



УДК 004:368

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СТРАХОВІЙ ІНДУСТРІЇ

Шевчук Олександра Остапівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи і страхування
Львівського навчально-наукового інституту ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: olesiunya@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-2886-6311

Анотація. Зміна поколінь і технологічний прогрес невідворотно наближає й актуалізує цифрову трансформацію в усіх сферах діяльності, включаючи страхову галузь, і страховики повинні бути до цього готові. Перш за все, інновації критично потрібні для кращого задоволення потреб клієнтів, їх залучення та утримання зручними сервісами і новою якістю послуг. Разом з тим шляхом інновацій страховики можуть скорочувати витрати і підвищувати ефективність бізнес-процесів. Довгострокові перспективи росту страхової галузі — в інноваційних страхових продуктах і послугах.

Мета статті — розкрити можливості цифрових технологій у підвищенні ефективності страхової бізнес-моделі, визначити ключові напрями змін у страховій індустрії відповідно до вимог часу і нового покоління клієнтів.

Результатом проведеного аналізу є висновок, що ті компанії, які вчасно не відчують потреби в інноваціях, у майбутньому матимуть значно вищі коефіцієнти витрат (у порівнянні з інноваційними конкурентами), а також антиселекцію ризиків, оскільки інновації забезпечують доступ до клієнтів із нижчим рівнем ризику, яким стає вигідно користуватись індивідуалізованими продуктами. Також обґрунтовано тезу, що страховики в майбутньому відіграватимуть більшу роль у запобіганні ризику, ніж у відшкодуванні збитків. Це вплине на обсяг попиту на страхові послуги, однак новою цінністю у страховій моделі стане пом'якшення наслідків ризиків.

Сьогодні страховикам потрібно проаналізувати інноваційний ландшафт, порівняти свої внутрішні технологічні можливості з рішеннями, розробленими Insurtech-компаніями, і розглянути варіанти для руху вперед — від оцифрування операцій до придбання або партнерства з Insurtechs.

Ключові слова: цифрові технології, інновації, страхування, Insurtech, страхова бізнес-модель.

Формул: 0; рис.: 2; табл.: 2; бібл.: 7.

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE INSURANCE INDUSTRY

Shevchuk Oleksandra,
Ph. D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of finance, banking and insurance
Lviv Educational-Scientific Institute of SHEI «Banking University»
e-mail: olesiunya@gmail.com

Abstract. The change of generations and technological progress inevitably bring and actualize the digital transformation in all spheres of activity, including the insurance industry, and insurers must be ready for this. First of all, innovations are critically needed to meet the needs of clients in a more efficient way, to involve and keep them with convenient new quality services.

At the same time, by means of innovations, insurers can reduce costs and increase the efficiency of business processes. Long-term prospects for the growth of the insurance industry lie in innovative insurance products and services.

The purpose of the article is to reveal the possibilities of digital technologies in improving the effectiveness of the insurance business model, as well as to identify key changes in the insurance industry, in accordance with the requirements of time and a new generation of customers.

The result of the analysis is the conclusion that those companies that will not feel the need for innovation on time will have significantly higher cost ratios in the future (as compared to innovative competitors), as well as anti-selection of risks, because innovations provide access to lower risk customers, for whom it becomes profitable to use individualized products. The article also substantiates the fact that insurers will play a greater role in preventing risks in the future than in compensation for losses. This hits the volume of demand for insurance services, but risk mitigation becomes a new value proposal in the insurance model.

Today, insurers need to analyze the innovation landscape, compare their internal technological capabilities with solutions developed by Insurtech companies and consider their options for moving forward — from digitizing transactions to acquiring or partnering with Insurtechs.

Keywords: digital technology, innovation, insurance, Insurtech, insurance business model.

JEL Classification O30, G22

Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 2; bibl.: 7.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В СТРАХОВОЙ ИНДУСТРИИ

Шевчук Александра Остаповна,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования

Львовского образовательно-научного института ГВУЗ «Университет банковского дела»

e-mail: olesiyunya@gmail.com

Аннотация. Цель статьи — раскрыть возможности цифровых технологий в повышении эффективности страховой бизнес-модели, определить ключевые направления изменений в страховой индустрии в соответствии с требованиями времени и нового поколения клиентов.

Результатом проведенного анализа является вывод, что те компании, которые вовремя не почувствуют потребности в инновациях, в будущем будут иметь значительно более высокие коэффициенты затрат (по сравнению с инновационными конкурентами), а также антиселекцию рисков, поскольку инновации обеспечивают доступ к клиентам с более низким уровнем риска, которым становится выгодно пользоваться индивидуализированными продуктами. Также обосновано, что страховщики в будущем будут играть большую роль в предотвращении риска, чем в возмещении убытков. Это повлияет на объем спроса на страховые услуги, однако новой ценностью в страховой модели станет смягчение последствий рисков.

Сегодня страховщикам нужно проанализировать инновационный ландшафт, сравнить свои внутренние технологические возможности с решениями, разработанными Insurtech-компаниями, и рассмотреть варианты для движения вперед — от оцифровки операций к приобретению или партнерству с Insurtechs.

Ключевые слова: цифровые технологии, инновации, страхование, Insurtech, страховая бизнес-модель.

Формул: 0; рис.: 2; табл.: 2; bibl.: 7.

Вступ. Довгий час традиційна страхова бізнес-модель виявляла надзвичайну стійкість до цифрових трансформацій, але сьогодні і вона починає відчувати цифровий вплив. Змінюються способи продажу страхових послуг, природа послуг і навіть сама бізнес-модель, оскільки змінюються потреби клієнтів, трансформовані цифровими технологіями. Клієнти сьогодні очікують простоти (наприклад, активування страхового захисту одним кліком), цілодобового доступу і швидких зрозумілих процедур купівлі поліса і виплати відшкодувань; потребують чіткої, актуальної інформації про особливості продукту та інноваційних, спеціально розроблених послуг на основі цифрових технологій.

Аналіз досліджень і постановка завдання. Серед авторів, що вивчають вплив цифрових технологій на страхову бізнес-модель, варто відзначити таких, як: С. Вандерлінден, Ш. Міллі, Н. Андерсон [1], С. Ватсон, С. Тоттман [2], Н. Рігінс [3], Т. Кетлін, Дж. Лоренц [4]. Щоправда, питання використання цифрових технологій у страховому секторі, перебудови бізнес-процесів, а також зміни ланцюжка створення вартості у страховій галузі на їхній базі майже повністю перебувають поза увагою вітчизняних дослідників.

Мета статті — розкрити можливості цифрових технологій у підвищенні ефективності страхової бізнес-моделі, визначити ключові напрями змін у страховій індустрії відповідно до вимог часу і нового покоління клієнтів.

Результати дослідження. Згідно з результатами дослідження рейтингового агентства A. M. Best, що ґрунтується на опитуванні 450 страховиків із 48-ми країн світу, дев'ять із 10-ти страховиків зазначили, що інновації були критично важливі для їхнього успіху і є на сьогодні основною конкурентною перевагою на світовому ринку страхування. Більшість страхових компаній уже виділили від одного до п'яти відсотків своїх бюджетів на інновації [5].



Рис. 1. Основні причини впровадження інновацій страховими компаніями

Примітка. Побудовано за [5].

Як видно з рис. 1, інновації сьогодні критично потрібні для того, щоб страхова галузь залишалася в сучасному тренді і могла надавати осмислені рішення



для постійно мінливих ризиків, одночасно підвищуючи операційну ефективність.

Використання штучного інтелекту, великих масивів даних, Інтернету речей, хмарних обчислень і блокчейн-технології змінює ланцюжок створення вартості у страховій галузі, однак усі ці технології мають різні рівні адаптації.

Упровадження блокчейн у страхуванні, зокрема, наштовхується на складніші перешкоди, ніж інші технології, через його нинішнє вузьке використання. Як

бачимо з *табл. 1*, технологія блокчейн може запропонувати нові підходи до андеррайтингу, управління договорами і позовами, особливо через поєднання смарт-контрактів з Інтернетом речей, дає можливості розв'язувати проблеми, пов'язані з надмірною централізацією, непрозорістю та відмиванням грошей у страховій сфері, і навіть дозволяє компаніям вийти на нові ринки з новими продуктами.

Однак ці можливості в основному визначатимуться тим, чи буде ринок використовувати технологію, чи ні.

Таблиця 1

SWOT-аналіз упровадження технології блокчейн у страховій індустрії

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> • На базі блокчейну створюється єдина база клієнтів страхових компаній; • автоматизація бізнес-процесів (за допомогою смарт-контрактів); • децентралізація, підвищення прозорості та надійності операцій; • усунення втрат/модифікації/фальсифікації даних; • миттєва верифікація даних, що знижує ризики шахрайства; • реплікація блокчейну на кожному мережевому вузлі гарантує, що він витримає несподівані події; • трансакції можуть здійснюватися миттєво і напряму (без посередників) між двома домовленими сторонами, створюючи незмінний запис і, теоретично, виключаючи ризик непроведення розрахунків; • дозволяє мінімізувати кілька видів фінансових ризиків (ризик непроходження платежу в результаті помилки під час урегулювання угоди, контрагентський ризик) 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабкі можливості для масштабування (наприклад, біткоїн блокчейн може здійснювати максимум сім трансакцій за секунду, оскільки протокол допускає блоки розміром до 1 Мб); • є сумніви щодо того, чи зможуть реєстри справлятися з обсягами, потрібними для роботи сучасних страхових ринків; • низька продуктивність на цьому етапі; • велике споживання енергії; • необхідність навичок програмування у споживача для читання коду (смарт контракту); • стандарти для розроблення додатків на базі блокчейну ще не визначені; • ресурси і найкращі практики для розроблення смарт-контракту, вільного від помилок, залишаються недостатніми; • відсутнє правове регулювання використання і юридичної сили смарт-контрактів
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Нова технологія допоможе багатьом гравцям галузі справлятися з конкурентними викликами, включаючи слабкий інтерес клієнтів до страхових продуктів, обмежений ріст на розвинутих ринках і тенденції всезагального переходу на цифрові технології; • дає можливість для поширення страхування на нові ринки і нові сфери (peer-to-peer страхування на базі блокчейну — мережа розподілу ризику, коли група осіб об'єднує свої внески для захисту від ризиків, а невикористані для виплат кошти спрямовуються на поповнення фонду на майбутнє); • найбільша користь від блокчейну на даний момент у тому, що він мотивує стартапи на креативні рішення і дає їм шанс виділитися на ринку, де традиційно правлять консерватори 	<ul style="list-style-type: none"> • Існує ризик того, що ринок не довірятиме цій технології, сприймаючи її як незахищену або ненадійну через помилки, волатильність криптовалют тощо; • низьке прийняття (засвоєння) технології зовнішніми учасниками означає відсутність інформації в блокчейні; • державні органи можуть розглядати блокчейн і смарт-контракти як «небезпечні» і обмежувати їх застосування; • можливі ситуації, коли хакери використовуватимуть помилки смарт-контрактів для викрадення грошей; • деякі клієнти можуть відмовитися від прийняття цієї технології, тому що вважають особисту взаємодію важливішою; • компанії, які інвестували в людський капітал для поліпшення обслуговування клієнтів, імовірно, втратять частку ринку, оскільки конкуренція може переміститися зі сфери якості надаваних послуг до їхньої ціни

Примітка. Складено автором.

Зміни у страховій галузі в Україні, пов'язані з розвитком цифрових технологій, поки що досить повільні, але все ж провідні гравці українського страхового ринку усвідомлюють, що цифрова трансформація — це не питання вибору, а питання часу, що традиційна страхова бізнес-модель уже почала змінюватись, а через п'ять років її взагалі важко буде впізнати (*рис. 2*). Адже головне питання сьогодні стоїть не в розширенні пропозиції стандартизованих страхових продуктів, а у вчасній і швидкій відповіді на потреби клієнта зручним для нього способом, у зручний час.

Поняття про те, що для страхування характерний низький ступінь взаємодії сторін, а відносини з клієнтами можуть бути делеговані агентам і брокерам, відходять у минуле. Натомість цифрові технології, дані та аналіз, який завдяки їм стає можливим, надають стра-

ховикам можливість більше знати про своїх клієнтів, і на основі цього запропонувати їм індивідуальні продукти, які можна активувати зручним для клієнта способом. Також страховики можуть використати нові потоки даних із пристроїв, що підтримують Інтернет, для динамічного ціноутворення на страхові послуги відповідно до спостережуваних моделей поведінки споживача, а також краще ідентифікувати шахрайські позови.

Загалом, нові підходи до страхування шляхом використання технологічних інновацій, призначених для підвищення ефективності поточної моделі страхової індустрії, отримали назву Insurtech. Великі страхові корпорації, такі як Allianz, AXA, Munich Re, Swiss Re, почали масово здійснювати пайові інвестиції в Insurtech-проекти, отримуючи свою частку в стартапі,



Рис. 2. Вплив цифрових технологій на страхову галузь

Примітка. Побудовано за [1].

створювати спеціальні департаменти, акселератори, венчурні фонди. Обсяг таких інвестицій, починаючи з 2010 року, становить більше ніж 7 млрд дол. США, і експерти прогнозують його зростання на 15 % щорічно [2].

Insurtech-проекти активно пропонують нові рішення у сфері збуту страхових послуг (37 % рішень) і ціноутворення (23 %). У сфері збуту основна увага зосереджується на тому, щоб зробити продукти доступними і зручними для клієнтів, полегшуючи порівняння продуктів і спрощуючи процес їх придбання, забезпечуючи клієнтам цифровий інтерфейс і прямий продаж послуг, тим самим знижуючи аквізиційні витрати страховиків. Адаже 40 % страхових стартапів фокусуються на пошуку нових можливостей зростання: шляхом упровадження нових продуктів, послуг або завоювання нових сегментів ринку. Решта Insurtech-компаній спрямовують свої бізнес-рішення на зниження адміністративних витрат, витрат на управління збитками тощо через використання цифрових технологій [4].

У пошуку нових шляхів зростання Insurtech-компанії ризикують виходити на неохоплені страхуванням ринки і покривати незадоволені потреби, що є ключовим елементом їхнього успіху. Так, шведський мобільний мікροстраховик VIMA забезпечує стра-

хування мікроподій на ринках, що розвиваються, де проникнення мобільного зв'язку є досить високим, а рівень страхового захисту — дуже низьким. На даний час VIMA налічує 20 мільйонів клієнтів у 15-ти країнах Африки, Азії та Латинської Америки, забезпечуючи «pay-as-you-go» страхування в основному для людей, які живуть менш ніж на 10 доларів у день.

Існує велика різниця в тому, як традиційні страхові компанії та Insurtech-стартапи підходять до концепції клієнтоорієнтованості. Традиційні страховики зосереджують увагу на наданні додаткових послуг до стандартних продуктів задля кращого обслуговування клієнтів. Insurtech-компанії виходять за межі цього — вони слідкують за тим, як розвивається суспільство, щоб визначити потреби клієнтів і розробити продукти та послуги для задоволення мінливих потреб, використовуючи цифрові технології.

Загалом, Insurtech-компанії будують свої бізнес-моделі, орієнтуючись на проблеми клієнтів у відносинах зі страховиками. Вони прагнуть підвищити інтерес клієнтів до страхування шляхом поліпшення взаємодії з клієнтом, розроблення цільових продуктів, повної автоматизації страхових бізнес-процесів, ухвалення рішень на основі нових джерел даних (табл. 2).

Таблиця 2

Напрями підвищення ефективності поточної моделі страхової індустрії Insurtech-проектами

<p>Поліпшення взаємодії з клієнтом</p>	<p>Insurtechs, такі як цифрові брокери Knip у Німеччині та Clark у Швейцарії, використовують штучний інтелект та ботів для надання консультацій через цифровий інтерфейс клієнта. ERSTE Digital, цифровий брокер, пропонує додаткове страхове покриття через соціальні медіа-канали, включаючи YouTube, Instagram і Facebook.</p> <p>Стартап Trōv пропонує споживачам страхове покриття на вимогу від збитків або пошкодження особистого майна під час подорожі (спортивного обладнання, ноутбуків, смартфонів тощо), яке можна активувати чи припинити за допомогою мобільного додатка, роблячи страхування більш доступним і гнучким і зменшуючи його вартість.</p> <p>Європейський оператор телекомунікацій Tele2 у партнерстві зі скандинавським страховиком Gjensidige пропонує страхування подорожей для автомобілістів. Коли водій перетинає кордон власної країни, страховик посилає текстові повідомлення, яке пропонує епізодичне покриття, поки транспортний засіб перебуває за кордоном</p>
<p>Цільові продукти та персоналізовані мікропослуги</p>	<p>Cuvva дозволяє клієнтам придбати погодинний поліс страхування автомобіля за допомогою мобільного телефону. Simplensurance пропонує страхове покриття як додаток, включений у ціну, при купівлі на веб-сайтах електронної комерції</p>



<p>Повна автоматизація, завдяки якій Insurtech-рішення зменшують витрати і прискорюють процеси, щоб задовольнити очікування клієнтів</p>	<p>SnapSheet пропонує автоматичне керування збитками за допомогою віртуальної платформи — за-явлення, оцінка і врегулювання з мобільного телефону.</p> <p>Азійський стартап Claim Di пропонує сервіс K4K, який дозволяє водіям, що мають поліси автостра-хування від страховиків, які підписались на цей сервіс і смартфони яких оснащені програмою Claim Di, подавати позови про невеликі збитки внаслідок зіткнень, просто трясучи своїми телефонами поряд один з одним, а також сфотографувавши пошкоджене авто і завантаживши фото в додаток. Під час такої «взаємодії» телефонів інформація про поліси автостраховання буде обмінюватися та відправля-тися їхнім страховикам для миттєвого схвалення. Після того, як позови будуть прийняті, водії можуть залишити місце події, не чекаючи аварійного комісара</p>
<p>Ухвалення рішень на основі нових джерел даних</p>	<p>Metromile пропонує pay-per-mile автостраховання у США для водіїв, які рідко використовують свій транспортний засіб, плата за нього залежатиме від кількості проїханих миль.</p> <p>FitSense дозволяє страховикам, які страхують життя і здоров'я, використовувати дані з трекерів активності, які особа носить зі собою, у процесі андеррайтингу, ціноутворення та обробки позовів.</p> <p>Це значно здешевлює послуги для страхувальників із низьким рівнем ризику, забезпечуючи їх залучення й утримання. Маючи доступ до різноманітних джерел даних, включаючи телематику, GPS-відстеження і додатки для смартфонів, Insurtechs застосовують методи машинного навчання, щоб запропонувати інноваційні, персоналізовані продукти та послуги</p>
<p>Соціальне заангажування</p>	<p>Peer-to-peer страховики, такі як Friendsurance, Lemonade, Guevara та Inspeer, об'єднують страхуваль-ників для взаємного захисту від ризиків за невисокою ціною, з високотехнологічними рішеннями, гнучкою політикою, сучасним мисленням і прозорістю.</p> <p>Найцікавіша особливість бізнес-моделі компанії Lemonade — після покриття збитків страхувальни-ків, оновлення технологій та оплати праці працівників, компанія жертвує залишки коштів на благо-дійність, що дає змогу зняти протиріччя між страховиком і страхувальником у процесі подання і вре-гулювання позовів про відшкодування</p>

Примітка. Побудовано за [3; 4].

Insurtechs на сьогодні є основним ринковим ри-зиком для традиційних страховиків. Однак хибною є думка, що вони прагнуть повністю витіснити тради-ційних страховиків із ринку. Згідно з дослідження-ми McKinsey Panorama Insurtech, 61 % усіх Insurtech-компаній сьогодні зосереджують увагу на наданні послуг страховикам, спрощенні та оцифруванні тра-диційних бізнес-процесів. Лише невелика частка, 9 %, спрямовує свої зусилля на заміну існуючих компаній, а 30 % — на розмежування клієнтів. Багато Insurtechs поки що не можуть обійтися без досвіду традиційних страховиків у процесі андеррайтингу ризиків і врегулю-вання катастрофічних збитків [4].

Зниження вартості страхування шляхом вико-ристання цифрових технологій відбувається завдяки тому, що:

- 1) програмні додатки і чат-боти, які замінюють функції агента, брокера і фінансового консуль-танта, дозволяють економити на аквізичійних витратах;
- 2) використання вхідних даних із розумних при-строїв, від GPS-відстеження автомобілів до трекерів активності, які можна носити на зап'ясті, дозволяє формувати більш конкурентоспроможні й індивідуальні ціни на послуги, підвищуючи лояльність клієнтів;
- 3) інструменти телематики дають змогу страху-вальникам сплачувати лише за ті милі (км), які вони проїжджають, страхування на вимогу для мікроподій дозволяє залучити нових страху-вальників навіть із невисоким рівнем доходів, яким не потрібний або не доступний річний поліс страхування;
- 4) платформи взаємного страхування — так звані peer-to-peer — знизили вартість страхування,

об'єднавши пул страхувальників, які несуть відповідальність за збитки одне одного. Зали-шок коштів, які призначались для можливих ви-плат, у кінці року повертається клієнтам, дозво-ляючи економити до 50—70 % вартості поліса.

Стає зрозумілим, що ті компанії, які вчасно не від-чують потреби в інноваціях, у майбутньому матимуть значно вищі коефіцієнти витрат (у порівнянні з ін-новаційними конкурентами), а також антиселекцію ризиків, оскільки інновації забезпечують доступ до клієнтів із нижчим рівнем ризику, яким стає вигідно користуватись індивідуалізованими продуктами.

Деякі Insurtech-рішення не вписуються в наявну модель страхування. Що більше даних у режимі ре-ального часу стають доступними, починаючи з датчи-ків в автомобілях або безпілотних апаратах, пристро-їв, установлених у будинках, або моніторів, які люди носять на собі, то більше компаній можуть почерпну-ти з аналізу цих даних, і можливішим стає запобігання і пом'якшення наслідків ризику, зменшуючи необхід-ність страхування від них.

Це логічно призводить до моделі, за якої спожи-вачі платять премії не просто для того, щоб отрима-ти компенсацію за збитки, які вони можуть понести, а за пристрої або послуги, які допомагають запобігти цьому ризику. Тому страховики в майбутньому віді-граватимуть більшу роль у запобіганні ризику, ніж у відшкодуванні збитків. Це вплине на обсяг попиту на страхові послуги, однак новою цінністю у страховій моделі стане пом'якшення наслідків ризиків [6].

Українські страховики, вивчаючи успішний досвід Insurtech-проектів, розуміють, що для реалізації циф-рової стратегії потрібно виділити значний інвести-ційний ресурс [7]. І перші кроки в цьому напрямі вже зроблено. Так, СК «АХА Страхування» працює над

клієнтським порталом, який перш за все орієнтований на сервіс урегулювання збитків. Ідеться про таку послугу, як клієнтський кабінет страхувальника, з можливістю онлайн-урегулювання, перегляду всієї історії договорів страхувальника, укладення і зміни умов договору. Також у компанії функціонує телехендлінг — урегулювання страхових випадків страхувальником без відвідування офісу компанії (подію реєструють по телефону, співробітник контакт-центру надає клієнтові повну консультацію, після чого автомобіль передають на СТО).

Сайти багатьох українських страховиків (УНІКА, РЗУ Україна, Оранта й інші) перетворились на онлайн-магазини зі зручним інтерфейсом і персональним кабінетом клієнта, відійшовши від концепції «візитка компанії» з переліком нецікавої споживачеві інформації. Електронне страхування прискорить створення системи «операційного дня» для страхових компаній за аналогією з банками, коли орган контролю буде взмозі бачити фінансові показники і резерви страховиків кожен день, а не лише у звітності наприкінці кварталу.

Висновки. Надалі страховикам слід зосередити увагу на трьох основних напрямках: інновації, власні пріоритетні напрями діяльності та можливі операційні моделі. Причому реалізація цифрової стратегії — це не просто зручний і привабливий сайт компанії або контакт-центр, а готовність ІТ-архітектури, продуктової пропозиції, бізнес-процесів до нових умов ведення бізнесу, готовність змінювати бізнес-культуру всередині компанії. Цифрові інструменти просування страхових послуг, можливість бачити процес урегулювання страхових подій у режимі реального часу, створення інноваційних цільових продуктів і персоналізованих мікропослуг, повна автоматизація страхових бізнес-процесів, ухвалення рішень на основі нових джерел даних — ключові напрями змін у страховій індустрії відповідно до вимог часу і нового покоління клієнтів.

Страховикам варто проаналізувати сучасний інноваційний ландшафт, порівняти свої внутрішні технологічні можливості з рішеннями, розробленими Insurtech-компаніями, і розглянути варіанти для руху вперед — від оцифрування операцій до придбання або партнерства з Insurtechs.

Список використаної літератури

1. Linden V. S. *The Insurtech Book* / S. V. Linden, S. Millie, N. Anderson, S. Chishti. — Wiley, 2018. — 315 p.
2. Jubraj R. Fearless innovation. Insurtech as the catalyst for change within insurance [Electronic resource] / R. Jubraj, S. Watson, S. Tottman. — Available at : <https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2018/03/Fearless-Innovation-Insurtech-Report.pdf>.
3. Riggins N. 10 insurtech start-ups to watch out for in 2019 [Electronic resource] / N. Riggins. — Available at : <https://www.bobsguide.com/guide/news/2018/Dec/18/10-insurtech-start-ups-to-watch-out-for-in-2019>.
4. Catlin T. Insurtech — the threat that inspires [Electronic resource] / T. Catlin, J.-T. Lorenz, B. Münstermann, B. Olesen, V. Ricciardi. — Available at : <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurtech-the-threat-that-inspires>.
5. Best's Special Report: Insurers Across the Globe Recognize Innovation Critical for Future Success [Electronic resource] / A. M. Best Survey Finds. — Available at : <https://news.ambest.com/presscontent.aspx?refnum=27127&altsrc=9>.
6. Catlin T. Time for insurance companies to face digital reality [Electronic resource] / T. Catlin, J.-T. Lorenz, C. Morrison, H. Wilms. — Available at : <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/time-for-insurance-companies-to-face-digital-reality>.
7. Перетяжко А. Умная диджитал-трансформация в страховании [Электронный ресурс] / А. Перетяжко. — Режим доступа : <https://forinsurer.com/public/15/04/20/4719>.

References

1. Linden, V. S., Millie, S., Anderson, N., & Chishti, S. (2018). *The Insurtech Book*. Wiley.
2. Jubraj, R., Watson, S., & Tottman, S. (2018). Fearless innovation. Insurtech as the catalyst for change within insurance. *insuranceblog.accenture.com*. Retrieved from <https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2018/03/Fearless-Innovation-Insurtech-Report.pdf>.
3. Riggins, N. (2018). 10 insurtech start-ups to watch out for in 2019. *www.bobsguide.com*. Retrieved from <https://www.bobsguide.com/guide/news/2018/Dec/18/10-insurtech-start-ups-to-watch-out-for-in-2019>.
4. Catlin, T., Lorenz, J.-T., Münstermann, B., Olesen, B., & Ricciardi, V. (2017). Insurtech — the threat that inspires. *www.mckinsey.com*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurtech-the-threat-that-inspires>.
5. Best's Special Report: Insurers Across the Globe Recognize Innovation Critical for Future Success. (n. d.). *news.ambest.com*. Retrieved from <https://news.ambest.com/presscontent.aspx?refnum=27127&altsrc=9>.
6. Catlin, T., Lorenz, J.-T., Morrison, C., & Wilms, H. (2017). Time for insurance companies to face digital reality. *www.mckinsey.com*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/time-for-insurance-companies-to-face-digital-reality>.
7. Peretyazhko, A. (2015). Umnaya didzhital-transformaciya v strahovanii [Smart Digital Transformation in Insurance]. *forinsurer.com*. Retrieved from <https://forinsurer.com/public/15/04/20/4719>.