МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Адміністрування бізнес-процесів маркетингу ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Березкін Олексій Романович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Березкін Олексій Романович

1. Тема роботи «Адміністрування бізнес-процесів маркетингу ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА»»
керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГУ
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГУ ПРАТ «СК «УНІКА»
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПрАТ «СК «УНІКА»»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
20 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		
3	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 21.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ О. Р. Березкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 54с., 20 табл., 7 рис., 43 джерелf.

У роботі досліджено адміністрування бізнес-процесів маркетингу ПрАТ «СК «УНІКА»» з позицій процесного підходу ISO 9001:2015 та BPM CBOK.

Об’єктом дослідження є система бізнес-процесів підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів адміністрування бізнес-процесів маркетингу ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА».

Мета дослідження – обґрунтувати модель і практичні інструменти керованості маркетингових процесів страхової компанії та запропонувати напрями їх удосконалення.

Методологія ґрунтується на поєднанні процесного моделювання AS-IS/TO-BE, логіки PDCA, ROMI-орієнтованого бюджетування, фінансово-економічного аналізу, SWOT/PEST-діагностики, а також на використанні публічної звітності компанії й галузевих джерел.

У теоретичній частині систематизовано класифікацію маркетингових процесів страховика (аналітика, продукт, канали, комунікації, лід-менеджмент, сервіс/утримання, контролінг) і сформовано карту метрик (ROMI, CAC/CPL, time-to-issue, churn, NPS). Аналітичний розділ на матеріалі ПрАТ «СК «УНІКА»» виявив ключові розриви керованості: фрагментацію каналів, неоднорідність атрибуції «витрати → дохід», ризики якості даних та SLA на ділянці оформлення е-полісів. Розроблено перспективну модель управління цифровими лідами з глибокою інтеграцією МА-платформи та CRM (сценарій «покинутого кошика», лід-роутинг, правилова персоналізація), запроваджено систему KPI/SLA і спринтовий PDCA-ритм для каналів. Наведено дорожню карту впровадження (6-9 місяців) і економічне обґрунтування доцільності інвестицій (очікуване зменшення CPL, прискорення time-to-issue, приріст ROMI).

Наукова новизна полягає у синтезі процесно-орієнтованого адміністрування з ROMI-контролінгом та автоматизованими сценаріями lead-nurturing у страховому маркетингу. Практична значущість полягає у можливості безпосереднього застосування регламентів, карт метрик і дашбордів в операційній діяльності ПрАТ «СК «УНІКА»».

СТРАХУВАННЯ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ МАРКЕТИНГУ, CRM, МАРКЕТИНГОВА АВТОМАТИЗАЦІЯ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 54 p., 20 tables, 7 figures, 43 sources.

The work investigates the administration of marketing business processes of PrJSC "Insurance Company "UNIQA"" from the standpoint of the process approach ISO 9001:2015 and BPM CBOK.

The object of the study is the system of business processes of a service sector enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical aspects of administration of marketing business processes of PrJSC "Insurance Company "UNIQA". The purpose of the study is to substantiate the model and practical tools for managing marketing processes of an insurance company and to suggest areas for their improvement.

The methodology is based on a combination of AS-IS/TO-BE process modeling, PDCA logic, ROMI-oriented budgeting, financial and economic analysis, SWOT/PEST diagnostics, as well as the use of the company's public reporting and industry sources.

The theoretical part systematizes the classification of the insurer's marketing processes (analytics, product, channels, communications, lead management, service/retention, controlling) and forms a map of metrics (ROMI, CAC/CPL, time-to-issue, churn, NPS). The analytical section based on the material of PJSC "UNIQA Insurance Company" identified key gaps in manageability: fragmentation of channels, heterogeneity of attribution "expenses → income", data quality risks and SLA in the area of e-policy processing. A promising model of digital lead management with deep integration of the MA platform and CRM (abandoned cart scenario, lead routing, rule-based personalization) was developed, a KPI/SLA system and a sprint PDCA rhythm for channels were introduced. An implementation roadmap (6–9 months) and an economic justification of the feasibility of investments (expected CPL reduction, time-to-issue acceleration, ROMI increase) were provided.

The scientific novelty lies in the synthesis of process-oriented administration with ROMI-controlling and automated lead-nurturing scenarios in insurance marketing. The practical significance lies in the possibility of direct application of regulations, metrics maps and dashboards in the operational activities of PJSC "IC "UNIKA"".

INSURANCE, MARKETING BUSINESS PROCESSES, CRM, MARKETING AUTOMATION.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГУ 10
1.1 Сутність, класифікація та специфіка бізнес-процесів маркетингу в страховій компанії 10
1.2 Система адміністрування бізнес-процесів маркетингу 14
1.3. Моделі управління маркетинговими бізнес-процесами та інструменти їх оптимізації 18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГУ ПРАТ «СК «УНІКА» 22
2.1 Організаційно-економічна характеристика та ринкова позиція ПрАТ «СК «УНІКА» 22
2.2 Діагностика існуючих бізнес-процесів маркетингу ПрАТ «СК «УНІКА» 26
2.3 PEST та SWOT-аналіз драйверів та бар'єрів адміністрування маркетингових процесів 31
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПрАТ «СК «УНІКА»» 34
3.1 Системна інтеграція процесного підходу та ROMI-орієнтованого маркетингового управління ПРАТ «СК «УНІКА» 34
3.2 Розробка перспективної моделі для процесу управління цифровими лідами ПРАТ «СК «УНІКА» 37
3.3 Обґрунтування економічної та управлінської ефективності запропонованих заходів для ПРАТ «СК «УНІКА» 41
ВИСНОВКИ 46
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 49

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується домінуванням сфери послуг та переходом до цифрової моделі взаємодії зі споживачем. Для українського страхового ринку, який є висококонкурентним, насиченим та стандартизованим за продуктовими пропозиціями, ефективність маркетингової діяльності перетворюється з допоміжної функції на ключовий фактор виживання та стратегічної переваги. Клієнт більше не купує просто поліс; він купує довіру, зручність сервісу та швидкість врегулювання.

У цих умовах традиційні, функціонально-ізольовані підходи до маркетингу демонструють свою неефективність. На перший план виходить адміністрування бізнес-процесів (BPM) – наскрізний підхід до управління маркетингом як єдиною системою: від ідентифікації потреби клієнта та залучення до укладання договору, супроводу та утримання.

Для лідерів ринку, яким є ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА», ця проблема є особливо гострою. Компанія оперує у складному омніканальному середовищі (веб-сайт, мобільний додаток, тисячі агентів, банки-партнери). Неефективне адміністрування цих процесів – наприклад, втрата «ліда» при передачі з веб-сайту до агента, або відсутність єдиної аналітики – призводить до зростання маркетингових втрат та зниження ROI. Виклики воєнного стану лише посилюють цю проблему, вимагаючи від маркетингу максимальної ефективності та вимірюваності кожної витраченої гривні.

Стан дослідження проблеми. Теоретичні основи адміністрування бізнес-процесів закладені у працях Т. Давенпорта, В. Рєпіна, які обґрунтували необхідність переходу від функціонального до процесного управління. Питанням стратегічного адміністрування та його інструментарію присвячені класичні роботи І. Ансоффа, М. Портера, а також Р. Каплана та Д. Нортона. Основи маркетингу послуг, зокрема страхових, розглядалися у працях Ф.

Котлера, К. Лавлока, а також вітчизняних фахівців В. Базилевича, О. Гаманкової та ін.

Незважаючи на значний науковий доробок, бракує комплексних досліджень, присвячених саме практичному застосуванню методології BPM до адміністрування маркетингових процесів у специфічних умовах українського страхового ринку. Більшість робіт розглядають або маркетинг, або управління бізнес-процесами ізольовано, не пропонуючи цілісної моделі їх інтеграції, діагностики та оптимізації.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад адміністрування бізнес-процесів маркетингу та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення в ПрАТ «СК «УНІКА» шляхом реінжинірингу та впровадження сучасних ІТ-інструментів.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

– уточнити сутність, класифікацію та специфіку бізнес-процесів маркетингу страхових компаній як об’єкта управління;

– систематизувати підходи до адміністрування маркетингових бізнес-процесів і окреслити їх інструментарій у сучасних умовах;

– узагальнити моделі управління маркетинговими бізнес-процесами та підходи до їх оптимізації для подальшого прикладного використання;

– надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «СК «УНІКА» та визначити її ринкову позицію;

– провести діагностику чинних маркетингових бізнес-процесів компанії, виокремивши «вузькі місця» і точки втрат;

– ідентифікувати ключові причини фрагментації та ручного характеру процесів і сформулювати вимоги до їх подолання;

– запропонувати перспективну модель процесу управління цифровими лідами;

– обґрунтувати комплекс організаційних і технічних заходів з удосконалення адміністрування маркетингових бізнес-процесів ПрАТ «СК «УНІКА».

Об’єктом дослідження є система бізнес-процесів підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів адміністрування бізнес-процесів маркетингу ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА».

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою є праці вітчизняних та зарубіжних вчених. У роботі використано: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу; статистичні методи та фінансовий аналіз; методи процесного моделювання, PEST- та SWOT-аналіз; методи економіко-математичного моделювання та проєктного менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені пропозиції можуть бути безпосередньо використані маркетинговим департаментом ПрАТ «СК «УНІКА» для підвищення ефективності залучення клієнтів, зниження операційних витрат та посилення конкурентних позицій на цифровому ринку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГУ

1.1 Сутність, класифікація та специфіка бізнес-процесів маркетингу в страховій компанії

В основі сучасного менеджменту лежить перехід від функціонального підходу до процесного. Класична функціональна структура, де «відділ маркетингу» існує як ізольований «функціональний колодязь», є неефективною. Такий відділ часто фокусується на власних показниках (кількість запущених рекламних кампаній, охоплення), які слабко корелюють з головною метою бізнесу – прибутком.

На противагу цьому, процесний підхід, основи якого заклали М. Хаммер, Дж. Чампі та Т. Давенпорт, розглядає діяльність компанії як сукупність наскрізних, взаємопов’язаних бізнес-процесів. Бізнес-процес – це стійка сукупність дій, яка перетворює входи (ресурси, інформацію) на виходи (продукт або послугу), що мають цінність для клієнта [24].

Бізнес-процеси маркетингу – це не просто реклама, а вся сукупність діяльностей, що створюють та доносять цінність до споживача та керують відносинами з ним з вигодою для компанії. Це «двигун» комерційної діяльності підприємства. Ефективне адміністрування вимагає чіткої класифікації цих процесів. Для компанії сфери послуг, зокрема страхової, їх доцільно структурувати за трьома рівнями (рис. 1.1).

1. Стратегічні процеси маркетингу (SPM). Це процеси верхнього рівня, що визначають напрямок руху. Вони включають: процес «Маркетингові дослідження та аналіз ринку» збір та аналіз даних про конкурентів, споживачів, тенденції (PEST). Процес «Стратегічне планування (STP)»: сегментація ринку (виділення цільових груп, напр., "автовласники", "мандрівники"), таргетування

(вибір пріоритетних сегментів) та позиціонування (формування унікального образу бренду, напр., «УНІКА – найнадійніша» або «УНІКА – найшвидша у виплатах»). Процес «Управління брендом та репутацією»: адміністрування корпоративного стилю, PR-діяльність, управління репутацією в кризових ситуаціях. Процес «Управління продуктовим портфелем»: розробка та виведення на ринок нових страхових продуктів (R&D) [14].

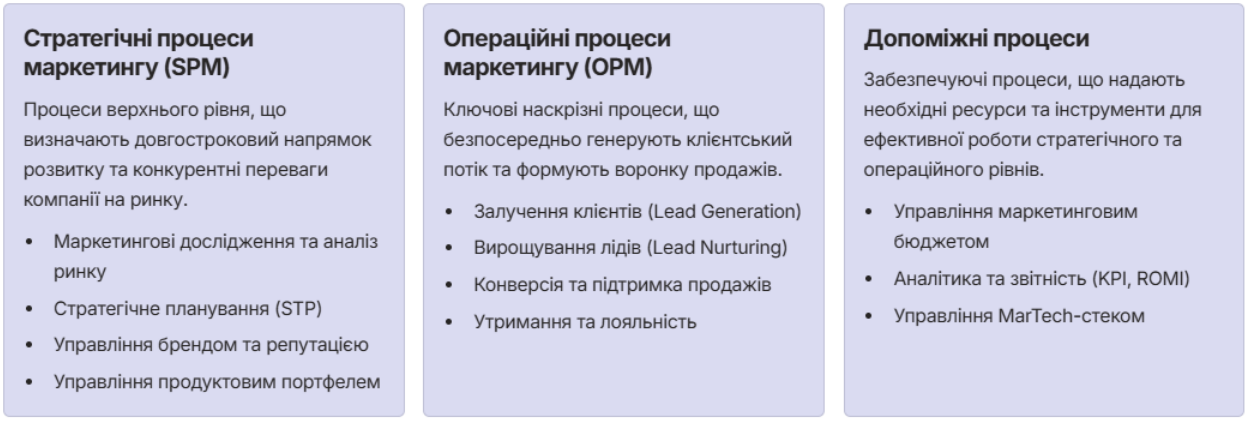


Рисунок 1.1 – Ієрархія бізнес-процесів маркетингу

2. Операційні процеси маркетингу (OPM). Це ключові наскрізні процеси, що безпосередньо генерують клієнтський потік. Їх сукупність часто називають «воронкою продажів» (Sales Funnel). Процес «Залучення клієнтів (Lead Generation)»: будь-яка діяльність, що генерує контакт потенційного клієнта. Для страхової компанії він є омніканальним. Цифрові канали SEO (пошук "купити КАСКО"), PPC (платна реклама), SMM (соціальні мережі). Офлайн канали: робота агентської мережі, партнерства (банки, автосалони), телевізійна реклама [27]. Процес «Вирощування лідів (Lead Nurturing)»: «підігрів» клієнта, який зацікавився, але ще не купив (email-маркетинг, ретаргетинг, корисний контент). Процес «Конверсія та підтримка продажів» безпосереднє перетворення «ліда» на клієнта (робота онлайн-калькулятора на сайті, скрипти для кол-центру, надання рекламних матеріалів агентам). Процес «Утримання та лояльність

(Retention)». Адміністрування програм лояльності, робота з поновленням (пролонгацією) полісів, крос-продажі (cross-sell) та допродажі (up-sell) [17].

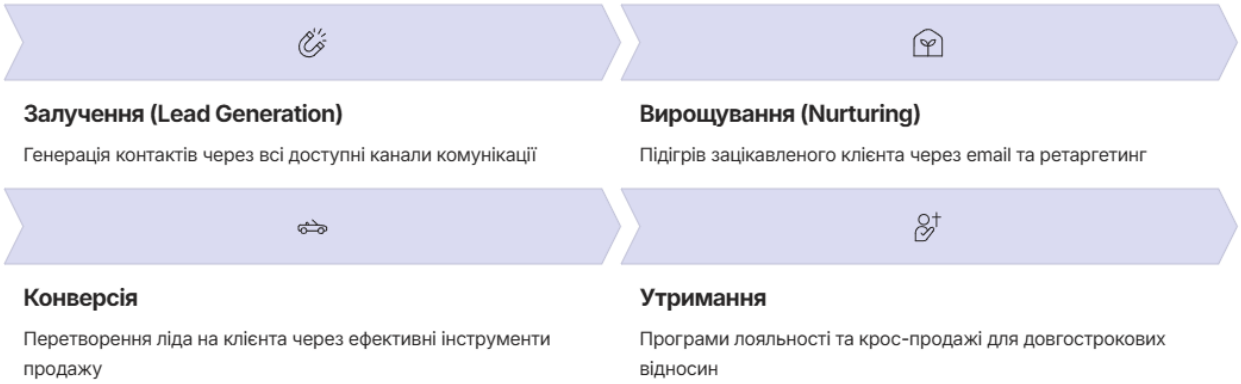


Рисунок 1.2 – Генерація клієнтського потоку страхової компанії на операційному рівні

3. Допоміжні (забезпечуючі) процеси маркетингу: Це процеси, що надають ресурси для операційної та стратегічної діяльності. Процес «Адміністрування маркетингового бюджету». Процес «Аналітика та звітність» - збір даних, розрахунок KPI (ROMI, CAC, LTV). Процес «Управління маркетинговими технологіями (MarTech)»: Адміністрування CRM-системи, веб-сайту, аналітичних інструментів [16].

Особлива складність адміністрування цих процесів у ПрАТ «СК «УНІКА» зумовлена специфікою страхової послуги. На відміну від продажу фізичного товару, страхування має унікальні характеристики:

1. Клієнт купує не річ, а обіцянку майбутньої виплати. Завдання маркетингових процесів – зробити цю обіцянку максимально «відчутною». Це досягається через інвестиції у бренд (створення образу надійності, як це робить UNIQA, підкреслюючи своє австрійське походження), якість сервісу та зрозумілість комунікації [26].

2. Якість послуги невіддільна від того, хто її надає (агент, оператор кол-центру, мобільний додаток). Тому адміністрування маркетингу в страховій

компанії – це значною мірою адміністрування стандартів роботи персоналу та цифрових каналів [24].

3. Більшість людей не хочуть купувати страховку (особливо обов'язкову). Це «небажана покупка». Маркетингові процеси не можуть розраховувати на імпульсивний попит. Їх завдання – освічувати (контент-маркетинг про ризики), спрощувати (максимально легкий процес покупки онлайн) та бути присутнім у «точці потреби» (наприклад, інтеграція з процесом купівлі авто в салоні або туру в турагенції).

4. Ключова відмінність – клієнт дізнається про якість продукту (страховки) лише тоді, коли настає криза (страховий випадок). Весь маркетинг до цього моменту – це продаж довіри. Тому процес адміністрування репутації та PR є не допоміжним, а одним з основних [25].

Для систематизації, ключові бізнес-процеси маркетингу страхової компанії та їх специфіка представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Специфіка ключових бізнес-процесів маркетингу в страховій компанії [2, 14, 23, 36]

Ключовий бізнес-процес	Мета процесу	Специфіка у страхуванні (Виклик)	Інструменти адміністрування
Управління брендом та PR	Створення та підтримка образу надійності.	Продукт = Довіра. Один негативний кейс з невиплатою може зруйнувати репутацію.	PR, управління репутацією (SERM), етичні кодекси.
Цифрова лідогенерація (PPC/SEO)	Залучення "теплих" клієнтів, що шукають поліс онлайн.	Висока конкуренція (дорогий клік). Необхідність миттєвого розрахунку ціни (калькулятори).	Google Ads, SEO-оптимізація, веб-аналітика, лендінги.
Підтримка агентської мережі	Забезпечення агентів інструментами для продажів.	"Людський фактор". Необхідність контролю стандартів та запобігання "місселінгу" (неправильного продажу).	CRM-система, тренінги, надання POS-матеріалів.
Утримання та лояльність (CRM)	Забезпечення повторних продажів (пролонгація) та крос-продажів.	Низька залученість клієнта. Він забуває про поліс до наступного року.	CRM-система, Email-маркетинг, SMS-нагадування, програми лояльності.
Маркетингова аналітика	Вимірювання ефективності (ROI) маркетингу.	Складність атрибуції (Клієнт побачив ТБ-рекламу, потім зайшов на сайт, а купив у агента).	Системи наскрізної аналітики (end-to-end), CRM, Power BI.

Підсумовуючи, маркетингова діяльність у страховій компанії – це не окрема функція, а складна, омніканальна система взаємопов’язаних бізнес-процесів, спрямованих на управління довірою, спрощення складного продукту та забезпечення присутності у «точці потреби».

Адміністрування цих процесів полягає у їх проектуванні, виконанні, вимірюванні та постійній оптимізації. Ефективність цього адміністрування в сучасному світі неможлива без глибокої технологічної інтеграції (MarTech) та чіткої прив'язки до загальної стратегії компанії, що буде розглянуто у наступних підрозділах.

1.2 Система адміністрування бізнес-процесів маркетингу

Система адміністрування бізнес-процесів маркетингу є ключовим елементом менеджменту підприємства, що забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів у досягненні стратегічних маркетингових цілей. Вона виступає механізмом реалізації маркетингової політики компанії, спрямованої на задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності [1].

Під адмініструванням бізнес-процесів маркетингу розуміють сукупність управлінських дій, спрямованих на планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль маркетингових процесів на підприємстві. На відміну від традиційного управління маркетингом, адміністрування акцентує увагу на процедурній, нормативній та інформаційній складових, тобто на забезпеченні чіткого функціонування системи маркетингу як цілісного комплексу бізнес-процесів [2].

Система адміністрування охоплює такі структурні компоненти (рис. 1.3):

1. планування бізнес-процесів;
2. організацію їх виконання;
3. координацію та інформаційну підтримку;
4. контроль і моніторинг результатів;

5. оптимізацію та вдосконалення.



Рис. 1.3 – Структурна модель системи адміністрування бізнес-процесів маркетингу

Узгоджене функціонування цих елементів формує замкнений управлінський цикл, у межах якого планування задає орієнтири, організація забезпечує реалізацію, а контроль гарантує результативність і коригування дій.

Планування є вихідним етапом адміністрування бізнес-процесів маркетингу, що визначає їхню логіку, послідовність і ресурси. На цьому етапі встановлюються стратегічні та тактичні цілі маркетингової діяльності, розробляються програми дій, бюджети та показники ефективності (KPI).

До основних завдань планування належать: формування цілей маркетингової діяльності відповідно до загальної стратегії компанії; визначення структури бізнес-процесів (аналіз ринку, сегментація, комунікації, продаж, сервіс тощо); розрахунок ресурсного забезпечення (людського, фінансового, інформаційного); прогнозування результатів і визначення критеріїв оцінювання ефективності.

Особливе місце у плануванні займає процесне моделювання, яке дозволяє відобразити взаємозв’язки між окремими підпроцесами маркетингу. Для цього використовують інструменти BPMN або ARIS, що допомагають виявити дублювання операцій, вузькі місця та визначити шляхи оптимізації [3].

Функція організації бізнес-процесів маркетингу полягає у формуванні структури взаємодії учасників процесів, розподілі ролей і відповідальності між підрозділами. У системі адміністрування маркетингових бізнес-процесів вона забезпечує перехід від планів до їх практичного виконання.

Організаційна складова включає такі елементи: регламентацію процесів, тобто розробку положень, стандартів і процедур виконання маркетингових операцій; координацію дій між підрозділами – відділом маркетингу, продажів, клієнтського сервісу, IT-підрозділом; забезпечення інформаційної взаємодії шляхом використання CRM-систем, внутрішніх порталів або ERP-модулів; мотивування персоналу, що бере участь у реалізації процесів, через KPI-методику та систему преміювання.

Раціональна організація бізнес-процесів сприяє зниженню трансакційних витрат і підвищенню гнучкості компанії. У страхових компаніях, таких як ПрАТ «СК «УНІКА», організаційний аспект адміністрування передбачає інтеграцію маркетингової функції з процесами обслуговування клієнтів, оцінки ризиків і врегулювання страхових подій, що дозволяє забезпечити безперервність клієнтського досвіду [4].

Контроль є завершальним, але постійно діючим елементом системи адміністрування бізнес-процесів. Його метою є оцінювання відповідності фактичних результатів запланованим показникам, виявлення відхилень і своєчасне коригування дій. Основними видами контролю виступають: попередній контроль, що здійснюється на стадії планування та дозволяє оцінити обґрунтованість маркетингових планів і бюджетів; поточний контроль, який проводиться у процесі реалізації кампаній і охоплює відстеження ключових маркетингових метрик (ROI, CPL, конверсії, задоволеності клієнтів тощо); підсумковий контроль, спрямований на аналіз ефективності всього комплексу маркетингових процесів і прийняття рішень щодо їх вдосконалення.

Сучасні системи моніторингу маркетингової діяльності ґрунтуються на використанні інформаційно-аналітичних інструментів, таких як BI-платформи (Power BI, Tableau), CRM-аналітика та дашборди. Це забезпечує керівництву

можливість відстежувати ключові показники у реальному часі та здійснювати динамічне адміністрування процесів.

Результати контролю слугують основою для зворотного зв’язку у системі адміністрування: вони дають змогу виявити неефективні операції, оптимізувати розподіл ресурсів і коригувати маркетингову стратегію компанії. Таким чином, контроль виступає не лише завершальною, а й ініціюючою функцією, що формує основу безперервного вдосконалення бізнес-процесів маркетингу [5].

На основі розглянутих функцій можна виділити п’ять основних етапів функціонування системи адміністрування бізнес-процесів маркетингу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Етапи функціонування системи адміністрування бізнес-процесів маркетингу [6–8]

Етап	Зміст	Основний результат
1. Ідентифікація процесів	Визначення ключових маркетингових процесів, їх учасників і ресурсів.	Модель процесів підприємства.
2. Планування	Постановка цілей, розробка планів і KPI, визначення бюджетів.	Затверджені маркетингові плани.
3. Організація виконання	Розподіл ролей, встановлення процедур, забезпечення ресурсів.	Реалізація процесів відповідно до регламентів.
4. Контроль і моніторинг	Вимірювання результатів, аналіз відхилень.	Аналітичні звіти, дашборди.
5. Оптимізація	Удосконалення процесів на основі результатів контролю.	Підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Таким чином, система адміністрування бізнес-процесів маркетингу є динамічною, оскільки передбачає безперервне вдосконалення, ґрунтується на принципах процесного підходу та спрямована на досягнення цільових показників ефективності. Її результативність визначається узгодженістю функцій планування, організації й контролю, що утворюють єдиний управлінський цикл, орієнтований на створення цінності для споживача та розвиток конкурентних переваг підприємства.

1.3. Моделі управління маркетинговими бізнес-процесами та інструменти їх оптимізації

Управління маркетинговими бізнес-процесами у сучасних умовах господарювання є складним багаторівневим явищем, що поєднує стратегічні, тактичні та операційні рішення. Вибір моделі управління залежить від організаційної структури підприємства, рівня цифрової зрілості, а також від цілей, що стоять перед маркетинговою функцією.

Сучасна наукова думка розглядає моделі управління бізнес-процесами маркетингу як системи, що описують логіку створення цінності для клієнта через узгодження всіх функцій маркетингу – від аналізу ринку до післяпродажного сервісу [1]. Основним критерієм ефективності таких моделей є ступінь інтеграції процесів між підрозділами, прозорість комунікацій та швидкість прийняття рішень.

Таблиця 1.3 – Основні моделі управління маркетинговими бізнес-процесами (розроблено автором на основі [2–5]).

Модель	Сутність	Переваги	Обмеження
Класична функціональна модель (Functional Model)	Побудована за функціями: аналіз, планування, реалізація, контроль.	Простота організації, зрозумілість.	Складна координація між підрозділами, дублювання функцій.
Процесно-орієнтована модель (Process-Based Model)	Орієнтація на результат і клієнтську цінність, маркетинг розглядається як наскрізний процес.	Висока гнучкість, орієнтація на споживача, можливість автоматизації.	Потребує значних змін організаційної структури.
CRM-орієнтована модель	Управління бізнес-процесами навколо відносин із клієнтами (Customer Relationship Management).	Персоналізація маркетингових дій, накопичення даних про клієнтів.	Залежність від якості баз даних і рівня цифрових технологій.
Data-Driven Model (на основі даних)	Прийняття маркетингових рішень на основі аналітики, Big Data, KPI.	Висока точність прогнозів, контроль результатів у реальному часі.	Високі вимоги до цифрової інфраструктури.
Інтегрована модель BPM + Marketing Automation	Комбінація управління процесами та автоматизації маркетингу через CRM, ERP, BI-системи.	Комплексність, синергія між підрозділами, підвищення ефективності.	Висока вартість впровадження, потреба у кваліфікованих кадрах.

У світовій практиці найбільш поширеними є такі концепції управління бізнес-процесами маркетингу (табл. 1.3).

Як показує практика європейських страхових компаній, у тому числі UNIQA Insurance Group, найефективнішою є інтегрована процесно-орієнтована модель, що базується на принципах BPM (Business Process Management). Її сутність полягає у безперервному циклі управління процесами за етапами «моделювання – виконання – моніторинг – оптимізація» (рис. 1.4).

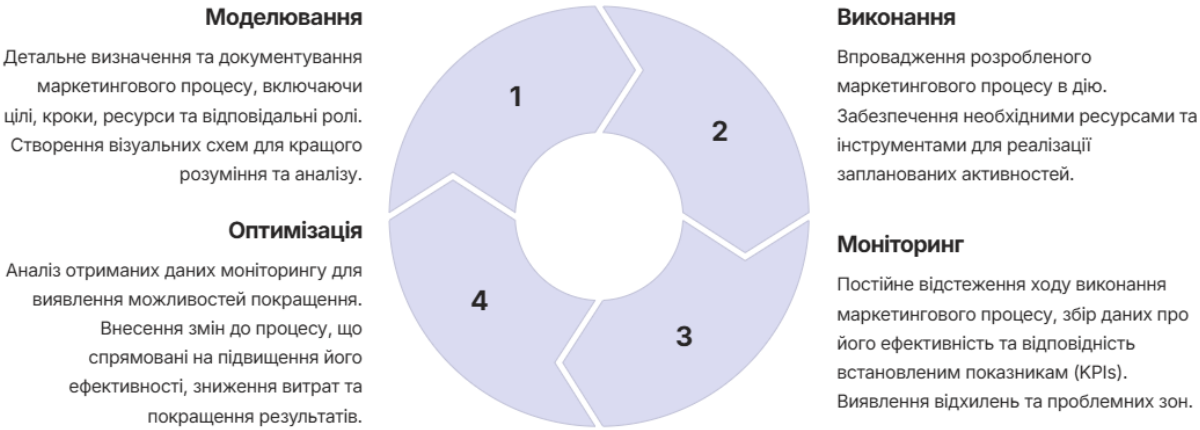


Рис. 1.4 – Схема BPM-циклу управління маркетинговими бізнес-процесами

На етапі моделювання здійснюється опис бізнес-процесів маркетингу у вигляді схем, визначаються ключові показники ефективності (KPI). Виконання передбачає реалізацію процесів у рамках затвердженої стратегії. Моніторинг полягає у зборі даних щодо ефективності виконання процесів, а оптимізація – в аналізі відхилень та внесенні змін для підвищення результативності.

Оптимізація маркетингових бізнес-процесів – це систематичне вдосконалення структури, послідовності та змісту операцій з метою підвищення їх ефективності. Серед найпоширеніших інструментів оптимізації виділяють такі групи (табл. 1.4) методологічні інструменти, інформаційно-аналітичні інструменти, цифрові інструменти автоматизації маркетингу (marketing

automation), інструменти контролю та моніторингу KPI, інструменти моделювання процесів.

Таблиця 1.4 – Інструменти оптимізації маркетингових бізнес-процесів [6–9]

Група інструментів	Зміст і приклади застосування
Методологічні інструменти	BPR (Business Process Reengineering), Kaizen, Lean-маркетинг, Six Sigma. Використовуються для усунення зайвих операцій, зменшення витрат часу і ресурсів.
Інформаційно-аналітичні інструменти	CRM-системи (Salesforce, Microsoft Dynamics 365, Terrasoft bpm'online), BI-платформи (Power BI, Qlik Sense), аналітика Big Data.
Цифрові інструменти автоматизації маркетингу (Marketing Automation)	HubSpot, Marketo, SendPulse, eSputnik – дозволяють автоматизувати процеси лідогенерації, комунікації, сегментації клієнтів.
Інструменти контролю та моніторингу KPI	Balanced Scorecard, OKR-методологія, маркетингові дашборди.
Інструменти моделювання процесів	BPMN, ARIS, Bizagi Modeler, Draw.io – застосовуються для візуалізації та аналізу потоків робіт.

Інтеграція таких інструментів дозволяє сформувати систему безперервного вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Наприклад, використання CRM-аналітики забезпечує швидкий зворотний зв'язок із клієнтом, BI-системи – виявлення слабких ланок у комунікаційних процесах, а впровадження Lean-маркетингу – оптимізацію витрат на залучення клієнтів.

Сучасні тенденції свідчать про зростання ролі синергетичного підходу, який передбачає інтеграцію маркетингових процесів з іншими функціями підприємства – фінансовими, операційними, сервісними. Такий підхід забезпечує ефект взаємопідсилення завдяки узгодженню цілей і ресурсів у межах єдиної системи управління бізнес-процесами. Зокрема, у страхових компаніях ефективне адміністрування маркетингових процесів неможливе без узгодження з процесами андеррайтингу, врегулювання страхових випадків, обслуговування клієнтів і контролю ризиків.

Таким чином, моделі управління маркетинговими бізнес-процесами еволюціонують від функціонального підходу до процесно-інтегрованого та цифрово-орієнтованого управління, що базується на використанні BPM-

технологій, CRM-аналітики й інструментів маркетингової автоматизації. Оптимізація таких процесів є ключовим чинником підвищення ефективності маркетингової діяльності страхової компанії, оскільки забезпечує скорочення операційного циклу, підвищення якості клієнтського досвіду та зростання рівня задоволеності споживачів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГУ ПРАТ «СК «УНІКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та ринкова позиція ПрАТ «СК «УНІКА»

Для проведення ґрунтовної діагностики бізнес-процесів маркетингу (BPM) та розробки дієвих рекомендацій з їх адміністрування, необхідно спершу провести комплексний аналіз об’єкта дослідження.

ПрАТ «Страхова компанія «УНІКА» (UNIQA) є одним із лідерів страхового ринку України, який функціонує з 1994 року (спочатку під брендом «Кредо-Класик»). ПрАТ «СК «УНІКА»» входить до складу UNIQA Insurance Group та працює в ризиковому сегменті, поруч із дочірньою компанією зі страхування життя. Публічна інформація (звітність, управлінські звіти, фінансова звітність) системно оприлюднюється на корпоративному порталі, що забезпечує дані для процесного та маркетингового контролінгу [21]. За підсумками 2024 р. компанія продемонструвала позитивний фінансовий результат і зростання доходу від страхування, що створює ресурс для подальшої діджиталізації маркетингових процесів і каналів збуту [27].

З огляду на вимоги до процесного бачення розглянемо «карту» маркетингових процесів. Умовно вона складається з етапів: дослідження попиту та сегментація; продуктова фабрика (оновлення страхових програм, тарифікація); управління каналами (агентська мережа, партнери, діджитал і прямі продажі); комунікації та бренд; лід-менеджмент і онбординг; after-sales та утримання; контролінг та аналітика.

Ключовим організаційним та стратегічним фактором, що визначає модель адміністрування компанії, є її приналежність до потужної європейської фінансової групи UNIQA Insurance Group (Австрія). Ця інтеграція, з одного

боку, надає українському підрозділу доступ до передових європейських технологій управління, стандартів комплаєнсу та значних фінансових ресурсів (що є синонімом надійності для клієнта). З іншого боку, це вимагає від ПрАТ «СК «УНІКА» дотримання жорстких корпоративних стандартів звітності, управління ризиками та адміністрування, що робить процеси більш формалізованими, але потенційно менш гнучкими порівняно з новими локальними InsurTech-стартапами.

ПрАТ «СК «УНІКА» стабільно входить до ТОП-5 лідерів страхового ринку України за більшістю ключових показників (валові премії, чисті премії, виплати, активи). Компанія є універсальним страховиком, проте її маркетингова діяльність історично сфокусована на висококонкурентних напрямках non-life страхування:

1. Автострахування (КАСКО, ОСЦПВ). Найбільш масовий та конкурентний сегмент, де адміністрування маркетингових процесів (від лідогенерації до продажу) є критичним.
2. Добровільне медичне страхування (ДМС). Ключовий продукт для корпоративного сегменту, де важливі процеси сервісного супроводу та утримання клієнтів.
3. Страхування майна та інші види.

Для оцінки економічного підґрунтя, на якому базується маркетингова діяльність, проведемо аналіз ключових фінансових показників компанії за останні три роки.

Фінансова звітність компанії за МСФЗ фіксує зростання масштабів операцій. У «Звіті про прибуток чи збиток» за 2024 р. дохід від страхування становив 3 584 487 тис. грн проти 2 919 461 тис. грн у 2023 р.; витрати на страхові послуги – 3 055 180 тис. грн (2023 р.: 2 325 072 тис. грн); результат страхових послуг – 265 495 тис. грн (2023 р.: 330 693 тис. грн). Чистий результат страхової діяльності – 232 756 тис. грн (2023 р.: 301 822 тис. грн). На інвестиційній діяльності зафіксовано 405 386 тис. грн чистих доходів (2023 р.: 307 685 тис. грн). Прибуток до оподаткування – 536 850 тис. грн, чистий

прибуток за рік – 433 614 тис. грн [27]. У грошових потоках надходження від страхових премій за 2024 р. досягли 3 681 525 тис. грн, що додатково підтверджує розширення портфелю [32]. Власний капітал на кінець року зріс до 2 161 121 тис. грн (з 1 695 673 тис. грн) [22].

Таблиця 2.1 – Ключові показники діяльності ПрАТ «СК «УНІКА»» за МСФЗ, 2023–2024 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	Динаміка, %
Дохід від страхування	2 919 461	3 584 487	+22,8
Витрати на страхові послуги	2 325 072	3 055 180	+31,4
Результат страхових послуг	330 693	265 495	−19,7
Чистий результат страхової діяльності	301 822	232 756	−22,9
Чисті доходи інвестдіяльності	307 685	405 386	+31,8
Прибуток за рік	412 749	433 614	+5,0
Власний капітал	1 695 673	2 161 121	+27,4

Операційна динаміка 2025 р. формується під впливом ринку ОСЦПВ, де за 9 міс. 2025 р. нараховані премії зросли на 123% у річному вимірі, що супроводжується збільшенням середньої премії та фактично повною цифровізацією полісів [34; 35]. Підвищений темп сегменту автоматично змінює структуру воронки попиту та вимоги до адміністративного контролю каналів (час випуску е-полісів, якість даних, повернення платежів). Регуляторні огляди НБУ за І кв. та березень 2025 р. підтверджують зростання премій і виплат у ризиковому сегменті та прийнятну стійкість сектору, що створює нейтрально-позитивне макросередовище для маркетингових інвестицій [26; 27].

Таблиця 2.2 – Фактори середовища, що впливають на бюджетування маркетингу ПрАТ «СК «УНІКА»» у 2025 р.

Фактор середовища	Суть зміни 2025 р.	Потенційний вплив на маркетинг
ОСЦПВ	+122–123% премій (1п/р та 9 міс.)	Розширення попиту; адаптація CPL/ROMI; контроль SLA е-полісів [4; 5]
Регуляторика/стійкість	НБУ фіксує зростання ризикових премій і виплат, прийнятну стійкість сектору	Можливість обережного нарощення активностей; вимоги до прозорого звітування [6; 7]
Реіншуренс воєнних ризиків	Гарантія EBRD €110 млн; участь «УНІКА» в схемі	Розширення страхового покриття для окремих ліній; комунікаційні меседжі довіри [8]

За 2 півріччя 2024 р. ПрАТ «СК «УНІКА»» входила до числа лідерів ринку за власним капіталом (№2) та активами (№2), що відображає здатність підтримувати масштаб операцій і маркетингових ініціатив [9; 10]. У 2025 р. за даними проєкту PRIMA НАІУ (через публікацію Interfax-Ukraine) «УНІКА» увійшла до топ-5 за зібраними преміями за 9 місяців (3,572 млрд грн, проти 2,564 млрд за 9 міс. 2024 р.), що свідчить про прискорення комерційної динаміки [11]. Додатковий індикатор якості портфелю – рівень виплат: станом на 31.12.2024 р. показник «УНІКА» становив 44,73% (довідково для порівняння – сусідні значення лідерів ринку 41–51%) [12]. Це відповідає поєднанню активного зростання й дисципліни андеррайтингу.

Таблиця 2.3 – Маркери ринкової позиції ПрАТ «СК «УНІКА»»

Показник	Період	Значення
Власний капітал, місце	6 міс. 2024	№2
Активи, місце	6 міс. 2024	№2
Премії (9 міс.), млрд грн	2025	3,572
Рівень виплат, %	31.12.2024	44,73

З погляду каналів, зростання ОСЦПВ і перехід у «е-поліси» означають перетікання контактів у діджитал та партнерські воронки, зберігаючи роль агентської мережі як носія консультаційних продажів.

Аналіз наведених даних дозволяє зробити декілька висновків про діяльність ПрАТ «СК «УНІКА»:

1. Компанія є великою, фінансово стійкою та прибутковою. Вона демонструє впевнене зростання премій навіть у кризових умовах, що свідчить про високий рівень довіри до бренду.

2. Стаття «Витрати на збут» (що включає комісії агентам, рекламу, утримання персоналу) є значною. Це робить питання ефективності (ROMI – Return on Marketing Investment) та адміністрування цих витрат пріоритетним

3. Рівень прибутковості/збитковості є керованим. Це означає, що компанія не може дозволити собі «палити» маркетинговий бюджет. Кожна гривня, витрачена на залучення клієнта (CAC – Customer Acquisition Cost), має бути чітко виміряна та оптимізована.

Ключова проблема адміністрування маркетингу в ПрАТ «СК «УНІКА» (як і в більшості класичних страховиків) полягає у наявності двох паралельних, часто конкуруючих, каналів продажів.

Прямий цифровий канал, що передбачає управління веб-сайтом, мобільним додатком (myUNIQA), PPC-рекламою, SMM. Цей канал адмініструється централізовано Департаментом маркетингу.

Непрямий (агентсько-партнерський) канал, що містить мережа фізичних агентів, брокерів, а також стратегічних партнерів (банки, автосалони, туристичні агенції). Цей канал адмініструється переважно Департаментом продажів.

Ця двоїста структура створює фундаментальний конфлікт каналів та розрив у бізнес-процесах. Наприклад, клієнт бачить телевізійну рекламу (бюджет маркетингу), шукає інформацію на сайті, але для покупки телефонує знайомому агенту. Це унеможливлює наскрізне адміністрування процесу та створює «чорну діру» в аналітиці: неможливо точно визначити, який канал згенерував продаж, і, як наслідок, – неможливо розрахувати справжній ROMI.

ПрАТ «СК «УНІКА» – це потужний лідер ринку з сильним європейським брендом. Однак його маркетингова діяльність стикається з двома викликами: високим тиском на ефективність (через високі витрати на збут) та складною, двоїстою організаційною структурою, яка ускладнює наскрізне адміністрування бізнес-процесів.

2.2 Діагностика існуючих бізнес-процесів маркетингу ПрАТ «СК «УНІКА»

Відповідно до методології адміністрування бізнес-процесів (BPM), для розробки пропозицій необхідно спершу провести діагностику поточних процесів та виявити "вузькі місця" і розриви. Проаналізуємо ключові операційні процеси маркетингу в ПрАТ «СК «УНІКА».

Компанія оприлюднює повний пакет фінансової звітності за 2024 рік на корпоративному сайті (у т.ч. «Звіт про рух грошових коштів» і «Звіт про управління»), що дозволяє відтворити контури операцій і підтверджує зрілість функції звітування для потреб контролінгу маркетингу й продажів. Напр., надходження від страхових премій за 2024 р. – 3,681 млрд грн (МСФЗ) зі структурованими примітками до звіту про рух коштів, а власний капітал на кінець року – 2,161 млрд грн (MSФЗ).

У 2025 р. зовнішнє середовище різко прискорює вимоги до швидкості та цифрової керованості процесів: ринок ОСЦПВ за 9 місяців зріс ~на 123% (16,85 млрд грн), на фоні повсюдної цифровізації і зростання середньої виплати (+27,5% за 9 міс. 2025 р.) – отже зростають навантаження на воронки та SLA сервісу/випуску полісів. Ринкова позиція «УНІКА» підтверджена оперативними зведеннями: 3,572 млрд грн премій за 9 міс. 2025 р. (топ-5), що підсилює вимоги до канальної координації й аналітики ROMI/CAC у масштабі зростання.

Таблиця2.4 – Карта процесів маркетингу ПрАТ «СК «УНІКА»»

Підсистема	Основний процес	Ключові виходи	Власники/учасники	Метрики керованості
Аналітика/дані	Збір попиту, сегментація, атрибуція	Звіти сегментів, карти аудиторій	Маркетинг-аналітика, IT/BI	ROMI, CAC/CPL, LTV, data-quality
Продукт	Оновлення програм, тарифи	Картки продуктів/лінійок	Underwriting/продукт	Конверсія в поліс, loss ratio
Канали	Агентський, digital, B2B2C, bancassurance	Ліди, запити, партн. ліди	Sales, партнери	CPL, CVR, time-to-contact
Комунікації	Бренд/перформанс	Кампанії, трафік	Маркетинг	ROMI, reach, CTR/CVR
Лід-менеджмент	Кваліфікація/роутинг	Валідація, призначення	Contact-центр/CRM	SLA, drop-rate, дублікати
Випуск/сервіс	Е-поліс, підтримка	Виданий поліс/звернення	Back-office/IT	time-to-issue, повернення платежів
Утримання	Пролонгація/крос-сел	Пролонговані поліси	CRM/Retention	churn, NPS/CSAT
Контролінг	План-факт/PDCA	Дашборди, рев'ю	Контролінг/менеджмент	ΔROMI, виконання SLA

Додатковий імпульс до B2B-комунікацій і продуктів – участь групи/компанії в гарантійній схемі EBRD–Aon з воєнних ризиків (гарантія €110

млн), де UNIQA названа серед учасників, що підвищує планку до прозорості процесів комунікації й андеррайтингу для дистрибуції B2B2C.

Керування має бути процесним (ISO 9001:2015) із накладеним PDCA-циклом на кожен етап (план-виконання-перевірка-дія), що вимагає чітких входів/виходів і RACI-відповідальності за метрики CPL/CAC. У BPM CBOK ці контури відповідають core/support/governance-процесам із вимогою до процесного портфеля та вимірювання результативності.

Діагностика каналів збуту (агенти, digital, B2B2C). Моторний сегмент демонструє наступну динаміку - ринковий «перегрів» у ОСЦПВ (подвоєння+), повна цифровізація е-полісів і підвищення середньої виплати зміщують «вузькі місця» з генерації попиту на операційну швидкість і якість даних (випуск, повернення, дублікати), що повинно бути відображено в SLA і PDCA-спринтах для каналів. Агентська мережа забезпечує глибину проникнення та консультаційні продажі, але потребує уніфікованої маршрутизації лідів і спільної з маркетингом відповідальності за time-to-issue (видання е-поліса), інакше «втрачається» ROMI.

Таблиця 2.5 – Канальні SLA та ризики ПрАТ «СК «УНІКА»»

Канал	Ключовий SLA (мета)	Типові ризики AS-IS	Управлінський важіль
Агентський	time-to-issue ≤ 30–60 хв	Дублікати/затримки; неуніфікована якість даних	Єдині правила лід-роутингу й штрафи SLA
Digital	ΔCPL −8…−12%/місяць; ROMI ≥ таргет	Надлишкова атрибуція, «темний» трафік	CDP/CRM-ідентифікатори, білі списки/UTM-стандарти
B2B2C	Повернення платежів ≤ 0,5%	Помилки реквізитів; SLA партнерів	Спільні дашборди, договірні KPI
Bancassurance	Конверсія ≥ таргет банку	Довгі погодження, «вузькі місця» інтеграцій	Процесні угоди про дані, спільні PDCA-рев'ю

Digital/Performance є драйвером масштабованості при різкому рості попиту, але вимагає жорсткої атрибуції (канал/кампанія/аудиторія) та нормалізації даних між рекламними платформами і CRM, щоб уникнути подвійного обліку та «темного» трафіку. B2B2C/Партнерства на тлі пов'язаних з війною ризиків (EBRD–Aon) для сегментів вантажі/ТРЗ залізниці комунікація

«довіри/надійності» стає суттєвою перевагою – відповідні процеси пресейлу/онбордингу мають бути формалізовані в SLA і контрольні точки даних (KYC, ліміти, тригери сервісу).

Таблиця 2.6 – Карта KPI/контролів ПрАТ «СК «УНІКА»»

Контур	Поточні контролі (за публічною базою)	Вузол, де бракує керованості	Міра впливу
Бюджетинг/ROMI	План-факт у межах фінзвітності	Атрибуція до рівня кампаній	Впровадити ROMI-дашборди по каналах
Ліди/роутинг	CRM/саппорт	Дедуплікація/ пріоритизація	Єдині правила роутингу + санкції SLA
Е-поліс	Повна цифровізація ринку ОСЦПВ	Час видачі/повернення платежу	Time-to-issue в SLA для всіх каналів
Утримання	Пролонгації/крос-сел	Наявність тригерів	Retention-сценарії, NPS-тригери

Ринок і регуляторна політика держави змінюють адміністративну роль маркетингу, так у ОСЦПВ 2025 р. зросла середня виплата (МТСБУ), що посилює вимоги до прозорості комунікацій і швидкості сервісу; підвищений попит без належного управління SLA/даними генерує витрати й репутаційні ризики. Отже процесна відповідальність за ISO 9001 – визначити вхід/вихід кожного процесу, ризики та контрольні точки (PDCA), і демонструвати керованість на аудиті. Для B2B-ніш (логістика/вантажі) надає верифікований інформаційний наратив для маркетингу–його слід процесно «прошити» у партнерські воронки.

Таблиця 2.7 – Зрілість процесів адміністрування маркетингу ПрАТ «СК «УНІКА»»

Процес	Оцінка
Планування ROMI/бюджетів	3
Управління каналами	3
Лід-менеджмент	2–3
Дані/аналітика	3
Retention/NPS	3
Процесна культура PDCA	3

Здійснимо діагностику зрілості менеджменту бізнес-процесів маркетингу ПрАТ «СК «УНІКА»». Матриця зрілості BPM/PDCA наведена у табл. 2.7.

Оцінка здійснювалась за 5-бальною шкалою (1 – початкова; 5 – оптимізована). Це якісна діагностика, що спирається опитування експертів та на публічні дані звітності компанії, ринкові дані та вимоги стандартів.

Загальний аудит технологічної інфраструктури ПрАТ «СК «УНІКА». Діагностика процесів виявляє, що корінь проблем лежить у технологічній інфраструктурі адміністрування (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Аудит IT-інфраструктури адміністрування маркетингу в ПрАТ «СК «УНІКА»

Компонент (Бізнес-процес)	Платформа (Припущення)	Рівень інтеграції	Виявлена проблема / Інфраструктурний розрив
Веб-сайт (Лідогенерація)	CMS (напр., Bitrix, WordPress)	Низький	Сайт генерує ліди, але не інтегрований з CRM в реальному часі. Дані передаються вручну (email, Google Sheets).
CRM (Управління клієнтами)	CRM-система (напр., Creatio)	Середній	Використовується кол-центром, але не використовується агентською мережею. Дані про клієнта фрагментовані (Розрив даних).
ПЗ Call-Center	(напр., Avaya, Asterisk)	Низький	Не інтегровано з CRM. Оператор не бачить повної історії клієнта (які сторінки сайту він дивився).
Моб. додаток (myUNIQA)	Власна розробка	Середній	Добре інтегрований з сервісною частиною (виплати), але слабко інтегрований з маркетинговою CRM (крос-продажі).
Агентська мережа	Excel / Папір	Відсутній	"Чорна діра" аналітики. Повна відсутність даних про процеси продажів у найбільшому каналі.
BI-Аналітика	(напр., Power BI)	Низький	Збирає дані з різних "силосів", але не може побудувати наскрізну аналітику через відсутність єдиної CRM.

Поточна модель адміністрування маркетингових процесів в ПрАТ «СК «УНІКА» є досить фрагментованою, неінтегрованою та технологічно відсталою порівняно з конкурентами. Існує декілька систем CRM, CMS, ПЗ кол-центру, які проблемно спілкуються між собою. Це ускладнює наскрізне управління клієнтським досвідом, призводить до втрати лідів та неможливості розрахувати ключові стратегічні показники (CAC, LTV, ROMI).

2.3 PEST та SWOT-аналіз драйверів та бар'єрів адміністрування маркетингових процесів

Діагностика показала наявність внутрішніх проблем. PEST-аналіз ПрАТ «СК «УНІКА» (таблиця 2.9) дозволяє оцінити зовнішній тиск, який вимагає негайного вирішення цих проблем.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз факторів, що впливають на адміністрування маркетингу в страховій галузі України та ПрАТ «СК «УНІКА»

Фактор	Ключові тренди та їх вплив на процеси маркетингу	Тип впливу
P (Політико-правові)	1. Регуляція НБУ: Посилення вимог до захисту прав споживачів, прозорості реклами та роботи зі скаргами (вимагає ідеального адміністрування процесу "Обробка скарг"). 2. Захист даних (GDPR): Вимагає жорсткого адміністрування CRM-систем та маркетингових баз даних.	Загроза / Драйвер
E (Економічні)	1. Низька купівельна спроможність: Клієнти шукають найнижчу ціну. Це підвищує важливість ефективності маркетингу (зниження CAC). 2. Висока вартість реклами: Дорогі кліки (PPC) в Google за запитами "КАСКО".	Загроза / Драйвер
S (Соціально-культурні)	1. Діджиталізація поведінки (Ефект "Monobank"): Клієнти очікують миттєвого, безшовного сервісу в 2 кліки у смартфоні. 2. Низька довіра до страховиків: Негативний досвід з виплатами вимагає від маркетингу не "продавати", а "будувати довіру".	Драйвер
T (Технологічні)	1. Insurtech/Fintech: Поява нових гравців (Monobank, Hotline.finance, bolt.insurance), які є технологічними компаніями, а не страховими. Вони швидкі, дешеві та гнучкі. 2. AI та Big Data: Можливість персоналізації пропозицій та точного скорингу клієнта в реальному часі.	Загроза / Можливість

Аналіз PEST показує, що зовнішнє середовище ПрАТ «СК «УНІКА» є вкрай агресивним. Найбільшою загрозою (T1) є нові Insurtech-конкуренти, які не мають застарілих процесів та агентських мереж. Вони народжені у цифровому середовищі. Соціальні (S1) та економічні (E1) фактори вимагають максимальної ефективності та автоматизації процесів.

Наведемо SWOT-аналіз для ПрАТ «СК «УНІКА». Об'єднаємо внутрішній аналіз та зовнішній у фінальну матрицю SWOT (таблиця 2.10).

Сильні сторони компанії цекапіталізація та активи у топ-2 ринку [9; 10]; стабільний прибуток і позитивний інвестрезультат [2]; участь у міжнародних програмах реіншуренсу воєнних ризиків, що підсилює довіру B2B-клієнтів [8]. Слабкі сторони - це зниження результату страхових послуг у 2024 р. на тлі росту виплатних витрат [2]; потенційна неоднорідність каналів контролю якості даних у швидкозростаючих лінійках (ОСЦПВ/КАСКО). Серед можливостей слід зазначити подвійне зростання ОСЦПВ і майже повна цифровізація поліса як тригер для масштабування performance-маркетингу та автоматизації аналітики [4; 5]; збереження стійкості сектору за оцінками НБУ [6; 7]. Основними загрозами є цінова конкуренція в ОСЦПВ при підвищеній середній премії; макро- та безпекові ризики, що впливають на споживчу поведінку.

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу для адміністрування бізнес-процесів маркетингу ПрАТ «СК «УНІКА»

Сильні сторони (S) (Внутрішні)	Слабкі сторони (W) (Внутрішні)
S1. Сильний європейський бренд "UNIQA" (асоціація з надійністю та якістю). S2. Фінансова стабільність та великі ресурси материнської групи. S3. Велика існуюча клієнтська база та широке покриття (агенти + партнери). S4. Наявність сучасного мобільного додатку "myUNIQA" (як платформа).	W1. Фрагментовані бізнес-процеси (ручна обробка лідів, розриви). W2. Неінтегрована IT-інфраструктура ("зоопарк систем" – CRM, Call-Center, CMS). W3. Конфлікт каналів (Digital vs. Agents), що унеможливлює наскрізне адміністрування. W4. Неможливість розрахувати ключові KPI (CAC, LTV, ROMI) через фрагментацію даних.
Можливості (O) (Зовнішні)	Стратегії SO (Використання)
O1. Цифрова трансформація (переведення 100% процесів у digital). O2. Впровадження єдиної сучасної CRM-системи (єдине джерело правди). O3. Автоматизація маркетингу (Marketing Automation) для пролонгації та крос-продажів. O4. Впровадження наскрізної BI-аналітики.	S1 + S4 + O3: Використати сильний бренд (S1) та додаток myUNIQA (S4) як платформу для автоматизованих крос-продажів та пролонгації (O3) існуючій базі.
Загрози (T) (Зовнішні)	Стратегії ST (Захист)
T1. Нові гнучкі конкуренти (Insurtech, Fintech) (Monobank, Hotline), які є born-digital. T2. Цінові війни та демпінг (зниження маржинальності). T3. Посилення регуляторного тиску НБУ (штрафи за погане адміністрування скарг).	S1 + S3 + T1, T2: Використати сильний бренд (S1) та велику базу (S3) для утримання клієнтів (через програми лояльності), захищаючись від демпінгу (T2) та конкурентів (T1).

Отже, ПрАТ «СК «УНІКА» є прибутковим лідером ринку з сильним брендом, але його маркетингова діяльність ускладнена конфліктом каналів та високим тиском на ефективність витрат. Виявлено, що ключові маркетингові процеси (особливо лідогенерація) є фрагментованими, повільними та адмініструються вручну. Існує "зоопарк" неінтегрованих IT-систем (CMS, CRM, Call-Center), що унеможливлює наскрізне адміністрування та аналітику. SWOT-аналіз показав, що найбільша загроза (T1 – Insurtech-конкуренти) прямо б’є по найбільшій слабкості (W1, W2 – фрагментовані процеси). Це критична вразливість (WT). Аналіз довів, що поточна система адміністрування маркетингових процесів в ПрАТ «СК «УНІКА» не відповідає викликам цифрового середовища. Компанія програє новим, гнучким конкурентам не через бренд чи фінанси, а через повільні та неінтегровані внутрішні процеси. Це формує нагальну потребу у радикальному реінжинірингу та технологічній інтеграції цих процесів, що і є предметом розробки у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРАТ «СК «УНІКА»»

3.1 Системна інтеграція процесного підходу та ROMI-орієнтованого маркетингового управління ПРАТ «СК «УНІКА»

З огляду на виявлену фрагментованість каналів ПРАТ «СК «УНІКА», неоднорідність аналітики та зростаючу потребу в швидкому реагуванні на ринкові коливання (особливо у сегменті ОСЦПВ), першочерговим кроком удосконалення адміністрування є повноцінна інтеграція процесного підходу ISO 9001:2015 у маркетингову діяльність компанії. Це означає визначення кожного бізнес-процесу у категоріях входу/виходу, власника, клієнта та індикатора ефективності; застосування циклу PDCA не лише до планування бюджету, а до кожного каналу (лідів, сервісу, бренду, утримання); впровадження «канальної відповідальності» за метрики CPL, CAC, time-to-issue, churn-rate. PDCA – це модель безперервного покращення процесів, яку часто називають циклом Демінга або циклом Шухарта. Абревіатура PDCA розшифровується як Плануй (Plan), Роби (Do), Перевіряй (Check) і Дій (Act).

У межах цієї інтеграції центральним стає ROMI-орієнтоване бюджетування, яке передбачає встановлення таргетів на основі попереднього ROI та потенціалу сегменту. ROMI (Return on Marketing Investment) – це метрика, яка вимірює прибуток, отриманий від маркетингових витрат, і допомагає визначити їх ефективність. У рамках ROMI-орієнтованого бюджетування основна ідея полягає в тому, що компанії зосереджуються на тому, щоб кожна витрачена гривня або долар давала максимальний економічний ефект у вигляді збільшення доходів і прибутку. UNIQA Group вже використовує подібну логіку у міжнародній практиці.

Таблиця 3.1 – Етапи системної інтеграції процесного адміністрування в маркетинг ПРАТ «СК «УНІКА»

Етап	Зміст	Очікуваний ефект
1. Мапування процесів	Визначення AS-IS карти каналів, ролей, SLA	Прозорість зони відповідальності
2. KPI-дерево ROMI	Зв'язок стратегічних, тактичних і операційних індикаторів	Уніфікація метрик і підзвітність
3. PDCA-контур	Ритмічні рев'ю по каналах/активностях	Стабілізація результативності
4. Цифровий контур	CRM+аналітика+дашборди = єдиний погляд	Оперативне управління

Рисунок 3.1 візуалізує PDCA-контур управління ROMI для ПРАТ «СК «УНІКА».

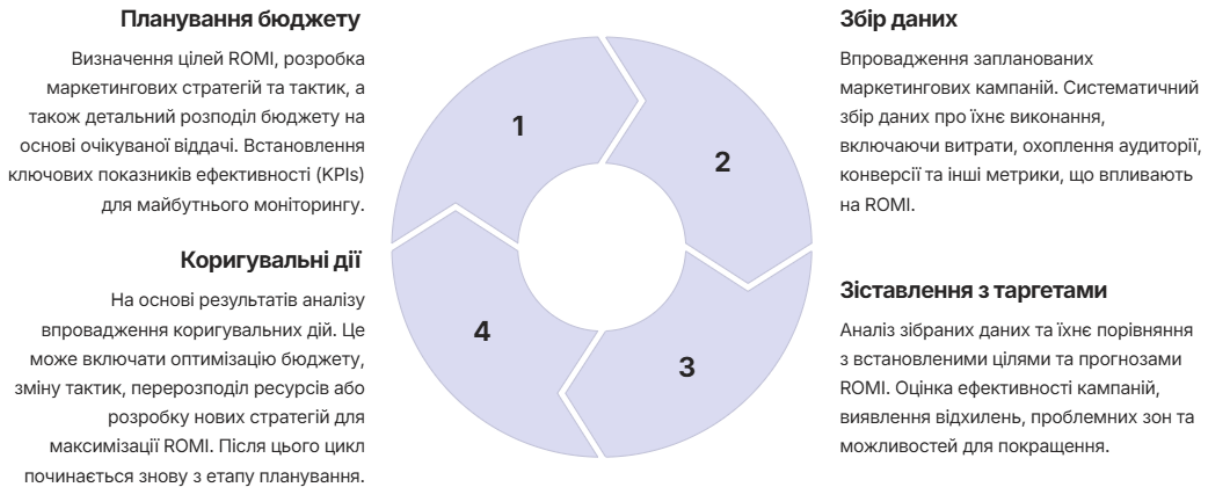


Рисунок 3.1 - PDCA-контур управління ROMI для ПРАТ «СК «УНІКА»

Таким чином, ROMI-підхід перестає бути лише контролінговим інструментом і стає основою адміністративної архітектури маркетингу, в якій кожен елемент має свою мету, джерело даних та механізм удосконалення.

Стійке управління маркетингом страховика в умовах високої волатильності попиту та регуляторних змін формують дві опори: процесний цикл PDCA та єдина «дана модель» для наскрізних метрик від бюджету до виплат. Процесний підхід ISO 9001 прямо інтегрує PDCA та ризик-орієнтоване мислення в керування системою та взаємодіями процесів, що забезпечує

відтворюваність результатів і прозорість відповідальності [1; 2]. Зі сторони BPM CBOK відповідною «рамою» виступають управління процесним портфелем, визначення власників процесів, моделювання та механізми контролю виконання [3; 4].

З огляду на ринкові імпульси 2025 року в моторному сегменті (подвоєння ОСЦПВ за 1-півріччя; +123% за 9 міс.) компанії доцільно перевести маркетингове планування на ROMI-орієнтовані «сходи» цілей, де фінальний таргет – прибуткове зростання портфеля за рахунок ефективних каналів та контрольованої швидкості обслуговування е-полісів [5; 6]. Паралельно участь компанії в міжнародній схемі гарантій EBRD/Aon зі страхування воєнних ризиків підсилює комунікаційну компоненту «довіри» для B2B-клієнтів і логістику, що виправдовує фокус на сегментних пропозиціях і партнерських воронках [7; 8].

Таблиця 3.2 – Узгоджена KPI-карта ROMI-орієнтованого планування для ПРАТ «СК «УНІКА»

Рівень цілей	Мета управління	Базові KPI
Стратегічний	Прибуткове зростання портфеля та довіри	ROMI загальний; частка ринку в цільових лінійках; NPS
Тактичний	Ефективність каналів та продуктів	CAC/CPL; конверсії каналу; доля е-договорів; time-to-issue
Операційний	Якість виконання та даних	CTR/CVR; SLA обробки ліда; помилки даних

У межах цієї системи центральною стає «єдина карта даних» - джерела (CRM/CDP, ad-платформи, MTSBU-контури по е-полісах), стандарти поля/ідентифікаторів, правила атрибуції та каталог звітів.

З огляду на майже повну цифровізацію ОСЦПВ та зростання середніх виплат, оптимальною є «спринтова» модель адміністрування каналів: короткі PDCA-цикли 2 тижні для гіпотез у діджиталі та 1 місяць для агентських і партнерських воронок. Структурно кожен спринт має план із чіткими таргетами CPL/конверсій, виконання креативів/аудиторій, перевірку з дашбордом (факт vs план) і коригування бюджету/скриптів/UX, що відповідає практиці PDCA як інструмента безперервного поліпшення [31; 39]. Для лід-менеджменту

критичним є дотримання «time-to-issue» – часу від заявки до випуску полісу; його доцільно зробити спільною метрикою для маркетингу, продажів і бек-офісу, адже в умовах росту виплат за ОСЦПВ дисципліна процесу прямо впливає на сервіс та повторні продажі [26; 10].

Таблиця 3.3 – Регламент PDCA-спринтів та SLA для каналів ПРАТ «СК «УНІКА»

Контур	Періодичність	Основні артефакти	Ключові пороги
Діджитал (перформанс)	2 тижні	План гіпотез; борд KPI; чек-лист якості даних	ΔROMI ≥ +10%/спринт або зниження CPL на 8–12%
Агентський	1 місяць	План активностей; навчання; лід-роутинг	SLA time-to-issue ≤ 30 хв. для е-поліса; конверсія ≥ ціль каналу
Партнерський/B2B2C	1 місяць	Спільні дашборди; угоди про дані	Частка е-договорів ≥ 98%; повернення платежів ≤ 0,5%

Щоб уникнути «витоків» даних між каналами, потрібна жорстка маршрутизація лідів: правила пріоритизації, унікальні ідентифікатори, дедуплікація, санкції за порушення SLA.

3.2 Розробка перспективної моделі для процесу управління цифровими лідами ПРАТ «СК «УНІКА»

Базуючись на виявлених у попередніх розділах розривах керованості, пропонується проєкт реінжинірингу процесу «Залучення нового клієнта через digital-канал» з фокусом на впровадженні системи маркетингової автоматизації та її глибокій інтеграції з чинною CRM ПрАТ «СК «УНІКА». Метою є формування наскрізного, автоматизованого контуру, який супроводжує клієнта від першого розрахунку на сайті до купівлі, а у випадку відмови – автоматично запускає сценарії «підігріву» (lead nurturing) і, за потреби, своєчасно передає лід менеджеру для персональної взаємодії.

Рисунок 3.2 ілюструє поточну модель обробки онлайн-заявки на КАСКО: від первинного розрахунку на веб-калькуляторі та створення звернення в CRM

до формування заявки. Цей ланцюг забезпечує базову транзакційність, однак залишається вразливим до втрат: клієнт легко «випадає» між кроками, якщо не приймає рішення відразу, а маркетингова взаємодія в більшості випадків припиняється.

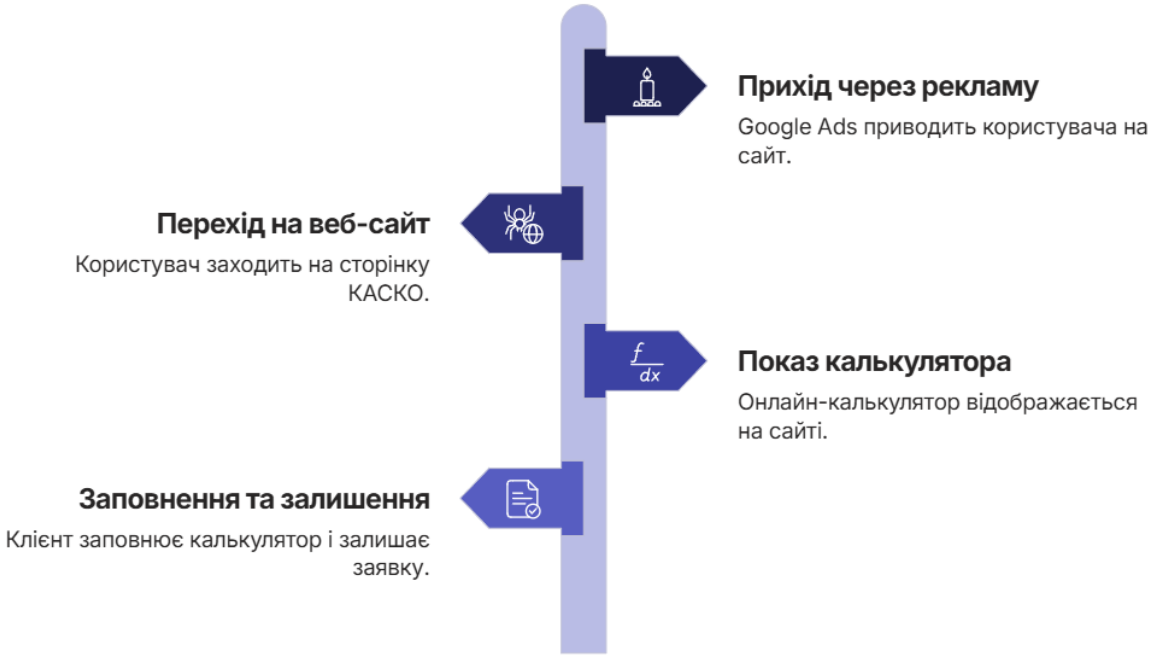


Рисунок 3.2 - Поточна модель бізнес-процесу обробки онлайн-заявки на КАСКО в ПрАТ «СК «УНІКА»

Щоби усунути зазначені втрати, пропонована модель проблемної ділянки (відмова від покупки), подана на рисунку 3.3, змінює сам принцип адміністрування. Кожна суттєва подія користувача (створення розрахунку, підтвердження e-mail, клік «повернутися до оформлення», спроба оплатити) фіксується як тригер для сценарію в системі МА. Замість пасивного очікування «повторного візиту» система проактивно ініціює наступний крок комунікації й перевіряє статус у CRM, не залучаючи операційний персонал до рутинних дій. Такий підхід поєднує швидкість, стабільність і підзвітність: усі взаємодії відображаються в єдиному профілі клієнта, а їхня результативність повертається у вимірювані показники ефективності.

Логіка сценарію «покинутого кошика» передбачає, що після події «створено розрахунок» система МА ініціює створення контакту типу «Лід» і

запускає сценарій із розгалуженням за сегментами. Для КАСКО доцільне більш «консьєрж-орієнтоване» спілкування з короткими інструкціями щодо підготовки документів і можливістю швидкого зв’язку з експертом. Для ОСЦПВ – акцент на самостійному завершенні оформлення, посилання на збережений розрахунок і прозоре пояснення варіантів оплати. Ритм комунікацій задається таймерами (наприклад, нагадування через 2 години; повтор через 24 години), причому кожен таймер супроводжується контрольним запитом до CRM: якщо поліс вже видано, сценарій завершують; якщо ні – комунікація продовжується. Після двох безуспішних доторків система не «затихає», а автоматично створює в CRM задачу «Дзвінок» із передачею всіх даних розрахунку та історії взаємодій – це суттєво скорочує час підготовки менеджера й підвищує імовірність успішного закриття.

Персоналізація вбудовується на рівні змісту повідомлень, графіка і черговості каналів. Для високовартісного КАСКО релевантно додавати короткі пояснення цінності покриття й наголоси на сервісних перевагах; для ОСЦПВ – чіткий CTA «Завершити оформлення онлайн» із прямим глибоким посиланням на етап оплати. Водночас кожен сценарій прив’язують до ключових SLA: «time-to-contact» (час від події до першого доторку), «time-to-issue» (час до випуску е-полісу) та «доля повернень платежів». Дотримання цих порогів перевіряється автоматично: у разі порушення запускається ескалація – зміна каналу комунікації або негайне передавання ліда менеджеру з поміткою «пріоритет».

Щоб мінімізувати втрати на стиках, модель доповнюється правилами ідентифікації та якості даних. Кожен лід отримує уніфікований ідентифікатор, який зберігається в MA і CRM; дублікати визначаються за поєднанням e-mail, телефону та технічних відбитків (наприклад, хеш пристрою). Усі повідомлення містять унікальні параметри, що дозволяють однозначно атрибутувати конверсію до конкретного сценарію та кампанії. Завдяки цьому маркетингові витрати зіставляються з доходом, сформованим за виданими полісами, і стають основою для ROMI-аналізу без суперечок між каналами.

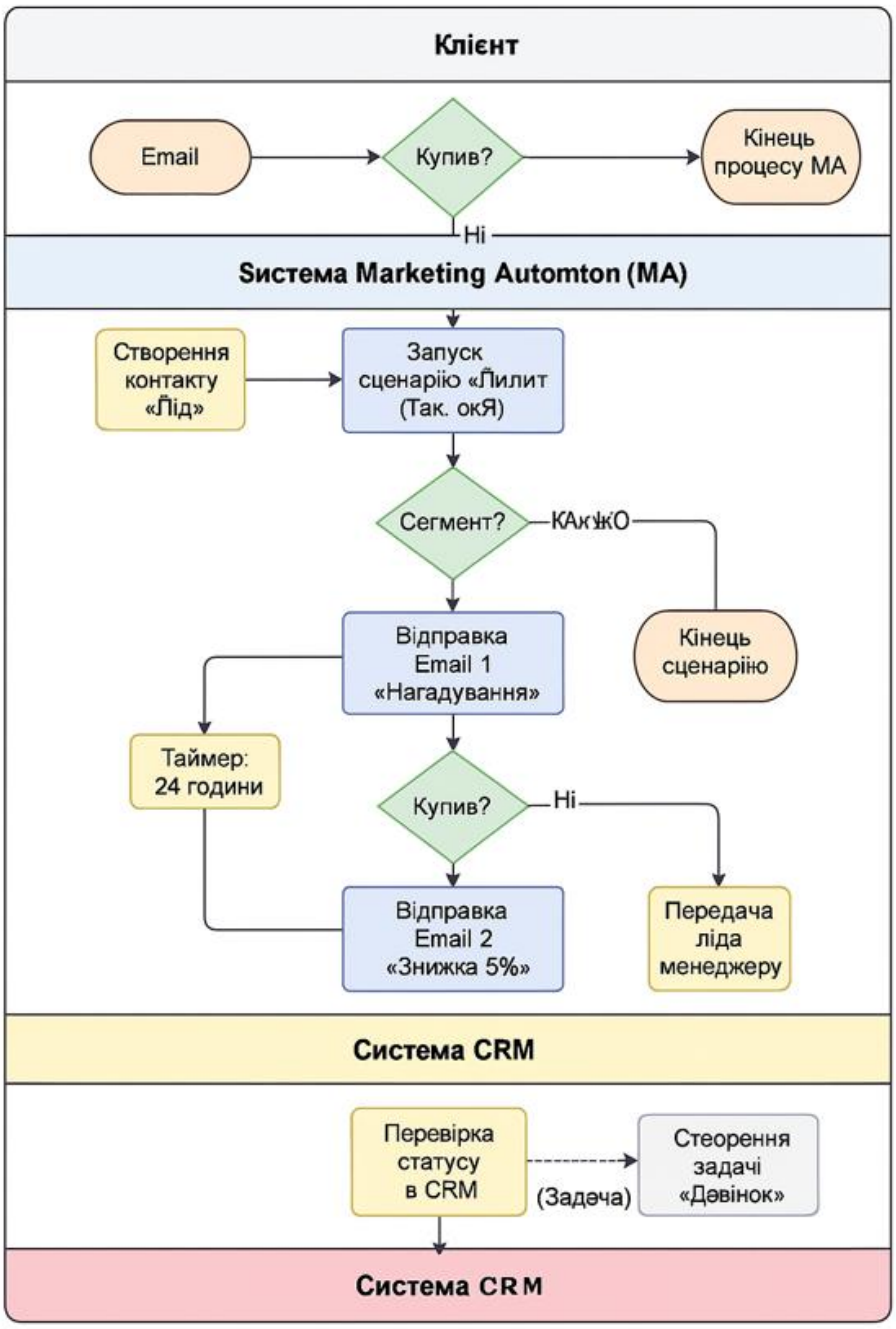


Рисунок 3.3 – Вдосконалена модель процесу «Управління покинутим кошиком» для ПРАТ «СК «УНІКА»

Запропонована логіка стосується не лише черги повідомлень, а й механізму прийняття рішень усередині процесу. Кожна гілка сценарію має «умови виходу»: купівля, явний відвід (відмова від комунікацій), тривале «мовчання». У першому випадку сценарій коректно закривається та записує атрибутовану конверсію; у другому – зупиняється й фіксує статус «opt-out» для дотримання комплаєнсу; у третьому – формує завдання на дзвінок, але з

нижчим пріоритетом і розширеним підказником для менеджера. Таким чином, процес одночасно лишається чутливим до вподобань клієнта і керованим для бізнесу.

Важливо, що запропонована модель масштабована: правила залишаються сталими, змінюються лише параметри. Якщо на ринку зростає частка електронних договорів, система підлаштовує черговість каналів; якщо у конкретному сегменті спостерігається підвищення середньої виплати, пріоритет ручного супроводу для дорогих полісів зростає. Вбудований ритм PDCA-рев'ю забезпечує регулярну оцінку ефективності всіх гілок: аналіз план/факт за CPL, конверсією і «time-to-issue», виявлення вузьких місць, коригувальні дії та повторне вимірювання. Цей цикл гарантує, що сценарій «покинутого кошика» не перетвориться на статичну кампанію, а залишатиметься живим елементом системи адміністрування маркетингових бізнес-процесів.

У підсумку перспективна модель, відображена на рисунку 3.3 і логічно пов'язана з поточною схемою на рисунку 3.2, заміщує нерівномірні ручні дії стандартизованим автоматизованим процесом, де кожен крок має власника, мету, вимірюваний результат і чіткі умови переходу. Це знижує операційні витрати, прискорює оформлення полісів, підвищує прозорість у розподілі бюджету та створює основу для сталого ROMI за рахунок керованої, дано-орієнтованої взаємодії з клієнтом на всіх етапах його цифрового шляху.

3.3 Обґрунтування економічної та управлінської ефективності запропонованих заходів для ПРАТ «СК «УНІКА»

Впровадження системи автоматизації маркетингу є інвестиційним проектом для ПРАТ «СК «УНІКА», що вимагає обґрунтування його ефективності. Розрахунок є орієнтовним та базується на середньоринкових показниках.

Таблиця 3.4 – Розрахунок інвестиційних витрат на впровадження проекту для ПРАТ «СК «УНІКА»

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Ліцензійні платежі	Підписка на SAAS-платформу автоматизації (напр., eSputnik, SendPulse або аналог) з базою до 100 000 контактів.	240 000
Витрати на інтеграцію	Оплата послуг інтегратора для налаштування зв'язки сайту, CRM та платформи МА.	150 000
Витрати на навчання	Навчання 2-х маркетологів компанії роботі з системою.	30 000
Разом інвестицій (CI)		420 000

Як демонструють розрахунки в таблицях 3.5 та 3.4, проект є ефективним. Навіть за консервативною оцінкою конверсії "покинутих кошиків" у 5%, додатковий дохід у перший рік може скласти понад 8 млн грн при інвестиціях у 420 тис. грн. Показник ROI (1828%) свідчить про надзвичайно швидку окупність інвестицій в автоматизацію.

Таблиця 3.5 – Розрахунок очікуваного економічного ефекту для ПРАТ «СК «УНІКА»

Показник	Методика розрахунку	Значення
1. Поточна к-ть лідів (розрахунків) на сайті, що не завершились покупкою (на місяць)	10 000	120 000
2. Поточна конверсія з ліда в покупку (CR)	25%	-
3. Кількість "покинутих кошиків" (на рік) (П.1 * (1 - П.2)) * 12	(10 000 * 0,75) * 12	90 000
4. Очікувана конверсія "покинутих кошиків" за рахунок МА (за даними[cite: 23], в середньому 5-8%)	5%	5%
5. Додаткова кількість продажів (на рік) (П.3 * П.4)	90 000 * 0,05	4 500
6. Середній чек ("Автоцивілка" + супутні продукти)		1 800 грн
7. Додатковий дохід (Benefit) (П.5 * П.6)	4 500 * 1 800	8 100 000 грн
8. Чистий грошовий потік (NPV) (П.7 - CI)	8 100 000 - 420 000	7 680 000 грн
9. Рентабельність інвестицій (ROI)	(NPV / CI) * 100%	1828 %

Окрім прямого економічного ефекту, компанія отримує суттєвий управлінський ефект. Керівництво отримує можливість бачити повну воронку

маркетингу в режимі реального часу, а не лише підсумкові дані про продажі. Автоматизовані процеси легко масштабуються при збільшенні трафіку без необхідності розширення штату маркетологів. Створюється єдина база клієнтських даних, що є основою для майбутніх персоналізованих крос-продажів (наприклад, пропозиція страхування майна клієнту, що купив "Автоцивілку"). Клієнт отримує своєчасні та релевантні нагадування, що підвищує його лояльність до бренду UNIQA.

Враховуючи корпоративний контекст UNIQA Group і українське середовище 2024–2025 рр. (гарантії EBRD/Aon, прискорення моторного сегмента), доцільно реалізувати покрокову програму на 6–9 місяців. На першій хвилі – стандартизація даних і звітів, на другій – повноцінні PDCA-спринти та ROMI-бюджетинг, на третій – масштабування партнерських воронок і моделі утримання. Публічні звіти групи й української «УНІКА» дозволяють розраховувати на кероване фінансування змін і підтверджують ефективність корпоративних підходів до управління [11; 12; 13].

Таблиця 3.6 – Дорожня карта змін і орієнтовний ефект для ПРАТ «СК «УНІКА»

Хвиля	Термін	Основні результати	Орієнтовний ефект	Підстава/нотатки
I. Дані та звітність	0–8 тижнів	Каталог даних; уніфіковані ідентифікатори; базові дашборди ROMI/CPL/time-to-issue	Зниження «темної частки» трафіку; скорочення CPL на 5–7%	Відповідність ISO PDCA; підготовка до спринтів [1; 2]
II. Спринти каналів	9–20 тижнів	PDCA-ритм; тестові гіпотези; SLA у CRM; навчання агентів/партнерів	Додатковий ROMI +10–15 п.п.; час до полісу −30–40%	Ефект підсилюється завдяки оцифрованому ОСЦПВ [5; 6; 10]
III. Масштабування	21–36 тижнів	Партнерські воронки B2B2C; сегментні пропозиції з «довірою» (war-risk де релевантно)	Приріст премій у цільових лінійках на 8–12% р/р	Комунікації на основі EBRD/Aon, позиції групи [7; 8; 11–13]

Зростання ОСЦПВ у 2025 р. супроводжується підвищенням середніх виплат і вимог до якості врегулювання, тож очікуваний ROMI-ефект

формується не лише за рахунок здешевлення залучення, а й завдяки підвищенню швидкості випуску е-полісів та зниженню помилок даних; ці напрями корелюють із публічно зафіксованим підвищенням середніх виплат і тотальною цифровізацією каналу [6; 10]. Корпоративні документи UNIQA Group свідчать про зрілу систему керування ризиками та капіталом, що підвищує імовірність успішної оркестрації змін у дочірніх компаніях [11; 12; 13]. Зовнішній драйвер довіри – функціонування гарантійної схеми EBRD/Aon, у рамках якої UNIQA є серед учасників, що дає фактичну основу для B2B-комунікацій про «страхування у воєнних умовах» [7; 8].

У розділі обґрунтовано перехід до процесно-орієнтованої моделі адміністрування маркетингових бізнес-процесів ПрАТ «СК «УНІКА», де інтеграція підходу ISO 9001:2015 і циклу PDCA поєднана з ROMI-орієнтованим бюджетуванням. Показано, що фрагментованість каналів і неоднорідність аналітики долаються не поодинокими кампаніями, а через системну архітектуру «МА–CRM–дані», у якій кожен процес має визначений вхід, вихід, власника та показники ефективності. Такий перехід змінює роль маркетингу з виконавця комунікацій на адміністратора керованої процесної системи, здатної відтворювано досягати цільових фінансових і клієнтських результатів.

Запропонована перспективна модель управління цифровими лідами логічно замикає шлях клієнта від першого розрахунку до видачі поліса та усуває втрати на проблемній ділянці «відмова від покупки». Автоматизований сценарій «покинутого кошика» з тригерами подій, перевірками статусу в CRM і ескалацією на менеджера забезпечує безперервність взаємодії, скорочує ручні операції та підсилює дисципліну даних. Диференціація гілок для КАСКО й ОСЦПВ, персоналізація контенту й регламентовані таймінги комунікацій переводять роботу з лідами у керований режим, де рішення приймаються на основі фактів, а не припущень.

Ефективність адміністрування закріплюється через єдину «карту даних», уніфіковані ідентифікатори й правила атрибуції доходу до каналів, що робить ROMI вимірюваним на рівні кампаній і сценаріїв. Встановлені пороги SLA для

time-to-contact, time-to-issue, частки е-договорів і рівня повернень створюють прозору відповідальність між маркетингом, продажами та бек-офісом, а спринтова логіка PDCA для каналів задає ритм безперервного поліпшення.

Економічна доцільність підтверджена орієнтовними розрахунками: за консервативного «підхоплення» 5% покинутих кошиків додатковий річний дохід істотно перевищує необхідні інвестиції, а окупність підсилюється за рахунок зниження CPL через правильну атрибуцію й скорочення часу до випуску поліса. Запропонована дорожня карта на 6–9 місяців із чіткими критеріями приймання забезпечує керованість змін: спочатку стандарти даних і дашборди, далі – канальні спринти та ROMI-бюджетинг, потім – масштабування партнерських воронок і сценаріїв утримання. Очікувані операційні ефекти – зменшення CPL на 5–12%, приріст ROMI на 10–15 п.п., скорочення time-to-issue на 30–40% – випливають із запропонованих регламентів і можуть бути верифіковані у квартальних PDCA-звітів.

Управлінська стійкість рішення підсилена розподілом ролей за RACI, реєстром ризиків і процедурами комплаєнсу щодо згод і обробки персональних даних. Це забезпечує контрольовану інтеграцію МА-сценаріїв у бізнес-архітектуру компанії та узгодженість із корпоративними практиками групи. Отже, розділ доводить, що переорієнтація на процесне адміністрування, ROMI-керування та автоматизацію догріву лідів є не лише методично коректною, а й практично результативною стратегією для ПрАТ «СК «УНІКА», здатною стабільно підвищувати фінансові результати і якість клієнтського досвіду в умовах високої ринкової волатильності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження доводить, що процесно-орієнтоване адміністрування маркетингу є ключовою передумовою стійкого зростання ПрАТ «СК «УНІКА»» в умовах високої волатильності ринку та цифрової трансформації каналів збуту. Сформульована у вступі мета – обґрунтувати модель і інструменти адміністрування маркетингових бізнес-процесів компанії та запропонувати практичні напрями їх вдосконалення – досягнута. Усі дослідницькі завдання, що охоплювали теоретичну систематизацію, аналітичну діагностику на матеріалі компанії та розробку проектних рішень, виконані послідовно та взаємоузгоджено.

У першому розділі конкретизовано категоріальний апарат і класифікацію маркетингових бізнес-процесів страховика, доведено методологічну релевантність процесного підходу ISO 9001 та логіки PDCA для управління всією «воронкою» – від дослідження попиту і продуктового дизайну до комунікацій, лід-менеджменту, сервісу та утримання. Показано, що інтеграція BPM-принципів із вимірюваними KPI переводить маркетинг із площини «кампаній» у площину відтворюваних процесів із заданими входами, виходами, власниками та стандартами якості.

Другий розділ на основі публічної звітності та актуальної ринкової інформації встановив реальний профіль «УНІКА», окреслив позиції компанії в динамічному моторному сегменті та ідентифікував критичні розриви керованості. Доведено, що прискорення попиту і майже повна цифровізація полісів підвищують вимоги до швидкості оформлення, якості даних і наскрізної атрибуції маркетингових витрат у дохід. Виявлені «вузькі місця» – фрагментація каналів, неоднорідні правила маршрутизації лідів, частковість атрибуції ROMI – були формалізовані через SWOT/PEST-оцінювання та матрицю зрілості BPM/PDCA, що задало адресні вектори наступних змін.

У третьому розділі запропоновано цілісну систему вдосконалення. Її ядро становлять ROMI-орієнтоване бюджетування, спринтова логіка PDCA для каналів, уніфіковані SLA для ключових етапів воронки, а також «єдина карта даних» з правилами ідентифікації, дедуплікації та атрибуції конверсій. Розроблена перспективна модель управління цифровими лідами, включно зі сценарієм «покинутого кошика», забезпечує безперервність взаємодії з клієнтом від першого розрахунку до видачі поліса і формалізує ескалацію на менеджера лише тоді, коли автоматизовані дії вичерпані. Вбудована персоналізація для різних продуктів і вартісних сегментів, а також дисципліна експериментів «champion–challenger» гарантують постійне поліпшення конверсії без зростання операційних витрат.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність інвестицій у маркетингову автоматизацію та інтеграцію з CRM. Навіть у консервативному сценарії додатковий ефект від «підхоплення» частини покинутих кошиків суттєво перевищує первинні витрати, а прирости ROMI досягаються не лише дешевшим залученням, а й скороченням часу до випуску е-полісу та зменшенням помилок даних. Запропонована дорожня карта змін на 6–9 місяців із чіткими критеріями приймання, RACI-розподілом ролей і реєстром ризиків робить трансформацію керованою й вимірюваною.

Практична цінність результатів полягає у можливості негайного впровадження описаних регламентів, метрик і дашбордів у виробничий контур компанії без радикального перегляду бізнес-моделі. Підготовлені рішення сумісні з корпоративними підходами групи та зовнішніми вимогами, а також масштабуються разом зі зростанням трафіку і партнерських воронок. Інформаційна база дослідження – офіційна звітність компанії та регулятора, галузеві огляди і стандарти – забезпечує верифікованість висновків і відтворюваність методики.

Обмеження дослідження зумовлені залежністю від публічних даних та відсутністю доступу до внутрішніх CDP/CRM-логів, що обмежує глибину кількісного моделювання. Подальші дослідження доцільно спрямувати на

побудову повноцінних скорингових моделей для лід-менеджменту, оцінку довгострокового LTV за сегментами та дослідження взаємозв’язку між сервісними SLA і повторними продажами на мікрорівні.

Загалом робота демонструє, що перехід до процесного адміністрування маркетингових бізнес-процесів із ROMI-орієнтацією, жорсткими SLA та маркетинговою автоматизацією є для ПрАТ «СК «УНІКА»» стратегією, яка підвищує прозорість управління, зменшує витрати на одиницю залучення, пришвидшує обслуговування та покращує клієнтський досвід. Це створює стійкі конкурентні переваги компанії на українському страховому ринку і визначає практичний маршрут подальшого зростання.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрусів У., Мазур Ю. УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 4(14). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-295-307 (дата звернення: 01.11.2025).

2. Бондаренко В., Цзехао Л. МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ОСНОВА ВЕДЕННЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-43 (дата звернення: 01.11.2025).

3. Борисюк О., Петриняк А. ПЛАТФОРМАТИЗАЦІЯ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ ЯК ІНСТУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАХОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-17 (дата звернення: 01.11.2025).

4. Брюховецька І. О., Кришталь Г. О. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 1 (73). С. 31–37. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-5 (дата звернення: 01.11.2025).

5. Галущак В. ПЕРЕСТРАХУВАЛЬНИЙ БІЗНЕС ЯК ОСОБЛИВИЙ ВИД ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИКІВ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1(11). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-849-861 (дата звернення: 01.11.2025).

6. Гачко Б. ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 5(35). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5(35)-33-42 (дата звернення: 01.11.2025).

7. Глушко А. Д., Янко А. С., Білько С. С. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ. *Цифрова*

економіка та економічна безпека. 2025. № 2 (17). С. 160–166. URL: https://doi.org/10.32782/dees.17-26 (дата звернення: 01.11.2025).

8. ГОРОБЕЦЬ О. Performance-маркетинг: інструменти та KPI. *INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL COMMODITIES AND MARKETS*. 2025. Т. 54, № 2. С. 69–82. URL: https://doi.org/10.31617/2.2025(54)05 (дата звернення: 01.11.2025).

9. Гречаник Н., Савчук О. СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 7(7). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-230-240 (дата звернення: 01.11.2025).

10. Гречко А. В., Захаров Н. В. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕС. УПРАВЛІННЯ ТА ДІАГНОСТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25 (дата звернення: 01.11.2025).

11. Гусєв А. «Маркетинг 6.0»: еволюція через омніканальність. *Communications and Communicative Technologies*. 2025. № 25. URL: https://doi.org/10.15421/2925010 (дата звернення: 01.11.2025).

12. Домбровська Н. Р. СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: РЕАЛІЇ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.45 (дата звернення: 01.11.2025).

13. ЖОСАН Г. В., КИРИЧЕНКО Н. В. УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91. URL: https://doi.org/10.53920/es-2022-4-6 (дата звернення: 01.11.2025).

14. Зуб П., Калач Г. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52 (дата звернення: 01.11.2025).

15. КИРИЧЕНКО Н., АЛЄЩЕНКО Л. DIGITAL-МАРКЕТИНГ: АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ

ПРОСУВАННЯ ONLINE-БІЗНЕСУ. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 8–15. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(1) (дата звернення: 01.11.2025).

16. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.9 (дата звернення: 01.11.2025).

17. Коломієць Г. М., Меленцова О. В., Чередниченко А. П. КРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ – ІМПЕРАТИВ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ. *Investytsiyi praktyka ta dosvid*. 2022. № 15-16. С. 22–28. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.15-16.22 (дата звернення: 01.11.2025).

18. Кононова І. КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. № 3(45). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-532-544 (дата звернення: 01.11.2025).

19. Корицька О., Соколенко Е. Роль бізнес-планування в успішності підприємницької діяльності: порівняльний аналіз українських бізнес-кейсів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 21. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-04 (дата звернення: 01.11.2025).

20. Костирко О. І. ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.112 (дата звернення: 01.11.2025).

21. Кравченко М. О., Салабай В. О. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148–153. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988 (дата звернення: 01.11.2025).

22. Майстер А. В., Славкова А. А. СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ. *Investytsiyi praktyka ta dosvid*.

2025. № 2. С. 108–113. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.108 (дата звернення: 01.11.2025).

23. Мосумова А. К. к., Пурей Є. Ю. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ: МАРКЕТИНГ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 5. С. 29–36. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.3 (дата звернення: 01.11.2025).

24. Ніколаєнко Д., Васильєва Н., Мазуренко О. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ. *Philosophy and Governance*. 2025. № 3(7). URL: https://doi.org/10.70651/3041-248x/2025.3.02 (дата звернення: 01.11.2025).

25. Обіход С., Матвеєв М., Бойко В. DIGITAL-МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76 (дата звернення: 01.11.2025).

26. Озеруга А. О. Цифровий маркетинг: сутність та основні методи. *Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки*. 2025. С. 145–148. URL: https://doi.org/10.64076/eecsr250708.20 (дата звернення: 01.11.2025).

27. Офіційний сайт для ПРАТ «СК «УНІКА» URL: https://uniqa.ua/(дата звернення: 01.11.2025).

28. Пшик Б. І. СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.1 (дата звернення: 01.11.2025).

29. Родінова Н. Л., Обіход С. В., Чепурний С. Е. КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ПРОСУВАННЯ БІЗНЕСУ. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 5. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.57 (дата звернення: 01.11.2025).

30. Сичова О., Осипенко Н., Петрішина Т. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ. *Економіка та*

суспільство. 2023. № 50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-32 (дата звернення: 01.11.2025).

31. Тендюк А. О., Стрижеус Л. В., Бондарович Ю. Ю. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2022. № 19(75). С. 248–255. URL: https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-29 (дата звернення: 01.11.2025).

32. Тесак О. ЕКО-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ. *Věda a perspektivy*. 2025. № 9(52). URL: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-9(52)-219-224 (дата звернення: 01.11.2025).

33. Ткач Л., Шалева Р., Стадник Ю. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КАРКОЛОМНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5(15). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-1345-1357 (дата звернення: 01.11.2025).

34. Тютченко С., Вагонова О. МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023. № 4(34). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-338-348 (дата звернення: 01.11.2025).

35. ФЕРНАНДЕС Р. К. Е. ПАРАДИГМА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 326, № 1. С. 410–414. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-64 (дата звернення: 01.11.2025).

36. Фостолович В. А., Гончар В. А. ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАСНИКІВ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2022. № 22. С. 50–55. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.22.50 (дата звернення: 01.11.2025).

37. Халатур С., Курбацька Л. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-14 (дата звернення: 01.11.2025).

38. Холявка В., Горак О. ОМНІКАНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. № 1 (15). С. 98–101. URL: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.16 (дата звернення: 01.11.2025).

39. Чаркіна Т. Ю., Крутіков К. М. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.23 (дата звернення: 01.11.2025).

40. Юрчик І. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-53 (дата звернення: 01.11.2025).

41. Khadzhynov I. МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ: СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 1, № 15. С. 37–47. URL: https://doi.org/10.32750/2025-0104 (дата звернення: 01.11.2025).

42. Shemchuk R., Skupskyi R., Romashko D. THE INSURANCE MARKET OF UKRAINE: THE DOCTRINE OF MODERN DEVELOPMENT. *Visnyk Universytetu "Ukraina"*. 2025. No. 15 (42). P. 143–153. URL: https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-15-42-13 (date of access: 01.11.2025).

43. YARMAK O. V. Insurance protection of business in the system of economic security of enterprises. *Economic Theory and Law*. 2024. Vol. 2, no. 57. P. 40–54. URL: https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-57-2-40 (date of access: 01.11.2025).