує можливості оперативної комунікації з клієнтами.

З огляду на виявлені недоліки зовнішніх інформаційно-комунікаційних процесів, доцільним є впровадження інтегрованого цифрового рішення у вигляді мобільного додатку для клієнтів СК «Гардіан», який поєднував би інформаційну, комунікаційну та сервісну функції. Такий додаток має виконувати роль інтегрованого цифрового каналу зовнішньої взаємодії, який поєднує інформаційні, комунікаційні та сервісні функції в межах єдиного середовища. На відміну від наявної моделі комунікації, що ґрунтується на використанні кількох розрізнених каналів, мобільний додаток дозволяє централізувати клієнтські сервіси та забезпечити безперервний доступ страхувальників до необхідної інформації. Основні функціональні можливості мобільного додатку та їхній вплив на оптимізацію зовнішніх інформаційно-комунікаційних процесів наведено в таблиці 3.5.

Впровадження мобільного додатку для клієнтів СК «Гардіан» дозволяє усунути фрагментарність зовнішніх інформаційно-комунікаційних процесів шляхом об'єднання ключових функцій взаємодії зі страхувальниками в одному цифровому середовищі. Особливе значення має можливість подання повідомлення про страховий випадок та відстеження статусу його розгляду без необхідності використання телефонного зв'язку та електронної пошти, що підвищує оперативність комунікації та рівень клієнтського комфорту. Загалом

мобільний додаток виступає ефективним інструментом оптимізації зовнішніх комунікацій страхової компанії та створює основу для підвищення якості страхового сервісу в цифровому середовищі.

Таблиця 3.5 Функціональні можливості мобільного додатку СК «Гардіан»

Функціональна можливість	Зміст реалізації у мобільному додатку	Очікуваний ефект для зовнішніх інформаційно-комунікаційних процесів
Персональний кабінет клієнта	Доступ до інформації про договори страхування, страхові суми, строки дії, статуси платежів	Централізація інформації та підвищення прозорості взаємодії з клієнтами
Повідомлення про страховий випадок	Можливість подання заяви про страховий випадок без телефонного звернення, завантаження фото та документів	Скорочення часу подачі звернення та зниження навантаження на контакт-центр
Відстеження статусу страхового випадку	Перегляд етапів розгляду справи у режимі реального часу	Підвищення інформованості клієнтів та зменшення кількості повторних звернень
Онлайн-оплата страхових платежів	Інтеграція з платіжними сервісами (Google Pay, Apple Pay тощо)	Підвищення зручності здійснення платежів та своєчасності їх надходження
Комунікація з представником страхової компанії	Онлайн-чат або швидкий виклик консультанта без використання сторонніх сервісів	Оптимізація зовнішніх комунікацій та підвищення клієнтського сервісу
Повідомлення та нагадування	Push-сповіщення про платежі, завершення строку дії договору, зміну статусу справи	Зниження ризику прострочень і підвищення дисципліни страхувальників
Доступ до документів	Збереження електронних копій договорів, квитанцій, актів	Формування єдиного цифрового простору документів клієнта
Зворотний зв'язок та оцінка сервісу	Можливість залишати відгуки та оцінювати якість обслуговування	Підвищення якості сервісу та клієнтоорієнтованості компанії

Примітка. Складено автором

Реалізація запропонованого мобільного додатку для клієнтів СК «Гардіан» потребує відповідного фінансового забезпечення, пов'язаного з розробкою програмного продукту, його впровадженням, інтеграцією з внутрішніми інформаційними системами страхової компанії та подальшою технічною підтримкою. З метою оцінки доцільності впровадження такого цифрового рішення доцільно сформулювати орієнтовний кошторис витрат на створення та супровід мобільного додатку, який наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Орієнтовний кошторис розробки та впровадження мобільного додатку клієнта СК «Гардіан»

Стаття витрат	Зміст робіт	Орієнтовна вартість, тис. грн
Аналітика та технічне проектування	Формування технічного завдання, UX/UI концепції, архітектури додатку	300
Розробка мобільного додатку (iOS, Android)	Програмування функціоналу, реалізація інтерфейсу, тестування	1 200
Інтеграція з внутрішніми системами	Інтеграція з CRM, обліковими системами, базами договорів та платежів	450
Інтеграція платіжних сервісів	Підключення Google Pay, Apple Pay та інших платіжних рішень	180
Забезпечення інформаційної безпеки	Захист персональних даних, шифрування, аудит безпеки	220
Впровадження та запуск	Публікація в App Store та Google Play, первинне налаштування	100
Навчання персоналу та підтримка	Навчання співробітників, технічна підтримка протягом першого року	250
Разом		2 700

Примітка. Розраховано автором.

Найбільшу частку витрат у структурі кошторису становить безпосередньо розробка мобільного додатку та його інтеграція з внутрішніми інформаційними системами страхової компанії, що зумовлено складністю функціоналу та вимогами до інформаційної безпеки. Водночас запропонований обсяг інвестицій є економічно обґрунтованим, оскільки впровадження мобільного додатку дозволяє оптимізувати зовнішні інформаційно-комунікаційні процеси, знизити навантаження на контакт-центр, підвищити рівень клієнтського сервісу та створити передумови для зростання лояльності страхувальників.

Визначення орієнтовного кошторису розробки та впровадження мобільного додатку для клієнтів СК «Гардіан» дозволяє оцінити фінансову доцільність запропонованого цифрового рішення. Водночас обґрунтування ефективності такого проєкту потребує комплексного врахування не лише витрат, а й внутрішніх можливостей страхової компанії та зовнішніх чинників, що впливають на успішність його реалізації.

З цієї метою доцільно застосувати SWOT-аналіз мобільного додатку клієнта СК «Гардіан», який дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони

цифрового інструменту, а також визначити можливості та загрози його впровадження у сучасному страховому середовищі.

Таблиця 3.7. Матриця SWOT-аналізу мобільного додатку клієнта СК «Гардіан»

Зовнішнє середовище

		Можливості (шанси)	Загрози
		1. Зростання попиту на цифрові страхові сервіси. 2. Поширення мобільних платіжних технологій. 3. Підвищення очікувань клієнтів щодо онлайн-сервісу.	1. Кіберризика та загрози витоку персональних даних. 2. Посилення конкуренції з боку страховиків із власними додатками. 3. Зміни регуляторних вимог щодо захисту інформації.
Внутрішнє	Сильні сторони 1. Наявність сформованих страхових процесів та стандартів врегулювання. 2. Досвід цифрової взаємодії з клієнтами (сайт, контакт-центр). 3. Готовність до інтеграції з внутрішніми ІТ-системами.	Поле СіМ 1. Використання мобільного додатку для підвищення клієнтської лояльності. 2. Інтеграція додатку з CRM та платіжними сервісами. 3. Формування єдиного цифрового каналу взаємодії з клієнтами.	Поле СіЗ 1. Використання внутрішньої ІТ-експертизи для мінімізації кіберризиків. 2. Забезпечення захисту персональних даних відповідно до вимог законодавства. 3. Поетапне впровадження додатку з тестуванням безпеки.
	Слабкі сторони 1. Відсутність досвіду експлуатації мобільних сервісів у частини клієнтів. 2. Потреба у навчанні персоналу та агентів. 3. Початкові фінансові витрати на розробку та підтримку.	Поле СлМ 1. Реалізація навчальних матеріалів та інструкцій у додатку. 2. Поступове розширення функціоналу відповідно до потреб клієнтів. 3. Залучення зовнішніх розробників для прискорення впровадження.	Поле СлЗ 1. Резервування серверних ресурсів та регулярне оновлення додатку. 2. Проведення технічного моніторингу роботи сервісу. 3. Формування служби підтримки користувачів мобільного додатку.

Примітка. Складено автором

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать, що впровадження мобільного додатку клієнта СК «Гардіан» має переважно позитивні стратегічні передумови, зумовлені поєднанням внутрішніх сильних сторін компанії та сприятливих зовнішніх можливостей. Зокрема, наявні організаційні та ІТ-ресурси дозволяють ефективно використати тенденції цифровізації страхових послуг та зростання попиту на онлайн-сервіси. Водночас ідентифіковані слабкі сторони та загрози мають керований характер і можуть бути мінімізовані шляхом поетапного впровадження мобільного додатку, посилення інформаційної безпеки та належного технічного супроводу.

Отже, проведені дослідження засвідчили, що оптимізація зовнішніх інформаційно-комунікаційних процесів СК «Гардіан» у цифровому середовищі є об'єктивно необхідною та економічно доцільною. Виявлена фрагментарність комунікацій, відсутність персоналізованого цифрового простору для клієнтів і складність процедури повідомлення про страхові випадки обґрунтовують потребу у впровадженні мобільного додатку як інтегрованого каналу взаємодії зі страхувальниками. Запропонований функціонал мобільного додатку, підтверджений результатами фінансової оцінки та SWOT-аналізу, створює передумови для підвищення зручності клієнтського сервісу, прозорості страхових процесів і зміцнення конкурентних позицій страхової компанії в умовах цифровізації страхового ринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методичних засад, аналітичних аспектів та практичних напрямів формування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту організації на матеріалах СК «Гардіан», що дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Комунікація та інформаційні потоки є фундаментальною основою функціонування сучасної організації, а їх ефективне управління визначає узгодженість управлінських рішень, результативність внутрішніх процесів і якість взаємодії з зовнішнім середовищем. Аналіз теоретичних підходів засвідчує, що інформаційно-комунікаційний менеджмент слід розглядати як комплексну інтегровану систему, що поєднує інформаційні ресурси, комунікаційні канали та управлінські механізми в єдине інформаційне поле. Умови цифровізації посилюють стратегічну роль інформації як ключового управлінського ресурсу, що зумовлює необхідність системного підходу до формування, класифікації та контролю інформаційних потоків. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу практики функціонування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту страхової компанії та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

2. Інформаційно-комунікаційне забезпечення є ключовою складовою сучасного менеджменту, що поєднує формування управлінського змісту та його оперативну трансляцію через різні канали взаємодії. Цифрові технології інтегрують інформаційні ресурси й комунікаційні інструменти в єдиний простір, скорочуючи часові розриви між управлінською подією та реакцією на неї. Якість, своєчасність і релевантність інформації визначають ефективність управлінських рішень, адаптивність організації та її конкурентні позиції. Зазначені положення слугують підґрунтям для подальшого аналізу практичного інструментарію інформаційно-комунікаційного менеджменту в діяльності підприємства.

3. Аналіз діяльності СК «Гардіан» показав, що компанія має функціональну організаційну структуру управління, що створює передумови для впорядкованого руху внутрішніх інформаційних потоків. Внутрішня система інформаційно-комунікаційного менеджменту забезпечує безперервний рух вхідних, внутрішніх та вихідних інформаційних потоків, які супроводжують усі етапи страхового процесу — від звернення клієнта до врегулювання страхового випадку. Разом з тим встановлено, що внутрішні комунікації значною мірою залишаються фрагментованими, а рівень цифрових компетенцій персоналу є нерівномірним, що обмежує можливості використання інформаційних систем не лише як облікового, а й як аналітичного інструменту управління.

4. Зовнішня система інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан» характеризується наявністю базових інституційних та цифрових каналів взаємодії з клієнтами, партнерами, регуляторними органами та іншими стейкхолдерами. Аналіз засвідчив, що компанія використовує поєднання традиційних і електронних засобів комунікації, що забезпечує доступність інформації та виконання вимог прозорості діяльності страховика. У результаті аналізу зовнішніх комунікацій СК «Гардіан» встановлено, що компанія використовує комплекс цифрових каналів взаємодії з клієнтами, включаючи офіційний вебсайт, електронну пошту, кол-центр, соціальні мережі та партнерські онлайн-платформи (UA КАСКО, Hotline Finance). Водночас зовнішні комунікації залишаються фрагментованими, а інформаційні потоки недостатньо інтегрованими в єдине клієнтоорієнтоване цифрове середовище, що знижує зручність взаємодії та швидкість обміну даними. Встановлено, що значна частина клієнтів переходить до онлайн-агрегаторів, що створює конкурентний тиск на традиційну агентську модель та вимагає переосмислення ролі агентів у цифровому середовищі.

5. Запропоновані напрями оптимізації внутрішнього інформаційно-комунікаційного менеджменту СК «Гардіан» спрямовані на підвищення узгодженості управлінських процесів, ефективності використання

інформаційних ресурсів та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Обґрунтовано доцільність впровадження двох рівнів цифрових навчальних курсів: поглибленого — для офісного персоналу та базового — для агентів і брокерів, що дозволяє адресно підвищити цифрові компетенції різних категорій працівників. Розрахунки показали, що впровадження навчальних програм забезпечує економію робочого часу, зменшення паперового документообігу та скорочення повторних операцій, що формує позитивний річний економічний ефект. Показник ROI свідчить про доцільність інвестування в цифрове навчання персоналу, а термін окупності заходів є прийнятним для страхової компанії з урахуванням масштабів її діяльності.

6. Запропоновані напрями оптимізації зовнішніх інформаційно-комунікаційних процесів СК «Гардіан» орієнтовані на підвищення клієнтоорієнтованості, прозорості діяльності та якості взаємодії зі стейкхолдерами у цифровому середовищі. Інтеграція зовнішніх каналів комунікації в єдине цифрове середовище, зокрема через впровадження мобільного додатку, створює умови для спрощення клієнтського шляху, скорочення часу обробки звернень і підвищення доступності страхових сервісів. Поєднання інформаційних, сервісних і комунікаційних функцій у межах одного цифрового інструменту дозволяє підвищити ефективність зовнішніх інформаційних потоків та зміцнити довіру клієнтів до страхової компанії. Реалізація запропонованих заходів формує передумови для посилення конкурентних позицій страховика та забезпечення його стійкого розвитку в умовах цифровізації страхового ринку. Очікуваними результатами є зростання лояльності клієнтів, скорочення часу обслуговування та підвищення прозорості страхових процесів, а також зменшення залежності компанії від сторонніх онлайн-агрегаторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В., Згалат-Лозинська Л. О., Фетісова Н. І. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів К. 2008. 599 с.
2. Березняк Н.В. Формування інформаційної інфраструктури у складі національної інноваційної системи України. Науковотехнічна інформація. 2016. № 2. – С. 10–15.
3. Боровик М.В. Управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням сталого розвитку закладів вищої освіти на засадах економіки знань: теорія та методологія : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 440 с.
4. Бурмака Т.М. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2019. 69 с.
5. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
6. Гнилянська О. В. Роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в стратегічному управлінні організацією. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. Вип. 8. №1. 2024. С. 15–24.
7. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. Інвестиції: практика та досвід № 13 липень 2025 р. с. 31-39
8. Гребешков О.В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства: інформаційні джерела та джерела їх задоволення. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. №6. С. 205-208.
9. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки», № 16, 2018р. С. 35-37. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523

10. Грінченко Р.В. Аналіз компонентів середовища функціонування підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/4.pdf>
11. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент: навчальний посібник Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. 224 с.
12. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. Державний університет телекомунікацій URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_70172914.pdf?file=p_1010_70172914.pdf
13. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія. Львів. 2021. 188 с.
14. Дворнік М. О. Сутність та проблеми розвитку інформаційного суспільства в Україні. Сталий розвиток економіки. 2013. № 4. С. 75–79
15. Дії при настанні. Офіційна сторінка ТДВ «СК «Гардіан». URL: <https://grdn.com.ua/insurance-case>
16. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. Випуск №3 (19), 2019 р. С.21-32.
17. Жежнич П. І. Технології інформаційного менеджменту: навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2010. 260 с.
18. Жигайло Н. Комуникативний менеджмент Навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
19. Захарченко Н. В. Комунікаційне забезпечення маркетингу інноваційної діяльності URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7747/1>
20. Звіт про управління ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан» 2019 р.
21. Звіт про управління ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан» 2023 р.
22. Ушакова І. О., Плеханова Г. О. Інформаційні системи та технології на підприємстві : конспект лекцій. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 128 с.
23. Іченська Н.Ю. Оптимізація комунікаційного менеджменту в умовах кризи. Економіка та суспільство. №78. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-65>

24. Калініченко Л. Л. Інформаційне забезпечення процесів розвитку на промислових підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 32. С. 196–199.
25. Ковшова І. О., Гриджук І. А. Комунікації в управлінні. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. С. 168–198.
26. Козловська О.С. Інформаційні технології в організації інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління
[URL:http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_2/31.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_2/31.pdf)
27. Кубко В.П. Комуникативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти. Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.
28. Лепьохін О. В., Череп О. Г. Комунікації в менеджменті : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління фінансово-економічною безпекою». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 71 с.
29. Маковецька І. М., Югов В. Ю. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. №2 (36), 2021 URL:
https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2546?utm_source
30. Мар'єнко В.Ю. Інформаційне забезпечення менеджменту в організаціях як складних системах в умовах цифровізації. Modern scientific strategies of development: collective monograph / Compiled by V. Shpak ; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. P. 62–81.
31. Матвієнко О., Цивін М. Інформаційний менеджмент як основа концептуалізації моделі фахівця з інформаційної справи. Вісник Книжкової палати. 2017. № 4. С. 27–30.
32. Материнська О. А. *Комунікація в менеджменті* : навчально-методичний посібник. Вінниця : ВДПУ імені М. Коцюбинського, 2024. 112 с.

33. Мельник В. В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, задачі, основні напрями розвитку. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2022. № 49. С. 122–134.
34. Мороз Н. С. Сутність інформації в контексті загальних принципів інформаційної безпеки. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». 2016. Вип. 845. С. 137–142. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/aug/5812/vnulpurn201684523.pdf>
35. Навчання — важлива частина корпоративної культури «СК «ГАРДІАН». Офіційна сторінка ТДВ «СК «Гардіан». URL: <https://grdn.com.ua/news/navchannya-vazhliva-chastina-korporativnoji-kulturi-sk-gardian>
36. Окорський В. П. Основи менеджменту: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2009. 400 с.
37. Осокін М., Осокіна А. *Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією*. Scientific Notes (КНЕУ) – про цифрові комунікації як частину комунікаційних процесів у менеджменті.
38. Офіційний сайт Страхової компанії РЗУ Україна. URL: <https://www.pzu.com.ua/>
39. Офіційний сайт Страхової компанії ІНГО. URL: <https://ingo.ua/>
40. Офіційний сайт Страхової компанії УНІКА. URL: <https://unika.ua/>
41. Офіційний сайт ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан» URL: <https://grdn.com.ua/>
42. Панченко С. В., Дикань О. В., Громова О. В. Комунікативний менеджмент: Навч. посібник та ін. Харків: УкрДУЗТ. 2024. 184 с
43. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Том 2. С. 245-252
44. Плєскач В. Л., Затонацька Т. Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах : підручник. Київ : Знання, 2011. 718 с.

45. Про компанію. *Офіційний сайт ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан»*. URL: <https://grdn.com.ua/about-us>
46. Про корпоративний університет. Офіційна сторінка ТДВ «СК «Гардіан». URL: <https://api-site.grdn.com.ua/storage/uploads/kabinet-agenta/kug.pdf>
47. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/58.pdf
48. Рейтинг страхових компаній України. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife>
49. СК «Гардіан» відкрила Корпоративний університет. Офіційна сторінка ТДВ «СК «Гардіан». URL: <https://grdn.com.ua/news/sk-gardian-vidkrila-korporativniy-universitet>
50. Соломко, А. С. Особливості сучасного управлінського мислення. Інформація та комунікація в менеджменті. №3. 2015. URL: <https://dSPACE.nuft.edu.ua/items/239ae1ce-0f00-474a-8240-a6a852e96b30>
51. Структура власності ТДВ «СК «Гардіан» станом на 01.01.2025. *Офіційний сайт ТДВ «Страхова Компанія «Гардіан»*. URL: <https://api-site.grdn.com.ua/storage/uploads/file/structure-01012025.pdf>
52. Судук О. Ю., Омельченко А. А. Комунікативні трансформації як наслідок розвитку сучасних цифрових технологій. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2 (110). 2025. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/34222/>
53. ТДВ «СК «ГАРДІАН». *ОпендатаБот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/35417298>
54. Ушенко Н.В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Бізнес-навігатор. 2019. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bnav_2019_1_23.pdf
55. Фурсін О. О. Технологічні засади комунікації як соціального феномена: можливості та перспективи розвитку. Комунікаційний простір

постінформаційного суспільства: проблеми та перспективи : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 30 травня 2023 р.). Київ : ТОВ «Твори», 2023. С. 49–52.

56. Череп А.В., Воронкова В.Г., Хмельковська А.В. Сучасний стан використання прогресивних форм цифровізації страхових відносин. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (01–02 червня 2023 р.) / відп. за вип. проф. Семак Б.Б. Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2023. С. 26–27.

57. Чіркова Ю. Л., Драчук Ю. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2023. № 10.

58. Якубенко І. М. Інформаційно-комунікаційні потоки в управлінні підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 1 (23), 2018. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1819>

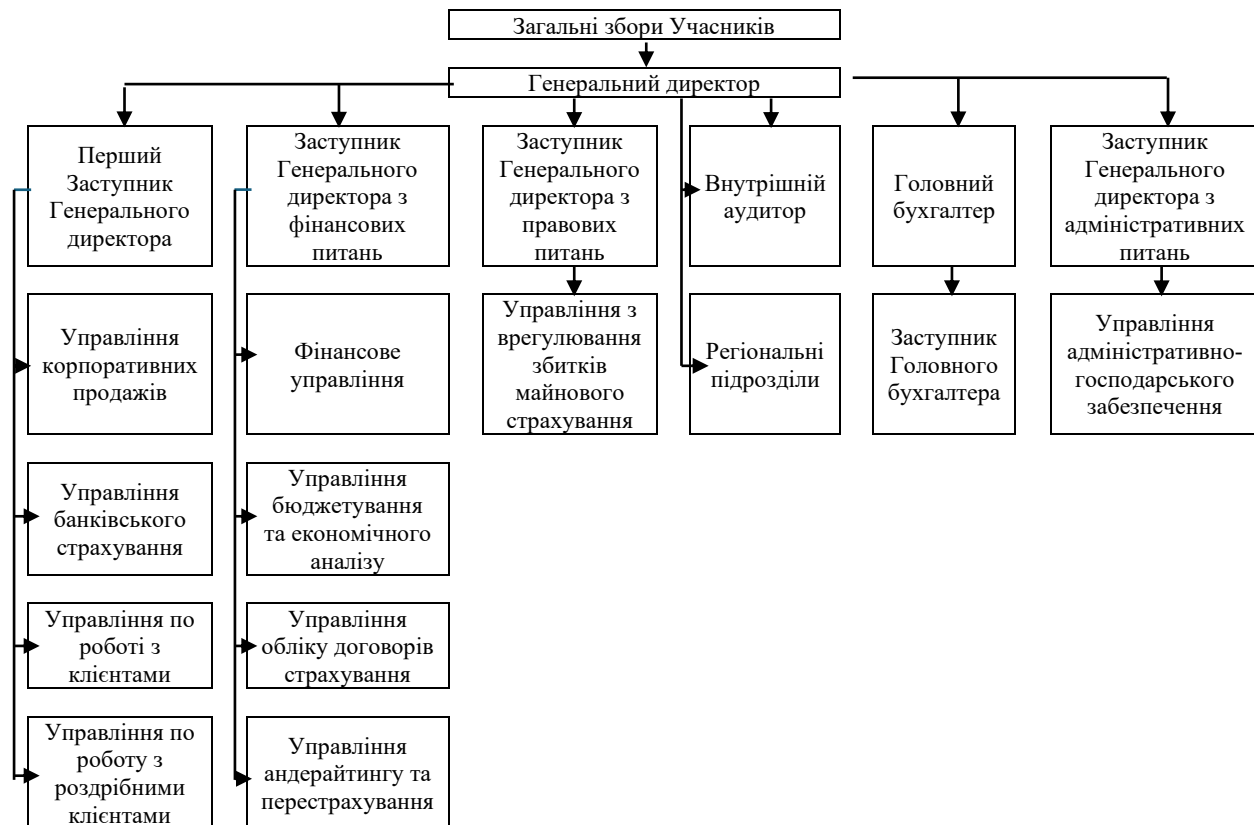


Рисунок 1.2 - Внутрішня організаційна структура СК «Гардіан»

Примітка. Побудовано автором на основі [20].

ДОДАТОК Б

Таблиця. Динаміка показників фінансового стану СК «Гардіан» за 2020-2024 рр., тис грн

№ з/п	Показники	Роки					Темп приросту, %.
		2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий прибуток	1393	28465	13 003	721	6 829	+390,30
2.	Витрати страхової компанії	309485	376302	461 504	725 910	551 994	+78,36
3.	Страхові внески	385809	652128	824 371	1 208 243	1 107 500	+187,10
4.	Страхові резерви	125732	180398	434 279	673 189	620 400	+393,50
5.	Нематеріальні активи	1188	763	390	390	390	-67,17
6.	Необоротні активи	117413	187309	310 270	655 124	614 472	+423,20
7.	Оборотні активи	226471	281721	392 277	380 356	365 835	+61,55
8.	Баланс	343884	469030	702 547	1035480	980 307	+185,00
9.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	183446	271227	434 279	673 189	606 604	+230,60
10.	Поточні зобов'язання і забезпечення	40070	48970	23 242	46 982	23 372	-41,66
11.	Загальна сума зобов'язань	223516	320197	457 521	720 171	629 976	+181,90
12.	Сума власного капіталу	120369	148833	245 026	315 309	350 331	+191,00
13.	Чиста сума премій	294318	543459	778 860	1104081	936 482	+218,10
14.	Валова сума премій	371315	671491	922 796	1 301 915	1 064 295	+186,60
15.	Грошові кошти та їх еквіваленти	74331	84036	249 069	153 490	175 313	+135,80
16.	Страхові премії, передані в перестраховування	46623	61058	66 814	113 339	105 034	+125,30

Примітка. Розраховано на основі фінансової звітності СК «Гардіан».

ДОДАТОК В

Таблиця. Зміст цифрових навчальних курсів для персоналу СК «Гардіан» та очікувані ефекти від їх запровадження

Навчальний елемент (модуль)	Ціль опанування	Очікуваний ефект для компанії
Категорія персоналу Офісний персонал	Поглиблений курс цифрових компетенцій	
Робота з фронт- та бек-офісними інформаційними системами	Забезпечення повного та коректного використання функціоналу внутрішніх систем	Підвищення якості даних, зменшення дублювання інформації
Аналітика ключових показників діяльності підрозділів	Формування навичок аналізу результативності діяльності	Обґрунтоване прийняття управлінських рішень
Dashboard (управлінські інформаційні панелі)	Візуалізація ключових показників у режимі реального часу	Оперативний контроль результатів, зниження управлінських ризиків
Аналітика Big Data	Обробка великих масивів даних для оцінки ризиків і прогнозування	Підвищення точності андеррайтингу та тарифної політики
Моніторинг строків виконання завдань	Контроль виконання внутрішніх процесів	Скорочення затримок і підвищення дисципліни виконання
Аналіз навантаження персоналу	Раціональний розподіл функціональних обов'язків	Оптимізація використання трудових ресурсів
Управління внутрішніми комунікаціями	Підвищення узгодженості між підрозділами	Зменшення інформаційних розривів
Використання хмарних сервісів (Google Workspace, Microsoft 365)	Організація спільної роботи з документами	Підвищення швидкості обміну інформацією
Цифрова безпека та захист даних	Запобігання витокам і втраті інформації	Зниження операційних та репутаційних ризиків
Управління онлайн-комунікаціями (Zoom, Google Meet, месенджери)	Професійна дистанційна взаємодія	Підвищення ефективності внутрішніх нарад
Категорія персоналу Агенти та брокери ("польовий" персонал)	Базовий курс цифрової грамотності	
Робота з фронт-офісом при оформленні договорів	Перехід від паперових до електронних процедур	Скорочення часу укладання договорів
Дистанційне укладання страхових полісів	Забезпечення онлайн-продажів	Зростання доступності страхових послуг
Використання Zoom та Google Meet	Комунікація з клієнтами на відстані	Підвищення зручності для клієнтів
Робота з електронною поштою та онлайн-формами	Формування навичок цифрового документообігу	Зменшення кількості помилок у документах
Базові навички використання хмарних технологій	Доступ до даних з будь-якого місця	Гнучкість роботи агентів
Цифрова етика та безпека	Дотримання стандартів роботи з даними клієнтів	Підвищення довіри клієнтів
Робота в умовах обмеженого доступу до електроенергії та інтернету	Забезпечення безперервності продажів	Стійкість бізнес-процесів в кризових умовах

Виконав студент

2 курсу магістратури

спеціальності

073 Менеджмент

денної форми навчання

«_____» лютого 2026 р.

Підпис

В.В. Підлісний

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доцентка кафедри

к.е.н., доцентка

«_____» лютого 2026 р.

Підпис

Д.Г. Фурман

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

«_____» лютого 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

