

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія  
Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»  
на тему: «Оцінка процесу надання послуг страхової компанії та напрями її  
підвищення»

Виконав:

студент групи 5-ЕМ

Постушній Олександр Григорович \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Губа Л.М. \_\_\_\_\_

Полтава – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ НА ОСНОВІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ	5
1.1. Послуги страхової компанії: сутність, типи і види	5
1.2. Процес надання страхових послуг	12
1.3. Оцінювання процесу надання послуг страхової компанії	20
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ ПОСЛУГ ПАТ «НАСК ОРАНТА»	26
2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта управління ПАТ «НАСК»ОРАНТА»	26
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ НАСК «Оранта»	32
2.3. Оцінка процесу надання послуг ПАТ НАСК «Оранта»	39
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ ПОСЛУГ ПАТ «НАСК»ОРАНТА»	47
3.1. Обґрунтування доцільності створення карти шляху клієнта у ПАТ "НАСК "Оранта" як інструменту покращення взаємодії із клієнтом	47
3.2. Впровадження карти шляху клієнта у ПАТ "НАСК "Оранта"	52
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	57
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	63

## ВСТУП

У сучасних умовах стрімких змін на ринку страхових послуг, підвищеної конкуренції та зростаючих вимог клієнтів до якості обслуговування, ефективне оцінювання процесу надання послуг стає надзвичайно важливим для страхової компанії. Якість сервісу безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, їхню лояльність та репутацію компанії, що, у свою чергу, визначає конкурентоспроможність та фінансову стабільність підприємства. Крім того, в умовах цифрової трансформації та зростання ролі клієнтоорієнтованих підходів, необхідність системного та об'єктивного аналізу процесів надання послуг є ключовим фактором для оптимізації операційної діяльності.

Актуальність теми також зумовлена необхідністю вдосконалення методів оцінювання, які дозволяють ідентифікувати слабкі місця у процесах обслуговування, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, а також адаптуватися до нових стандартів і регуляторних вимог. Відсутність чітких і стандартизованих критеріїв оцінювання може призводити до зниження якості послуг та втрати клієнтів. Таким чином, дослідження процесу оцінювання надання послуг страхової компанії є актуальним і важливим завданням, що сприятиме підвищенню рівня сервісу, оптимізації бізнес-процесів і забезпеченню сталого розвитку організації на сучасному конкурентному ринку.

Теоретичні та практичні аспекти процесу управління страховими компаніями та їх послуг досліджуватися у працях В.Базилевича, Н.Внукової, О.Гаманкової, О.Залєтова, Ю.Клапківої, Л.Нечипорук, Л.Шірінян та багатьох інших авторів. Однак, окремі аспекти щодо оцінювання залишаються дискусійними тому тема роботи є актуальною.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів оцінювання процесу надання послуг ПАТ «НАСК»ОРАНТА» на визначення напрямів їх підвищення.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити наступні завдання:

Розкрити сутність, типи та види послуг страхової компанії;

описати процес надання страхових послуг;

дослідити оцінювання процесу надання послуг страхової компанії;  
охарактеризувати об'єкт та суб'єкт управління ПАТ "НАСК"ОРАНТА»;  
провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ НАСК  
«Оранта»;

оцінити процес надання послуг ПАТ НАСК «Оранта»;

обґрунтувати доцільність створення карти шляху клієнта у ПАТ "НАСК  
"Оранта" як інструменту покращення взаємодії із клієнтом;

запропонувати впровадити карти шляху клієнта у ПАТ "НАСК  
"Оранта".

Об'єктом дослідження є процес надання страхових плуг на ПАТ НАСК  
«Оранта».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу  
наданн страхових послуг, зокрема їх оцінювання на ПАТ НАСК «Оранта».

Нормативно-правовою та інформаційно-методологічною базою даної  
кваліфікаційної роботи є: держані нормативно-законодавчі акти; навчальні  
посібники, підручники, монографії вітчизняних та зарубіжних авторів; наукові  
статті періодичної літератури; статистичні дані бухгалтерської та фінансової  
звітності на ПАТ НАСК «Оранта».

Для формування тексту кваліфікаційної роботи використовувалися такі  
методи: аналізу (дає можливість виявити будову досліджуваного предмету, його  
структуру), синтезу (дає змогу поєднати частини предмету, встановити їх  
зв'язок і пізнати предмет як єдине ціле), класифікації (висвітлює предмет  
дослідження за різними критеріями), кількісний аналіз з застосуванням графіків  
та порівняльної характеристики, узагальнення та інші.

Загальний обсяг роботи 70 сторінок. Робота має три основні розділи, 18  
рисуноків, 12 таблиць, 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ НА ОСНОВІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

#### 1.1. Послуги організації: сутність та класифікація

Розвиток сучасної економічної системи господарювання складно уявити без сфери послуг, яка відіграє не тільки ключову роль, але сьогодні формує окремий тип економічних відносин «сервісну економіку». Це тип економічних відносин, який передбачає зосередження уваги не на виробництві, а на сфері послуг, яка включає різні галузі послуг, зокрема транспорт та складське господарство, комунальні послуги, професійні послуги, освітні послуги, фінанси та страхування, інформаційні послуги, охорону здоров'я та соціальну допомогу, послуги розміщення та харчування, послуги з вивезення відходів, а також мистецтво, розваги та відпочинок. Ключовими характеристиками такої економіки є наступні (рис.1.1).

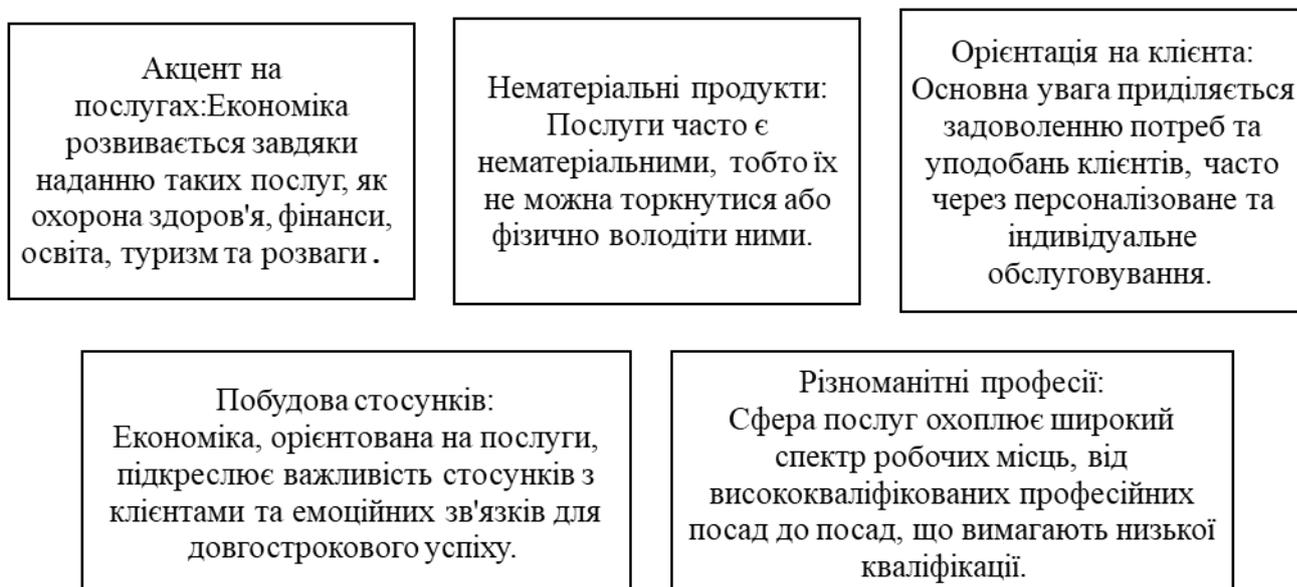


Рис.1.1 – Основні характеристики сервісної економіки [складено автором на основі 4,15, 39]

Важливо зазначити, що сервісна економіка орієнтована не просто на створенні і наданні послуг, а саме на створенні та продажу цінності через

послуги, що вимагає долучення фахівців із високим рівнем кваліфікації, малою часткою фізичної праці, де знання і технології дозволяють отримувати додаткові вигоди та додаткову вартість. Зокрема, нині країни, які входять до член Організації економічного співробітництва та розвитку (країни ОЕСР) (рис.1.2).

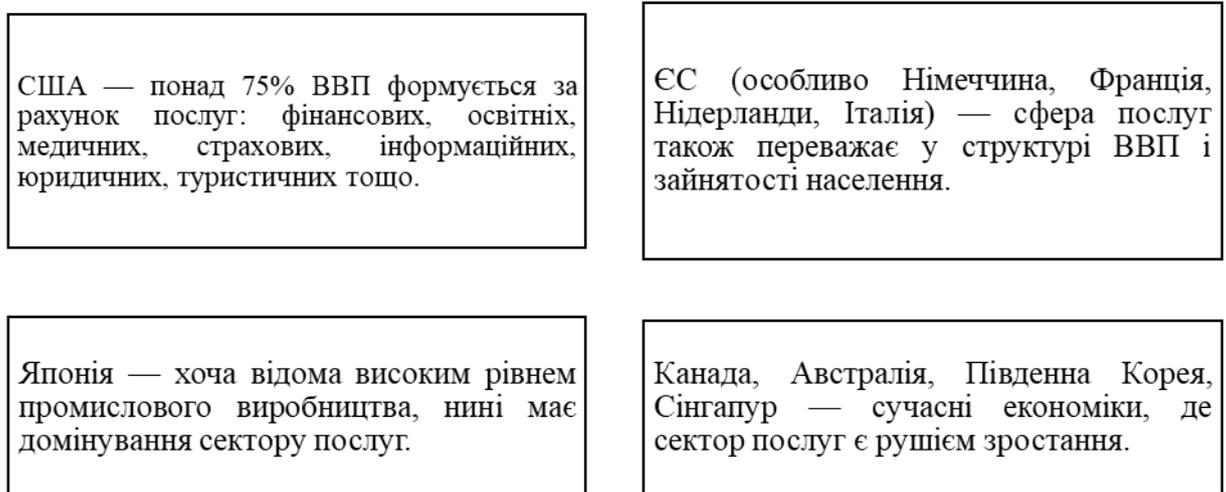


Рис.1.2 – Сервісно-орієнтовані країни [складено автором на основі 54]

Такі економіки характеризуються: високим рівнем цифровізації та автоматизації послуг; розвитком фінансових і страховиків, освітніх платформ, медицини, ІТ; зменшенням попиту населення з товарів на сервіс (сервіси мобільності, підписок, персоналізовані послуги); гнучким ринком праці, де працівники більше залучені у сфері обслуговування; орієнтацією малого бізнесу на задоволення потреб громади; збільшенням бізнесу, який використовує невелику кількість обладнання та має низькі початкові інвестиції; низькі бар'єри для входу (будь-хто може отримати роботу в економіці послуг, тому легше розпочати кар'єру в економіці послуг); відсутність запасів (люди в економіці послуг продають послугу, а не продукт. Це означає, що у них немає запасів. Працівникам економіки послуг не потрібно турбуватися про купівлю та продаж продуктів, наявність запасів на складі, зберігання надлишкових запасів, виробництво товарів або очікування тривалого виробничого процесу).

Таким чином, економічні системи демонструють, що сфера послуг стала не просто підтримкою виробництва, а самостійною рушійною силою економіки. Це відповідає глобальній тенденції переходу від індустріального до

інформаційного суспільства. Об'єктом економічних відносин стає послуга («невидимий товар»), тобто результат діяльності, який можна купити, але не відчути. У даному випадку, послуга буде мати наступні особливості (рис.1.3).

<p>Нематеріальність (intangibility) Послуги не можна побачити, спробувати чи потримати до моменту їх споживання. Наприклад, не можна «відчути» консультацію юриста або страхову послугу.</p>	<p>Нероздільність процесу надання та споживання (inseparability) Послуга надається та споживається одночасно. Наприклад, під час медичної консультації — лікар надає послугу, а пацієнт її одночасно споживає.</p>
<p>Непостійність якості (heterogeneity). Якість послуги залежить від багатьох змінних: персоналу, обставин, часу доби. Та сама послуга може відрізнятися за ефективністю для різних клієнтів.</p>	<p>Нездатність до зберігання (perishability). Послуги не можна зберігати чи складувати на майбутнє. Наприклад, вільне місце у салоні літака, що не продано — втрачений дохід.</p>
<p>Високий ступінь взаємодії з клієнтом. У багатьох видах послуг клієнт є співучасником створення цінності (наприклад, у банкінгу, освіті, страхуванні).</p>	<p>Персоніфікація. Послуги часто адаптуються під конкретного споживача (страхові програми, медичні процедури, тури тощо).</p>
<p>Відсутність права власності. Споживач отримує лише результат або доступ до функції (наприклад, доступ до юридичного захисту), але не володіє фізичним активом.</p>	<p>Довіра до бренду або постачальника. Через нематеріальність важливу роль відіграє репутація та відгуки, оскільки споживач не може заздалегідь перевірити якість.</p>

Рис.1.3 – Особливості послуги, як товару [систематизовано та складено автором на основі 4,7]

Послуги як специфічний вид економічної діяльності стрімко інтегруються в повсякденне життя суспільства, відіграючи дедалі важливішу роль в економіці. У зв'язку з процесами інтернаціоналізації ринку послуг виникає об'єктивна необхідність розроблення міжнародних стандартів якості для їх

надання. Відповідно, Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) спільно зі Світовою організацією торгівлі (СОТ) регулярно організують міжнародні семінари в Північній Америці, Європі та Азії з метою врахування інтересів основних споживачів і постачальників у сфері послуг.

Для забезпечення належної якості обслуговування цілком доцільним є використання міжнародних стандартів ISO серії 9000 [8], які містять універсальні директиви, придатні як для виробничих підприємств, так і для організацій, що працюють у секторі послуг. Ці стандарти встановлюють вимоги до системи управління якістю, передбачають необхідність чіткого опису характеристик послуги з позиції її споживача та формулювання об'єктивних критеріїв для кожної з них. У межах стандартів містяться ключові поняття, принципи й процеси, що можуть бути адаптовані до будь-якого виду сервісних пропозицій.

Україна, як і багато інших країн, приділяє значну увагу удосконаленню сфери надання послуг, запроваджуючи комплексні заходи: створення технічних комітетів зі стандартизації, розроблення національних стандартів, впровадження систем сертифікації. Значних результатів досягнуто в таких галузях, як поштові, банківські, медичні послуги, громадське харчування та транспортне обслуговування.

Управління якістю послуг має бути цілісним і охоплювати всі функціональні підрозділи компанії — незалежно від виду послуг чи характеру споживання (одноразового чи довгострокового). Підприємство, що надає послуги, повинно створити, документально оформити, впровадити й підтримувати дієву систему менеджменту якості. Така система має слугувати інструментом реалізації політики якості, визначеної організацією, та забезпечувати ефективне управління всіма процесами, що впливають на якість послуг. Особливу увагу слід приділяти людському фактору, адже якість обслуговування напряду залежить від рівня кваліфікації персоналу. Висококваліфіковані працівники — це ключовий чинник довіри з боку споживачів та гарантія їх задоволеності отриманими послугами.

Клієнт є найважливішим елементом системи взаємодії. Кінцевою метою процесу надання послуг є задоволення потреб клієнта. Оцінка покупцем якості послуг, задоволеність отриманими послугами та рішення про поновлення контакту з компанією-постачальником послуг шляхом повторної покупки в певній мірі залежать від його сприйняття процесу надання послуг, тобто постачальника послуг, фізичного середовища та системи надання послуг. Тому системи надання послуг та доставки повинні бути розроблені найбільш ефективним чином, щоб задовольнити потреби клієнтів.

Існує кілька підходів до класифікації послуг, які застосовуються у міжнародній практиці. Один із найбільш визнаних підходів представлений у Пораднику зі складання платіжного балансу Міжнародного валютного фонду (МВФ), яким користуються всі країни світу. Згідно з ним, до торговельних (тобто міжнародних) послуг належать такі основні категорії (рис.1.4).



Рис.1.4 – Класифікація послуг згідно Міжнародного валютного фонду  
[складено автором]

Іншим важливим підходом є класифікація, що використовується в рамках Генеральної угоди про торгівлю послугами (GATS), яка діє під егідою Світової організації торгівлі (СОТ/ВТО). У межах цієї системи класифікації, що базується на Міжнародній стандартизованій промисловій класифікації (ISIC), визнається понад 600 видів послуг. До послуг тут віднесено всі категорії, охоплені розділами 4–9, зокрема (рис.1.5).

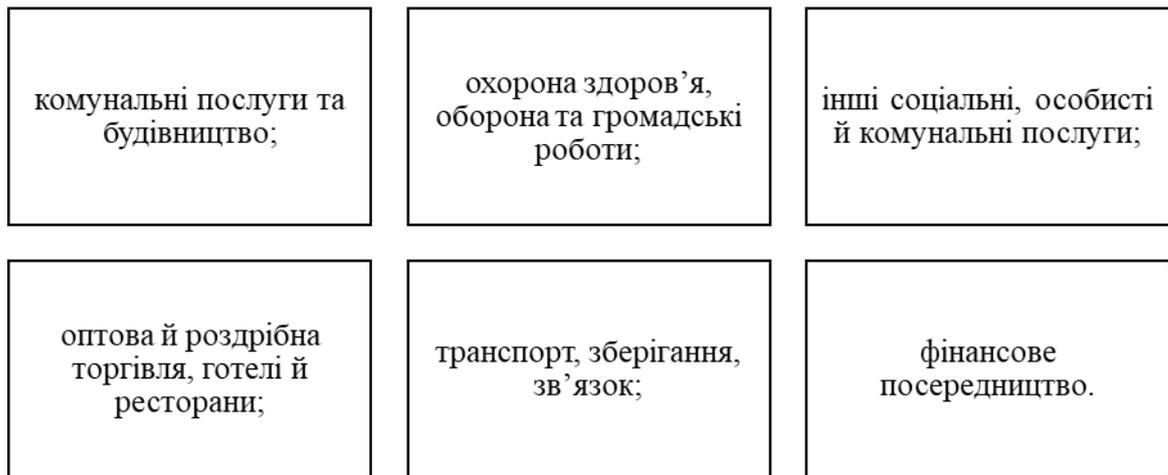


Рис.1.5 – Класифікація послуг згідно Міжнародній стандартизованій промисловій класифікації (ISIC) [систематизовано і складено на основі 54,55]

Також варто згадати класифікацію Світового банку, яка розділяє всі послуги на дві великі групи:

Факторні послуги — це платежі, пов'язані з міжнародним рухом факторів виробництва (зокрема доходи від інвестицій, роялті, ліцензійні платежі, заробітна плата нерезидентам);

Нефакторні послуги — охоплюють усі інші послуги, включаючи транспорт, подорожі, а також інші нефінансові послуги. Цей підхід також активно використовується в межах переговорного процесу GATS, хоча основна увага зазвичай приділяється саме нефакторним послугам, як більш придатним до лібералізації та регулювання на міжнародному рівні.

Саме ця класифікація застосовується під час переговорів щодо лібералізації міжнародної торгівлі послугами в межах GATS.

Зазначаючи, що надання послуг переважно відбувається одночасно з продажем товару або здійсненням інвестицій, то виділяють послуги залежно від способу їх доставки споживачам:

- а) послуги, пов'язані з інвестиціями, — банківські, готельні, професійні послуги;
- б) послуги, пов'язані з торгівлею, — транспортні, страхування;
- в) послуги, пов'язані одночасно з торгівлею та інвестиціями, — зв'язок, будівництво, комп'ютерні та інформаційні послуги, особисті, культурні і рекреаційні послуги [18].

Таким чином, у сучасній економіці сфера послуг перетворилася з допоміжного елементу на ключовий рушій економічного розвитку, формуючи так звану сервісну економіку. Вона охоплює значну частину економічної діяльності, включаючи освітні, фінансові, медичні, транспортні, страхові та інформаційні послуги. Особливості послуг — нематеріальність, невідчутність, неможливість зберігання — визначають специфіку їх створення, надання та споживання. У відповідь на ці особливості міжнародні інституції, зокрема ISO та СOT, запровадили системи класифікації та стандартизації для підвищення прозорості та якості надання послуг. Важливим елементом сервісної економіки є орієнтація на клієнта, а якість обслуговування все частіше визначає конкурентоспроможність компаній. Стандарти ISO серії 9000 стали основою систем управління якістю у сфері послуг. Україна інтегрує ці підходи, запроваджуючи сертифікацію в ключових секторах обслуговування. Класифікаційні підходи МВФ, СOT/ГАТС та Світового банку дають змогу ефективно регулювати міжнародну торгівлю послугами. Глобальний тренд свідчить про зміщення акценту з виробництва на сервіс, особливо у розвинених країнах ОЕСР. Отже, послуги стали не просто частиною економіки, а її основним змістом у постіндустріальну добу.

## 1.2.Процес надання страхових послуг

Для сфери послуг, де потрібно продати цінність, а не товар, важливу роль буде відігравати процес надання послуг. Адже, від того наскільки ефективно він буде організований буде залежати не тільки конкурентоспроможність послуги, але і період її життєдіяльності. Однак, обов'язково потрібно зважати на особливості сфери господарювання. У даному випадку, оскільки об'єктом дослідження виступає процес надання страхових послуг, то необхідно буде враховувати низку особливостей. Так, страхова послуга -

Страхова послуга — це специфічний вид економічної діяльності, що полягає у наданні страхового захисту шляхом реалізації комплексу дій страховика (або його посередників), спрямованих на забезпечення фінансової стабільності страхувальника у разі настання страхового випадку. Така послуга створює для споживача цінність у вигляді покриття ризиків, отримання страхового відшкодування, а також може включати додаткові матеріальні та нематеріальні вигоди, які сприяють повному та якісному задоволенню його потреб у безпеці та впевненості. Страхова послуга має свої особливості: загальні та особливі. До загальних характеристик страхових послуг належать ознаки, притаманні всім видам послуг. У науковій літературі вони відомі як «чотири НЕ» (4P), а саме (рис.1.6).

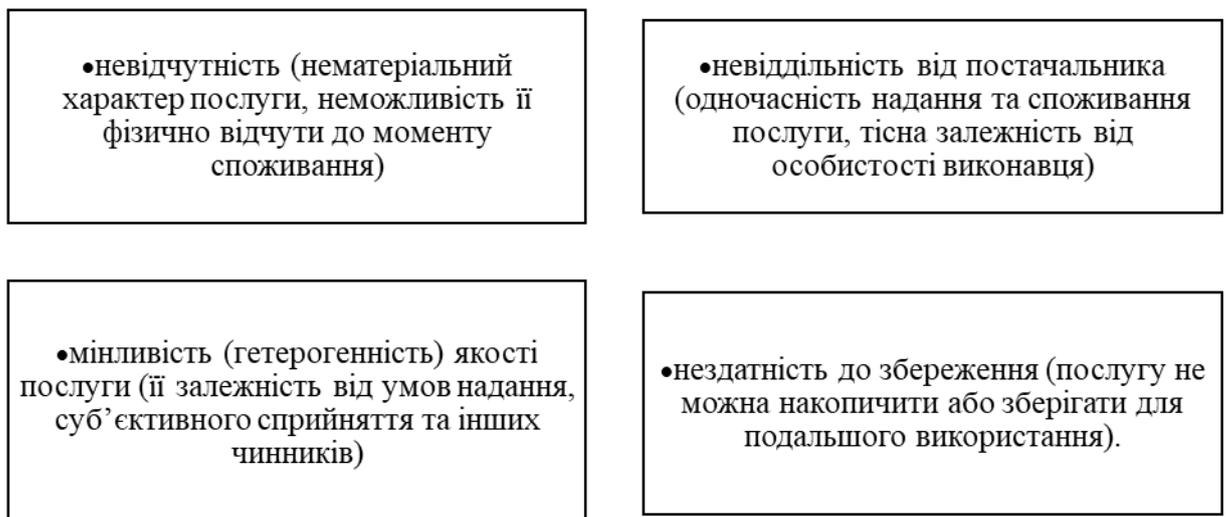


Рис.1.6 – Концепція 4 P страхових послуг [узагальнено і систематизовано на основі 7,11]

Ці характеристики повною мірою проявляються і в страхових послугах, формуючи особливості їх надання та сприйняття страхувальниками. До специфічних характеристик страхової послуги належать особливості, що відрізняють її від інших видів послуг і обумовлюють унікальність страхових відносин (рис.1.7).

ймовірнісний характер настання страхового випадку	необхідність проведення андеррайтингу для оцінки ризику	використання актуарного інструментарію для розрахунку тарифів та страхових резервів,
попередня невизначеність розміру страхового відшкодування	строковість дії договору страхування	цільове призначення страхового фонду — покриття витрат за раніше визначеними страховими подіями
матеріальна зацікавленість страхувальника в уникненні або мінімізації збитків	взаємозалежність, протистояння та єдність інтересів сторін договору («страховик – страхувальник»)	комплексний характер взаємовідносин, що включає фінансові, правові, морально-етичні аспекти
принцип добросовісності (утримання від зловживань з обох сторін)	наявність додаткових послуг, що супроводжують основну страхову послугу	активна участь клієнта в реалізації послуги, яка виходить за межі його ролі як пасивного споживача.

Рис.1.7 – Специфічні особливості страхових послуг [узагальнено і систематизовано на основі 7,19]

Реалізацію страхової послуги доцільно умовно поділити на два основні етапи.

Перший етап розпочинається з моменту укладення договору страхування між сторонами та сплати страхувальником страхового внеску. Цей етап можна охарактеризувати як неповну реалізацію страхової послуги, оскільки надано лише зобов'язання щодо майбутнього страхового захисту.

Другий етап настає у разі виникнення страхового випадку та здійснення страховиком відшкодування. Саме в цей момент послуга набуває повного завершення реалізації, оскільки споживач отримує безпосередню економічну вигоду — страхову виплату.

Наголошуємо на важливості розрізнення цих двох етапів: у випадку відмови страховика у виплаті (за наявності підстав), реалізацію страхової послуги слід вважати неповною, попри укладення договору.

Оскільки страхова послуга надається виключно в межах умов, визначених у договорі, вона має чіткі правові межі. Наприклад, у разі, якщо застраховане нерухоме майно постраждало від дій третіх осіб, а договір передбачає покриття лише ризиків, пов'язаних із стихійними лихами, страхове відшкодування не буде виплачено. Це підкреслює необхідність точної відповідності страхового випадку умовам договору.

Послуги страховика завжди обмежені у часі — діють упродовж встановленого строку договору. Водночас жодна із сторін не може точно передбачити ні ймовірність настання страхового випадку, ні обсяг можливих збитків, а отже, і суму потенційного страхового відшкодування.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у використанні актуарного інструментарію — системи математичних і статистичних методів, що забезпечує обґрунтовані розрахунки страхових тарифів та справедливий розподіл фінансової участі кожного страхувальника у створенні страхового фонду.

Зазначимо, що при обов'язковому страхуванні страхові премії, як правило, є уніфікованими, тоді як при добровільному страхуванні потреба в індивідуальному актуарному розрахунку є надзвичайно важливою.

Не менш значущою характеристикою страхової послуги є наявність андеррайтингу — процедури оцінки ризиків, які страховик може прийняти на себе або передати у перестраховання. Андеррайтинг визначається як ключовий, первинний етап процесу надання страхової послуги, що безпосередньо впливає на її вартість, якість і ефективність страхового захисту [44].

Єдність, протистояння та взаємозалежність договірних сторін «страховик – страхувальник» проявляються у характері правових відносин, що виникають на основі одного спільного договору страхування. Хоча обидві сторони юридично рівноправні, на практиці страхувальник часто виявляється більш залежним від страховика. Це зумовлено тим, що страховик, діючи в межах договору та чинного законодавства, має право відмовити у виплаті страхового відшкодування, якщо виявлено порушення умов договору або відсутність підстав для виплати, навіть у випадку настання подій, що зовні можуть виглядати як страхові.

Протиставлення інтересів сторін також є характерною ознакою страхових правовідносин: страхувальник, сплативши страхову премію, очікує отримання повного страхового відшкодування, бажано — без урахування франшизи чи обмежень. Водночас страховик, керуючись принципами обґрунтованої тарифної політики, прагне мінімізувати виплати за рахунок страхових винятків, франшиз, правил андеррайтингу та перестраховування.

Специфічність взаємовідносин сторін, що охоплює фінансові, правові та морально-етичні аспекти, ґрунтується на принципі добросовісності. З боку страхувальника часто спостерігається прагнення передати максимальний обсяг ризику при оптимальному (мінімальному) рівні страхових внесків. У разі, якщо розмір страхової премії здається йому завищеним, він може або зменшити обсяг покриття, залишивши частину ризиків за собою, або завищити страхову суму, що породжує моральні ризики. Зі свого боку, страховик зобов'язаний забезпечити прозорість комунікації, надаючи страхувальнику повну та достовірну інформацію про умови договору, зміни в обслуговуванні, терміни, а також тлумачення ключової термінології (суброгація, контрибуція, франшиза тощо), що супроводжує реалізацію страхової послуги.

Діяльність страховика чітко регламентується чинним законодавством, що охоплює питання ліцензування, формування та структури статутного капіталу, створення страхових резервів, реєстрації страхових брокерів, а також системи

нагляду за діяльністю компаній. Такий рівень регулювання пояснюється особливою природою страхування як економічної категорії та має на меті захист прав і інтересів страхувальника.

Цільове використання страхового фонду — на забезпечення виплат за страховими випадками — є одним із ключових принципів, що забезпечує довіру до страхової системи. Крім того, наявність та супровід додаткових послуг (асистанс, консалтинг, інформаційна підтримка тощо) свідчать про комплексний характер страхової послуги. У процесі розробки маркетингової стратегії страхової компанії необхідно враховувати значущість цих послуг та акцентувати увагу споживача на додаткових вигодах, які він отримує разом зі страховим захистом.

При реалізації страхової послуги участь клієнта не обмежується виключно статусом споживача. Страхувальник має право укласти договір страхування на користь третьої особи (наприклад, у разі страхування життя), а також впливати на ключові параметри договору. Зокрема, він може обирати рівень страхового покриття, перелік страхових ризиків, розмір страхової суми, частоту та форму сплати премій, що свідчить про його активну участь у формуванні змісту страхової послуги.

Якість страхової послуги є критично важливою складовою, яка визначає її споживчу цінність. Вона охоплює: відповідність умов страхового покриття очікуванням і потребам клієнта, доступність та ефективність основних і додаткових послуг, а також рівень сервісного обслуговування протягом усього строку дії договору.

Особливу увагу слід приділити якості обслуговування, адже саме вона формує довіру до страховика. Йдеться не лише про своєчасне інформування, професійний супровід договору чи оперативне врегулювання страхових випадків, але й про комунікативні якості персоналу. До них належать: ввічливість, толерантність, пунктуальність, охайність, доброзичливість, оперативність та клієнтоорієнтованість. Ці чинники особливо важливі у момент

найвищої емоційної напруги — під час розгляду заяви на страхове відшкодування.

Однак, низка авторів розглядають процес надання страхових послуг не через два основні етапи, а низку етапів (рис.1.8).

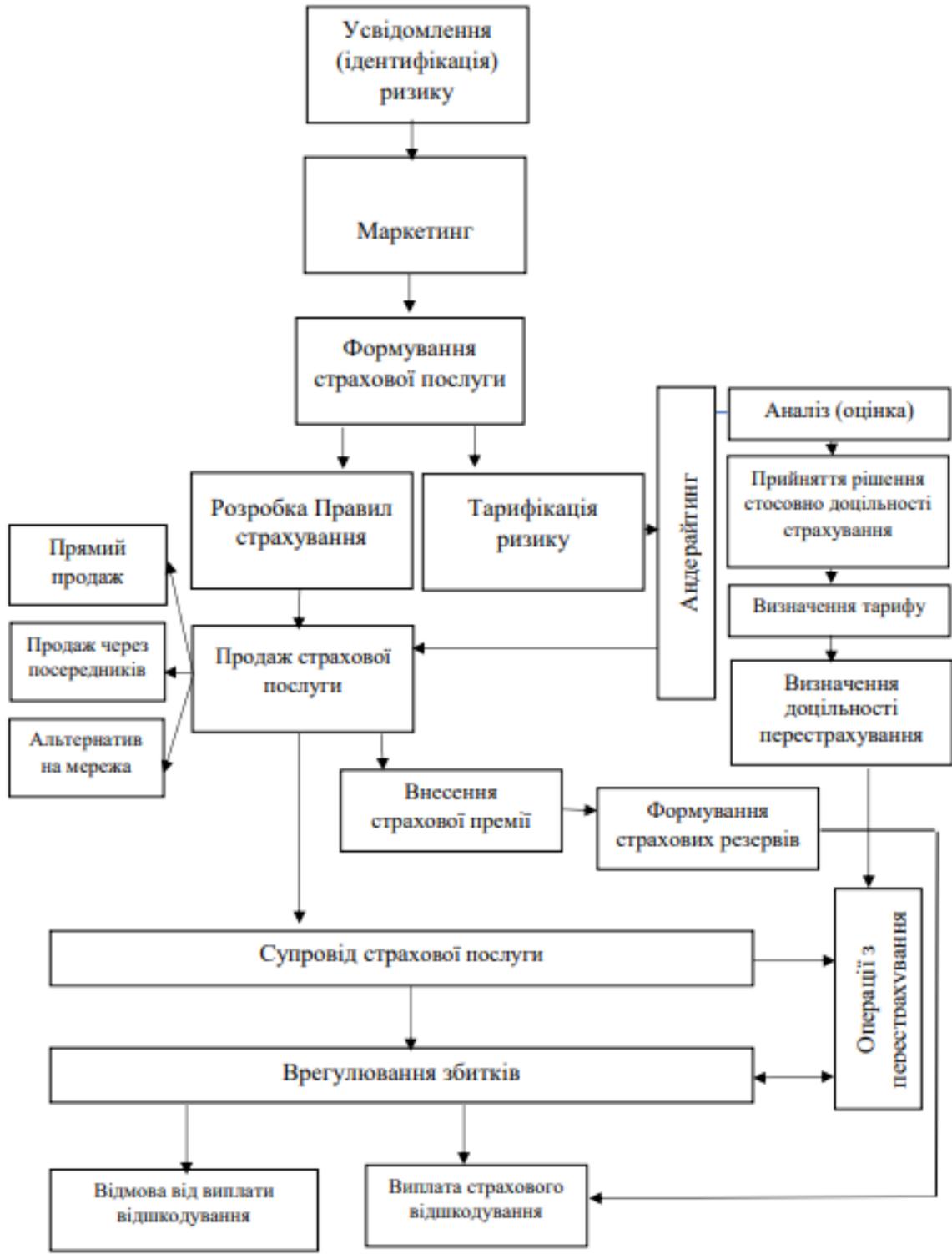


Рис.1.8 – Основні етапи надання страхових послуг [4]

Таким чином, оформлена відповідно до чинного законодавства та правил страхування страхова послуга є підготовленою до реалізації за наявності типової форми договору, рекомендованого пакету страхових тарифів та системи коригуючих коефіцієнтів. Така послуга має чітко визначену структуру, яка включає ядро (основу) та оболонку. Центральним елементом ядра страхової послуги є ризик, що виступає об'єктом страхового захисту.

Ключову роль при формуванні вартості страхової послуги відіграє процес тарифікації ризику, тобто встановлення страхового тарифу (брутто-ставки). Для кожного виду страхування визначення тарифу потребує окремого обґрунтування, адже адекватна тарифна політика є запорукою формування ефективного, збалансованого та фінансово стабільного страхового портфеля. Це, у свою чергу, слугує основою фінансово-економічної безпеки страховика.

Визначення ризиків, їх оцінка, обрахунок страхового тарифу та прийняття рішення про доцільність прийняття ризику до страхового покриття — все це охоплює процес андерайтингу. Андерайтинг у страхуванні є складним послідовним бізнес-процесом, який уособлює сутність страхової діяльності. Він має власну методологію, ризики, нормативну базу та є предметом окремих досліджень. Об'єктивним результатом андерайтингу є встановлення страхового тарифу та прийняття рішення про прийняття ризику до покриття з можливістю його перестраховування у разі необхідності.

Після проходження андерайтингу тарифікована страхова послуга переходить у сферу страхової аквізиції — системи дій, спрямованих на її реалізацію через ринкові канали. До основних каналів збуту страхових послуг належать:

- прямі продажі (через офіси або представництва страховика),
- продаж через посередників (страхових агентів і брокерів),
- альтернативні канали збуту (онлайн-платформи, банки, телемаркетинг тощо).

Прямий продаж передбачає укладення договору страхування без залучення посередників. Основними перевагами такого підходу є економічність та

високий рівень контролю якості обслуговування. Хоча страхова етика не розглядається як окрема наукова категорія, на практиці дотримання її норм (зокрема, чесність, прозорість, повага до клієнта) під час продажу та супроводу договорів сприяє підвищенню довіри до страховика та ефективності крос-продажів [17].

Посередницький канал (через агентів і брокерів) відіграє провідну роль у забезпеченні доступності страхових послуг, особливо в умовах територіально диференційованого страхового поля. Страхові посередники, як повноправні учасники страхового ринку, виступають ефективними інструментами просування страхової продукції, підвищуючи її конкурентоспроможність. Формування розгалуженої агентської мережі, за умови її ефективного функціонування, забезпечує глибоке проникнення страхових послуг у різні соціально-економічні сегменти ринку, що сприяє розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягів страхових операцій.

Таким чином, страхова послуга є складною багатокомпонентною економічною категорією, яка має власну структуру, що включає ядро у вигляді страхового ризику та оболонку, яка формує споживчу цінність. Її надання пов'язане з чітко організованим процесом, що охоплює етапи формування, оцінки ризиків, тарифікації, укладання договору та виплати страхового відшкодування. Умовно процес реалізації страхової послуги поділяється на два ключові етапи: укладення договору (неповна реалізація) та настання страхового випадку з виплатою (повна реалізація). Визначальну роль у формуванні вартості послуги відіграє актуарний інструментарій та андеррайтинг як система оцінки ризиків. Якість послуги охоплює не лише зміст договору, а й рівень обслуговування клієнта, що формує довіру до страховика. Страхувальник не є пасивним споживачем, оскільки бере активну участь у формуванні умов договору та має право укладати його на користь третіх осіб. Продаж страхової послуги реалізується через прямі, посередницькі та альтернативні канали, кожен з яких має свої переваги. Ефективність каналів збуту прямо впливає на проникнення послуг у ринкове середовище. Дотримання страхової етики, чітке

врегулювання страхових подій та прозорість комунікації є критичними для сталого розвитку страхового ринку.

### 1.3. Оцінювання процесу надання послуг страхової компанії

У процесі управління діяльністю підприємства важливу роль відіграє оцінювання, яке дозволяє отримувати відповідь на запитання: чи працюємо ми ефективно? Чи діяльність організації можна вважати ефективною та конкурентоспроможною? Які ми маємо сильні та слабкі сторони?

Оскільки об'єктом кваліфікаційної роботи є процес надання страхових послуг, то слід зазначити, що оцінювання страхових організацій передбачає використання різних підходів. Так, агентство "Standard & Poor's" передбачає, що оцінювання буде включати два основні напрями:

ефективність страхових операцій (технічна ефективність): Аналізується суто страхова діяльність — укладання договорів, облік премій, виплати, формування резервів тощо (табл.1.1);

загальна ефективність діяльності компанії: Враховуються не лише страхові операції, а й інвестиційна діяльність, інші джерела доходів, витрати на утримання персоналу, управління, маркетинг тощо [17] на основі наступних показників (табл.1.2).

Таблиця 1.1 – Ключові кількісні показники оцінювання страхових операцій [систематизовано і складено на основі 17,18,26]

Показник	Формула / Пояснення	Інтерпретація
Коефіцієнт страхових виплат (Loss Ratio)	Виплати / Зароблені премії	Високий показник свідчить про значний обсяг відшкодувань, можливі ризики перевитрат
Коефіцієнт витрат (Expense Ratio)	Операційні витрати / Зароблені премії	Показує ефективність ведення справ без урахування виплат
Комбінований коефіцієнт (Combined Ratio)	Loss Ratio + Expense Ratio	Якщо < 100% — компанія працює з прибутком на страхових операціях
Операційний коефіцієнт (Operating Ratio)	Combined Ratio – Інвестиційний дохід (у % до премій)	Дає повну картину фінансової ефективності з урахуванням інвестицій
Коефіцієнт резервування	Обсяг технічних резервів / Зобов'язання	Надмірне резервування знижує поточну прибутковість, але

		підвищує стабільність
Рентабельність страхових операцій	Технічний прибуток / Зароблені премії	Показує прибутковість лише від основної діяльності

Таким чином, такий підхід дозволяє зробити лише поверхневий аналіз. Однак, цього не достатньо для повного оцінювання та визначення ефективності. Тому для оцінювання використовують систему фінансово-економічних показників (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Ключові фінансово-економічні показники оцінювання страхових організацій [систематизовано і складено на основі 17,26]

Показник	Формула / Пояснення	Інтерпретація
<b>Фінансово- економічні показники</b>		
ROE (Return on Equity)	Чистий прибуток / Власний капітал × 100%	Рентабельність капіталу, прибутковість для акціонерів
ROA (Return on Assets)	Чистий прибуток / Активи × 100%	Ефективність використання активів
Combined Ratio	Loss Ratio + Expense Ratio	< 100% — прибуткова діяльність зі страхування
Operating Ratio	Combined Ratio – Інвестиційний дохід (%)	Ураховує вплив інвестдоходу
Net Profit Margin	Чистий прибуток / Дохід × 100%	Чистий прибуток на одиницю доходу
Solvency Ratio	Власний капітал / Загальні зобов'язання	Готовність компанії покрити зобов'язання
<b>Страхові технічні показники</b>		
Loss Ratio (Коефіцієнт збитковості)	Страхові виплати / Зароблені премії	
Expense Ratio (Коефіцієнт витрат)	Адміністративні витрати / Премії	
Retention Ratio	Зароблені премії після перестраховування / Загальні премії	
Premium Growth Rate	Темпи зростання валових премій порівняно з попереднім роком	
<b>Показники інвестиційної ефективності</b>		
Інвестиційний дохід	Доходи від цінних паперів, депозитів тощо	
Інвестиційна рентабельність	Інвест. дохід / Інвест. активи × 100%	
Диверсифікація портфеля	Рівень розподілу активів за інструментами / ризиками	
<b>Показники платоспроможності та стабільності</b>		
Коефіцієнт достатності резервів	Резерви / Потенційні виплати	
Коефіцієнт покриття зобов'язань	Активи / Зобов'язання	

Міжнародний коефіцієнт платоспроможності (Solvency II)	Установлений норматив регулятором (в ЄС: SCR, MCR)	
Якісні / нефінансові показники		
Якість обслуговування	Рівень скарг, NPS, CSI	
Лояльність клієнтів	Частка пролонгованих договорів	
Репутація на ринку	Визнання, відгуки, рейтинг компаній	
Інноваційність	Частка онлайн-продажів, впроваджені сервіси	
Маркетингова ефективність	Кількість нових клієнтів, охоплення ринку	

Однак, такий підхід не є універсальним, а постійно змінюється в залежності від того хто проводить оцінювання. Практика оцінювання діяльності страхових компаній обов'язково передбачає оцінювання страхових послуг. Однак, у світовій практиці для оцінювання саме послуг використовується стандарт ISO 10004, який передбачає оцінка задоволеності споживачів у організаціях.

Сьогодні існує три найпоширеніші підходи до оцінки задоволеності:

Орієнтація на непрямі показники — скарги, рекламації, претензії, що аналізуються постфактум без системного підходу.

Передача функції зовнішнім компаніям — коли оцінювання здійснюється сторонніми організаціями за непрозорими методиками.

Власна ініціатива організації — найпоширеніша форма у контексті проходження аудитів ISO. Часто обмежується формальними опитуваннями без аналітичної глибини.

У цьому контексті надзвичайно важливо усвідомити, що оцінка задоволеності — це не лише перевірка, а інструмент стратегічного розвитку. Стандарт ISO 10004:2018 («Customer Satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring») надає методичні рекомендації щодо збору, аналізу та використання даних про задоволеність. Цей стандарт працює у тісному взаємозв'язку з іншими:

ISO 10001 — кодекс поведінки організації, запобігання конфліктам;

ISO 10002 — внутрішнє врегулювання претензій;

ISO 10003 — зовнішнє вирішення спорів, якщо внутрішнє не дало результату.

Оцінювання має будуватися за циклом PDCA (Plan–Do–Check–Act)[8].

На етапі планування визначаються цілі (оцінка реакцій на нові послуги, вивчення причин скарг або втрати клієнтів, порівняння з конкурентами).

Проводиться збір даних за допомогою якісних (глибинні інтерв'ю, фокус-групи) і кількісних (анкети, опитування) методів.

Результати аналізуються з урахуванням моделі Kano, яка дозволяє диференціювати очікування клієнтів:

Базові характеристики — впливають на незадоволення при їх відсутності (наприклад, безпечне оформлення поліса).

Функціональні характеристики — прямо пропорційні рівню задоволеності.

Додаткові переваги — створюють «вау-ефект», перевершуючи очікування (наприклад, безкоштовний правовий супровід у страхових випадках).

Досвід провідних компаній демонструє: опитування споживачів за критеріями важливості та рівня задоволеності дозволяє не тільки покращити якість послуги, а й оптимізувати витрати. Наприклад, аналіз показав, що дорога упаковка страхової документації не була важливою для клієнтів, і компанія зекономила ресурси, відмовившись від неї.

Задоволеність споживача — це не лише оцінка продукту чи послуги, а й оцінка організації в цілому. Її формують взаємодія з персоналом, сервіс, швидкість, гнучкість оплати, якість документообігу.

Мета оцінювання — створення ідеального продукту/послуги, а не просто звіт для аудиту. Ідеальний продукт охоплює не лише його властивості, а й увесь спектр супровідних процесів: від першого контакту до післяпродажного обслуговування.

У контексті реалізації проєктів, особливо тих, що стосуються міжнародного співробітництва або іноземних аудитів, надзвичайно важливим є попереднє погодження з клієнтом цільових показників діяльності. До таких

показників, зокрема, належать своєчасність доставки (OTD — On-Time Delivery), якість обслуговування, відповідність технічним вимогам тощо. Відповідність цим критеріям є не лише маркером ефективності, а й чинником підвищення довіри з боку партнерів та замовників.

Одним з найефективніших інструментів для управління проектами та контролю виконання ключових показників є Smartsheet. Це цифрова платформа, яка забезпечує спільний робочий простір для всіх учасників проекту — компанії, клієнта, підрядників, консультантів тощо. У межах цієї платформи здійснюється моніторинг цільових та критичних показників, їхнє обговорення, оновлення статусів і вирішення проблем у режимі реального часу. Такий рівень прозорості дозволяє забезпечити узгодженість дій, зменшити ризики зриву термінів або погіршення якості.

У зв'язку з цим особливо актуальним є впровадження стандарту ISO 10004, який регламентує моніторинг і вимірювання задоволеності споживачів. У ньому рекомендовано застосування конкретних інструментів оцінювання, з прикладами їх використання у практиці управління якістю. Застосування такого підходу дозволяє не лише фіксувати рівень задоволеності, а й своєчасно реагувати на відхилення від очікувань клієнтів, підвищуючи тим самим загальну результативність і репутацію організації.

## Висновки до розділу 1

Провівши дослідження сутності поняття послуга встановили, що сфера послуг є ключовою складовою сучасної економіки, формуючи сервісну модель господарювання. Вона охоплює широкий спектр діяльності — від транспорту до фінансів та ІТ. У фокусі сервісної економіки — створення цінності через інтелектуальні та технологічні ресурси, а не через фізичну продукцію. Особливості послуг, такі як нематеріальність, невіддільність від постачальника та неможливість зберігання, потребують особливого підходу до управління якістю. Міжнародні організації, зокрема ISO та COT, розробляють стандарти та класифікації для ефективного регулювання сфери послуг. Україна активно

впроваджує стандартизацію та сертифікацію у цій сфері. Усе це сприяє зростанню значущості послуг як самостійного об'єкта економічних відносин.

Дослідивши процес надання страхових послуг було встановлено, що страхова послуга є складною багатокомпонентною економічною категорією, яка має власну структуру, що включає ядро у вигляді страхового ризику та оболонку, яка формує споживчу цінність. Її надання пов'язане з чітко організованим процесом, що охоплює етапи формування, оцінки ризиків, тарифікації, укладання договору та виплати страхового відшкодування. Умовно процес реалізації страхової послуги поділяється на два ключові етапи: укладення договору (неповна реалізація) та настання страхового випадку з виплатою (повна реалізація).

Оцінювання ефективності діяльності страхової компанії є ключовим інструментом управління, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації. Традиційно оцінка охоплює як технічну ефективність страхових операцій, так і загальну фінансово-економічну ефективність. Разом із кількісними показниками важливу роль відіграє аналіз задоволеності клієнтів. Стандарт ISO 10004 пропонує системний підхід до збору та аналізу інформації про споживацький досвід. Застосування моделей, таких як PDCA та Капо, дає змогу не лише підвищити якість послуг, а й оптимізувати витрати. Високий рівень задоволеності споживачів, у свою чергу, сприяє зміцненню репутації компанії та її конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ ПОСЛУГ ПАТ «НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА СТРАХОВА КОМПАНІЯ» «ОРАНТА»

#### 2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта управління ПАТ "НАСК "Оранта"

Публічне акціонерне товариство «Національна акціонерна страхова компанія «Оранта» (ПАТ НАСК «Оранта») має одну з найдовших історій на страховому ринку України. Компанія є правонаступником Українського республіканського страхового агентства «Держстрах» — структури, що діяла в складі всесоюзної системи страхування СРСР.

Історія «Оранти» бере свій початок ще в 1921 році, коли в Україні почало функціонувати державне страхування у складі загальносоюзної моделі. Упродовж десятиліть ця система діяла як єдиний державний страховик, який забезпечував основні види особистого, майнового та сільськогосподарського страхування.

У 1990-х роках, у зв'язку з розпадом Радянського Союзу та переходом до ринкової економіки, відбулася реорганізація державної страхової системи. У 1993 році Українська республіканська страхова компанія «Держстрах» була реорганізована в Національну акціонерну страхову компанію «Оранта». Це була одна з перших спроб трансформації державного страховика у ринкову структуру із залученням приватного капіталу.

Назва «Оранта» була обрана не випадково — вона символізує духовний і культурний зв'язок із національними традиціями України, адже образ «Оранти» (Богоматері-заступниці) присутній у мозаїці Софійського собору в Києві і є символом захисту.

У наступні роки «Оранта» активно розвивалася, стала однією з найбільших страхових компаній в Україні, розширила свою мережу представництв по всій країні та запровадила нові страхові продукти, адаптовані до потреб громадян і бізнесу в умовах ринкової економіки. Компанія також почала брати участь у

міжнародних страхових програмах, укласти договори перестраховання з провідними світовими компаніями. З часом НАСК «Оранта» стала публічним акціонерним товариством, акції якого торгувалися на фондовому ринку, що сприяло прозорості її діяльності та зростанню довіри з боку клієнтів і інвесторів.

Основними видами діяльності ПАТ "НАСК "Оранта" є наступні (рис.2.1).

Страховання майна фізичних та юридичних осіб (нерухомого та рухомого майна)	Автомобільне страхування (обовязкове страхування цивільної відповідальності, добровільне страхування автотранспорту, страхування водіїв та пасажирів)	Страховання відповідальності (загальногромадянська, професійна відповідальність та відповідальність перед третіми особами)
Страховання від вогневих ризиків та стихійних явищ	Медичне страхування	Страховання життя та страхування від нещасних випадків
Перестраховання	Інвестиційна діяльність	Консультаційні та посередницькі послуги у сфері страхування

Рис.2.1 – Основні види діяльності ПАТ "НАСК "Оранта" [складено автором на основі 31]

Тому пропонуємо охарактеризувати ПАТ "НАСК "Оранта" як соціально-економічну систему (суб'єкт і об'єкт управління), яка функціонує в умовах високого рівня невизначеності. Суб'єкт управління ПАТ "НАСК "Оранта"— це органи та посадові особи, які здійснюють управлінський вплив на діяльність компанії, приймають стратегічні та оперативні рішення щодо її функціонування, розвитку та забезпечення реалізації місії та цілей (рис.2.2). Суб'єкт управління через комунікацію та управлінські рішення взаємодіє із об'єктами управління (рис.2.2).

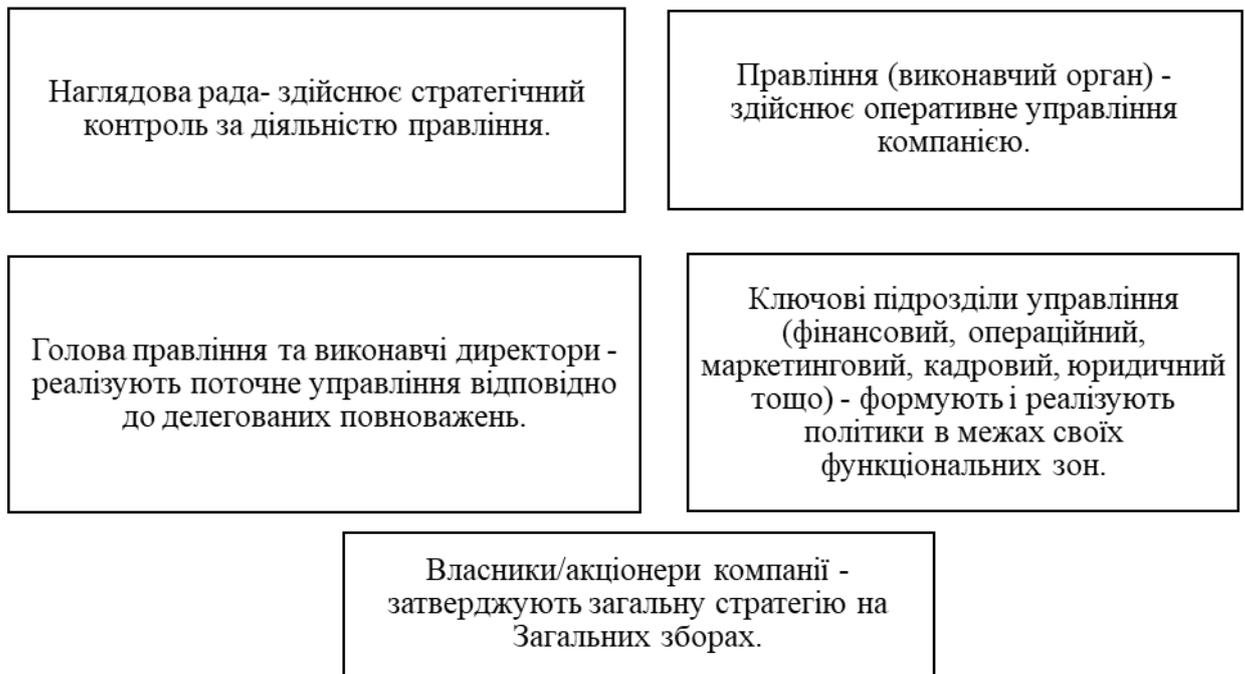


Рис.2.2 – Суб’єкти управління ПАТ "НАСК "Оранта" [складено автором на основі 31]

Об’єкт управління — це всі елементи та процеси, які підлягають організації, регулюванню, контролю та оптимізації з боку суб’єкта управління.



Рис.2.3 – Об’єкти управління ПАТ НАСК «Оранта» [складено автором]

Таким чином, суб'єкт і об'єкт управління ПАТ НАСК «Оранта» дозволяють упорядкувати всі процеси, які відбуваються в організації через цілі, які визначають напрями реалізації місії.

Місією ПАТ НАСК «Оранта» є забезпечувати надійний страховий захист громадян і бізнесу України, зберігаючи національні традиції, дотримуючись високих стандартів якості та довіри, розвиваючи сучасні страхові послуги задля стабільності і впевненості наших клієнтів у майбутньому." Для цього визначені наступні цілі:

економічні цілі: забезпечення стабільного зростання частки ринку в ключових сегментах страхування; розширення клієнтської бази за рахунок впровадження нових страхових продуктів; посилення регіональної присутності та розвиток агентської мережі по всій Україні; підвищення ефективності використання ресурсів компанії (фондів, активів, операцій);

фінансові цілі: досягнення рентабельності страхових операцій на рівні вище середньогалузевих показників; формування та підтримка достатніх страхових резервів відповідно до вимог законодавства та міжнародних стандартів; підвищення фінансової стійкості компанії шляхом диверсифікації інвестиційного портфеля; забезпечення своєчасності виплат страхових відшкодувань клієнтам;

соціальні цілі: підвищення рівня страхової культури серед населення України; підтримка соціально вразливих верств населення шляхом впровадження доступних страхових продуктів; участь у соціальних ініціативах, що сприяють розвитку громадянського суспільства; забезпечення соціальної відповідальності компанії у взаємодії з клієнтами, партнерами та державними органами;

кадрові цілі: формування професійної команди через безперервне навчання та розвиток персоналу; підвищення мотивації працівників за допомогою сучасних систем матеріального і нематеріального стимулювання; залучення молодих фахівців і створення кадрового резерву для управлінських позицій;

формування корпоративної культури, орієнтованої на сервісність, етику і командну взаємодію;

технічні цілі: цифровізація процесів страхування (електронні поліси, онлайн-сервіси, мобільні додатки); впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації страхових операцій та аналізу ризиків; забезпечення високого рівня інформаційної безпеки й захисту персональних даних клієнтів; оптимізація роботи клієнтських сервісів завдяки впровадженню CRM-систем і чат-ботів.

Реалізація цих цілей відбувається через організаційну структуру ПАТ "НАСК "Оранта" (додаток А), яка є лінійно-функціональною, що передбачає чітке виділення відповідальних (керівників департаментів) за функціональними напрямками та пряме підпорядкування керівнику.

Однак, організаційна структура дозволяє визначати не тільки підпорядкування, але і структурувати персонал, основний (ключовий) елемент будь-якої організації. За останні складні три роки простежується негативна тенденція до його зменшення. У 2022 році кількість працівників становила 2201 осіб, 2023 році – 2052 особи, 2024 році – 1906 осіб. Така ситуація обумовлена об'єктивною ситуацією у державі, зокрема через втрату філіалів на частині території, яка є окупованою, а на частині території ведуться активні бойові дії. Це також обумовило зменшення загальної чисельності працівників та обсягів діяльності. Не зважаючи на складну соціально-економічну ситуацію у державі компанія продовжує працювати. Тому доцільно провести SWOT – аналіз ПАТ "НАСК "Оранта" (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ПАТ "НАСК "Оранта"[складено автором]

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1) можливість участі у державно-приватних програмах (наприклад, агрострахування); 2) перехід до онлайн-форм обслуговування та мобільних платформ.	1) високий рівень конкуренції з боку цифрових стартапів та міжнародних страхових компаній; 2) загальноекономічна нестабільність (інфляція, міграція, низькі доходи); 3) зниження платоспроможності населення; 4) посилення кібервикликів і ризиків витоку

	персональних даних; 5) підвищене регуляторне навантаження та фінансовий тиск; 6) ризики фізичних втрат майна, офісів і активів в умовах війни; 7) зростання податкового навантаження; 8) руйнування офісної мережі у регіонах.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1) впізнаваний національний бренд з 100-річною історією; 2) всеукраїнська мережа регіональних офісів; 3) досвід у традиційних видах страхування (авто, майно, агро); 4) відносно високий рівень довіри серед населення старшого віку.	1) скорочення чисельності персоналу (-23% з 2021 по 2024); 2) обмежений рівень цифровізації клієнтського сервісу; 3) відсутність активного просування на молодіжному ринку; 4) вузька лінійка продуктів страхування життя; 5) зменшення рентабельності та прибутковості діяльності; 6) сповільнення показників ділової активності.

На основі даних табл.2.1. доцільно скласти матрицю результатів SWOT-аналізу ПАТ "НАСК "Оранта" (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця результатів SWOT-аналізу ПАТ "НАСК "Оранта"

[складено і розраховано автором]

Можливості+сильні сторони 2+4=6	Можливості +слабкі сторони 2+6=8
Загрози+ сильні сторони 8+4=12	Загрози+ Слабкі сторони 8+6=14

Таким чином, за результатами SWOT-аналізу ПАТ "НАСК "Оранта» ми встановили, що станом на початок 2025 року для компанії характерна стратегія реорганізації, що обумовлено великою кількістю загроз та слабких сторін. Однак, дана тенденція обумовлена загальними тенденціями на страховому ринку. Це можливо підтвердити показниками розвитку ринку страхових послуг (табл.2.3). У 2024 році валові страхові премії зросли на 13% порівняно з 2023 роком, досягнувши 53,1 млрд грн.

Таблиця 2.3 – Основні показники страхового ринку України (2022–2024)

[складено і розраховано автором на основі 29]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022	Відхилення 2024/2023
Валові страхові премії (усього)	44,8 млрд грн	47,0 млрд грн	53,1 млрд грн	+8,3 млрд грн (+18,5%)	+6,1 млрд грн (+13,0%)
Премії non-life (ризикове страхування)	38,0 млрд грн	41,8 млрд грн	47,3 млрд грн	+9,3 млрд грн (+24,5%)	+5,5 млрд грн (+13,2%)
Премії life (страхування життя)	6,8 млрд грн	5,2 млрд грн	5,7 млрд грн	-1,1 млрд грн (-16,2%)	+0,5 млрд грн (+9,6%)
Валові страхові виплати (усього)	14,2 млрд грн	16,9 млрд грн	20,9 млрд грн	+6,7 млрд грн (+47,2%)	+4,0 млрд грн (+23,7%)
Рівень виплат (усереднений)	31,7%	35,8%	39,3%	+7,6 в.п.	+3,5 в.п.
Чистий фінансовий результат	2,6 млрд грн	2,4 млрд грн	3,9 млрд грн	+1,3 млрд грн (+50,0%)	+1,5 млрд грн (+62,5%)
Кількість страх.компаній (на кінець року)	97	90	65	-32 (-33,0%)	-25 (-27,8%)
Частка ТОП-10 компаній у преміях	68%	70%	71%	+3 в.п.	+1 в.п.
Частка ТОП-10 компаній у виплатах	72%	74%	75%	+3 в.п.	+1 в.п.

Це свідчить про поступове відновлення ринку після викликів, пов'язаних із війною. Сегмент non-life залишився домінуючим, з преміями у 47,3 млрд грн у 2024 році, що становить 89,2% від загального обсягу премій. Основними драйверами зростання були КАСКО, ОСЦПВ та медичне страхування. Після зниження у 2023 році, премії у сегменті life зросли на 9,6% у 2024 році, досягнувши 5,7 млрд грн, що свідчить про поступове відновлення довіри до цього сегменту. Загальні страхові виплати зросли на 23,7% у 2024 році, досягнувши 20,9 млрд грн, що відображає як зростання кількості страхових випадків, так і підвищення рівня виплат. Кількість страховиків зменшилася до 65 у 2024 році, що свідчить про процес консолідації та вихід з ринку менш стійких компаній. Тому у наступному питанні пропонуємо здійснити аналіз фінансово- економічних показників діяльності у ПАТ "НАСК "Оранта".

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ НАСК «Оранта»

Діяльність будь-якої організації є орієнтованою на отримання прибутку, що дозволяє не тільки покривати витрати, але і розвиватися. Тому у процесі дослідження важливо не тільки охарактеризувати систему управління ПАТ НАСК «Оранта», але і здійснити аналіз фінансово- господарської діяльності (табл.2.4). У 2024 році спостерігається суттєве зростання середньої вартості сукупного капіталу ПАТ "НАСК "Оранта" — на 61,25% у порівнянні з 2022 роком та на 60,87% порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про розширення джерел фінансування підприємства, включаючи як власні, так і залучені ресурси.

Натомість, середня вартість власного капіталу ПАТ "НАСК "Оранта" зменшилась: у 2024 році вона становила лише 631 869 тис. грн, що на 43,31% менше, ніж у 2022 році, та на 55,12% менше, ніж у 2023 році. Така динаміка свідчить про зменшення частки власних коштів у фінансуванні діяльності ПАТ "НАСК "Оранта" та посилення залежності від зовнішніх джерел, що може впливати на фінансову стійкість.

Середньорічна вартість основних засобів поступово зростає: на 18,93% у 2024 році порівняно з 2022 роком і на 8,42% — у порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази ПАТ "НАСК "Оранта".

Нематеріальні активи демонструють стрімке зростання: майже у 4 рази (на 290,88%) у 2024 році проти 2022 року та на 93,86% проти 2023 року. Це може бути наслідком інвестування в цифрову трансформацію, патенти, програмне забезпечення або інші нематеріальні ресурси, що створюють конкурентну перевагу.

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності ПАТ НАСК «Оранта» за 2022 – 2024 рр. [складено і розраховано на основі 31]

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	2024/2022		2024/2023	
					абсолют не	Темп приросту, %	абсолют не	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	1 178 024	1 180 856,5	1 899 599	721575	61,25	718742,5	60,87
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	1 114 659	1 407 753	631 869	-482790	-43,31	-775884	-55,12
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	195 570,5	214 523	232591,5	37021	18,93	18068,5	8,42
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	6 307,5	12 717,5	24654,5	18347	290,88	11937	93,86
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	416 439,5	316 223,5	556962,5	140523	33,74	240739	76,13
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	2201	2052	1906	-295	-13,4	-146	-7,12
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1071038	1341196	1962047	891009	83,19	620851	46,29
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	1525	1525	2350	-	-	825	54,1
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	1133370	1364182	1990376	857006	75,62	626194	45,9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	189074	225531	282328	93254	49,32	56797	25,18
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7158,64	9158,99	12343,83	5185,19	72,43	3184,84	34,77

4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	551530	207776	330798	-220732	-40,02	123022	59,21
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	43135	23369	63505	20370	47,22	40136	171,75
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	125286	156626	265021	139735	111,53	108395	69,21
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	77854	89390	157423	79569	102,2	68033	76,11
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн. / особу	0,69	0,74	1,23	0,54	78,26	0,49	66,22
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		-	-	-	-	-	-	-
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		-	-	-	-	-	-	-
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		-	-	-	-	-	-	-
5.5. Фондовіддача	грн. / грн.	0,01	0,01	0,01	0	0	0	0
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,57	4,24	3,52	0,95	36,96	-0,72	-16,98
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	139,97	84,88	102,19	-37,78	-26,99	17,31	20,39
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,47	0,18	0,17	-0,3	-63,83	-0,01	-5,56
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	74319,34	89454,56	84696,85	10377,51	13,96	-4757,71	-5,32
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	6,61	7,57	8,29	1,68	x	0,72	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	6,98	6,35	24,91	17,93	x	18,56	x
6.3. Рентабельність продукції	%	6,87	6,55	7,91	1,04	x	1,36	x

Середні залишки оборотних засобів також істотно зросли — на 33,74% у 2024 році у порівнянні з 2022 роком та на 76,13% — проти 2023 року. Це може вказувати на зростання обсягів діяльності або зниження обіговості ресурсів, що потребує подальшого аналізу.

Середньооблікова чисельність працівників ПАТ "НАСК "Оранта" має тенденцію до зменшення: на 13,4% у 2024 році відносно 2022 року та на 7,12% у порівнянні з 2023 роком. Скорочення персоналу, ймовірно, пов'язане з оптимізацією витрат та зменшенням кількості регіональних відділень. Загалом, аналіз показників свідчить про зростання ресурсного потенціалу підприємства на фоні зменшення ролі власного капіталу та чисельності працівників ПАТ "НАСК "Оранта". У структурі активів спостерігається акцент на розвиток нематеріальних активів, що є характерним для компаній, орієнтованих на інновації.

Чистий дохід (виручка) від реалізації ПАТ "НАСК "Оранта" продукції зріс у 2024 році на 83,19% порівняно з 2022 роком та на 46,29% — у порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про суттєве збільшення обсягів реалізації, розширення ринку збуту або підвищення цін на продукцію/послуги.

Обсяг реалізованих послуг ПАТ "НАСК "Оранта" залишався стабільним у 2022–2023 роках, але в 2024 році зріс на 54,1%, що підтверджує реальне фізичне зростання реалізації, а не лише номінальне зростання доходів за рахунок інфляційних чинників.

Операційні витрати у 2024 році також суттєво збільшилися — на 75,62% порівняно з 2022 роком та на 45,9% проти 2023 року. Зростання витрат пов'язане із зростанням собівартості ресурсів. Фонд оплати праці ПАТ "НАСК "Оранта" показує позитивну динаміку: у 2024 році він зріс на 49,32% порівняно з 2022 роком та на 25,18% — проти 2023 року. Це свідчить про підвищення рівня оплати праці або збільшення обсягів преміювання персоналу ПАТ "НАСК "Оранта". Середньомісячна заробітна плата одного працівника ПАТ "НАСК "Оранта" зросла у 2024 році на 72,43% порівняно з 2022 роком і на 34,77% —

проти 2023 року, що перевищує темпи інфляції та свідчить про політику стимулювання працівників або дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці.

Валовий прибуток у 2024 році зменшився на 40,02% у порівнянні з 2022 роком, хоча порівняно з 2023 роком він виріс на 59,21%. Це може вказувати на нестабільність витратної частини або зниження маржинальності продукції в окремі періоди.

Прибуток від операційної діяльності демонструє позитивну динаміку: +47,22% до 2022 року та +171,75% до 2023 року. Це вказує на покращення основної діяльності підприємства, ефективніше управління витратами або зростання операційної маржі.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування зріс на 111,53% у 2024 році порівняно з 2022 роком та на 69,21% у порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про суттєве покращення загального фінансового результату до врахування податкових зобов'язань.

Чистий прибуток ПАТ "НАСК "Оранта" у 2024 році зріс більш ніж удвічі (+102,2%) у порівнянні з 2022 роком і на 76,11% — проти 2023 року. Така динаміка підтверджує загальне покращення фінансової ефективності діяльності та здатності підприємства генерувати прибуток після сплати податків.

Узагальнюючи, ПАТ "НАСК "Оранта" демонструє чітку тенденцію до зростання обсягів діяльності, прибутковості та оплати праці. При цьому темпи зростання доходів випереджають темпи зростання витрат, що є позитивним сигналом для стейкхолдерів і свідчить про підвищення фінансової стійкості та ефективності управління.

Продуктивність праці працівників демонструє позитивну динаміку. У 2024 році вона зросла на 78,26% порівняно з 2022 роком та на 66,22% відносно 2023 року. Для страхової компанії це свідчить про зростання ефективності роботи персоналу — зокрема, страхових агентів, андеррайтерів і менеджерів з урегулювання, які обслуговують більші обсяги страхових договорів або забезпечують вищі премії при тій самій чисельності штату.

Фондовіддача, яка у сфері страхування показує, скільки страхових премій припадає на 1 грн вартості основних засобів, залишалась на стабільному рівні — 0,01 грн/грн протягом трьох років. Це свідчить про відсутність суттєвих змін в інтенсивності використання офісної та інформаційно-технічної інфраструктури, що є типовим для компаній зі сталою операційною моделлю.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, який для страхової компанії відображає швидкість трансформації оборотних активів (зокрема, страхових премій, резервів та коштів перестраховування) в дохід, зріс на 36,96% у 2024 році відносно 2022 року. Проте зниження на 16,98% у порівнянні з 2023 роком свідчить про потенційне збільшення строків розрахунків або тимчасове накопичення резервів — що може бути реакцією на зростання страхових випадків або потребу в фінансовій стабільності.

Середній період обороту оборотних засобів зменшився з 140 до 102 днів за аналізований період, що є позитивним сигналом, оскільки це означає пришвидшення обігу коштів. Проте незначне подовження періоду в 2024 році порівняно з 2023 (+20,39%) може свідчити про вплив зовнішніх ризиків, затримки перестраховувальних виплат або зміни у структурі клієнтських портфелів.

Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) у 2024 році знизився як порівняно з 2022 роком (на 63,83%), так і з 2023 роком (на 5,56%). Це зниження може бути наслідком консервативнішого управління активами, перерозподілу коштів у довгострокові фінансові інструменти чи зростання обсягів технічних резервів, які не беруть участі у формуванні прибутку безпосередньо.

Операційні витрати на 1 грн реалізованої продукції (тобто на 1 грн наданих страхових послуг) у 2024 році зросли на 13,96% порівняно з 2022 роком, що вказує на збільшення витратної частини діяльності. Водночас порівняно з 2023 роком спостерігається зниження показника на 5,32%, що свідчить про початок оптимізації витрат або перехід до більш ефективної операційної моделі.

Загалом, динаміка показників свідчить про прагнення ПАТ «НАСК «Оранта» підвищити ефективність своєї діяльності. Зростання продуктивності

праці та покращення оборотності свідчать про ефективне управління внутрішніми ресурсами. Водночас зниження капіталовіддачі та підвищення операційних витрат вимагають подальшого удосконалення управлінських рішень та операційної стратегії з урахуванням ризиків, властивих страховому сектору.

Рентабельність сукупного капіталу зросла на 1,68 відсоткових пункти у 2024 році порівняно з 2022 роком та на 0,72 п.п. — порівняно з 2023 роком. Це свідчить про поступове підвищення ефективності використання всіх наявних фінансових ресурсів компанії (власних і залучених) для формування чистого прибутку, що є позитивною тенденцією у сфері страхування, де значну частину капіталу становлять технічні резерви.

Рентабельність власного капіталу у 2024 році зросла значно — на 17,93 п.п. порівняно з 2022 роком та на 18,56 п.п. у порівнянні з 2023 роком. Такий стрімкий приріст пояснюється суттєвим зменшенням обсягу власного капіталу (ймовірно, за рахунок виплат дивідендів, переоцінки активів чи формування резервів), при одночасному суттєвому зростанні чистого прибутку. Це може свідчити про агресивнішу стратегію управління капіталом, яка забезпечує вищу прибутковість для акціонерів, проте вимагає контролю за фінансовою стійкістю.

Рентабельність продукції, яка у страховій діяльності відображає ефективність витрат (співвідношення прибутку до операційних витрат), також зросла: на 1,04 п.п. у 2024 році відносно 2022 року та на 1,36 п.п. у порівнянні з 2023 роком. Це свідчить про покращення контролю за витратами й оптимізацію внутрішніх процесів компанії, зокрема щодо врегулювання збитків, перестраховування чи адміністративних витрат.

Узагальнюючи, усі три показники рентабельності демонструють позитивну динаміку у 2024 році, що свідчить про зростання фінансової ефективності діяльності ПАТ «НАСК «Оранта». Особливо значним є зростання рентабельності власного капіталу, що може бути використано як інструмент посилення привабливості компанії для інвесторів та акціонерів. Водночас варто

враховувати зниження власного капіталу як можливий сигнал зростання фінансових ризиків, які потребують моніторингу.

### 2.3. Оцінка процесу надання послуг ПАТ НАСК «Оранта»

ПАТ НАСК «Оранта» — одна з найстаріших і найбільш впізнаваних страхових компаній в Україні, з понад 100-річною історією(рис.2.4. Її місія — забезпечення надійного страхового захисту громадян і бізнесу з дотриманням високих стандартів сервісу, професіоналізму та національної ідентичності. Оскільки об’єктом дослідження є процес надання послуг ПАТ НАСК «Оранта», то ми пропонуємо використати метод бенчаркетингу для визначення сильних та слабких сторін.

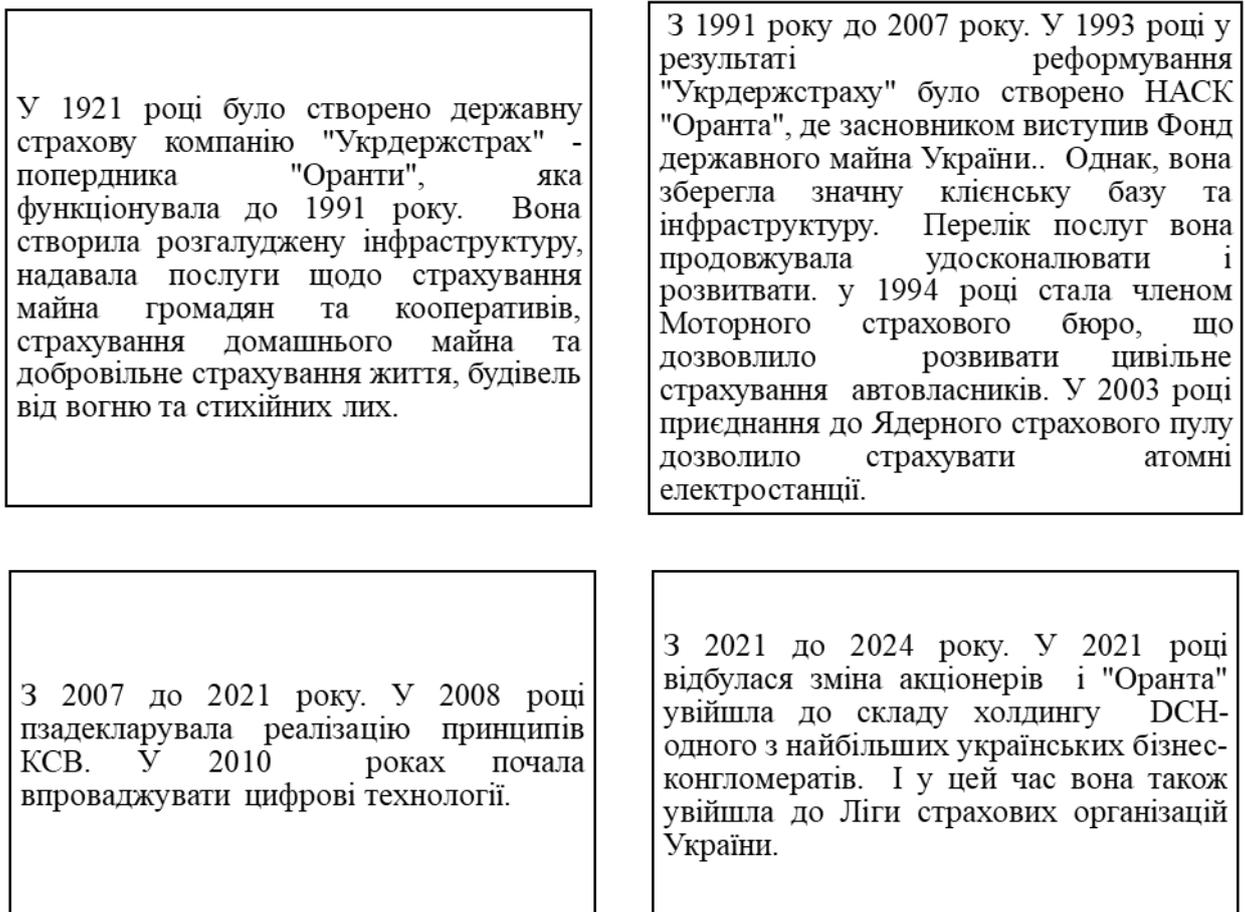


Рис.2.4 – Еволюція розвитку створення ПАТ НАСК «Оранта» [складено автором на основі 31]

Таким чином, ПАТ НАСК «Оранта» є активним учасником ринку страхових послуг, який здебільшого є консервативним (рис.2.5), де традиційно страхова агенти та брокери відігравали ключову роль. Хоча особистісний підхід відіграє стратегічну роль в окремих сегментах.

Традиційна модель передбачає два основні канали взаємодії між страховиком (страховою компанією) та страхувальником (споживачем страхових послуг):

1. Прямий продаж. Здійснюється напряму між страховиком і страхувальником, без залучення посередників. Така взаємодія реалізується через: філії/відділення страхової компанії, офіційний сайт або інші цифрові платформи компанії (у сучасних умовах), кол-центри або інші канали прямої комунікації.



Рис.2.5 – Традиційна модель збуту страхових продуктів ПАТ НАСК «Оранта» [складено автором]

2. Непрямий продаж. Здійснюється через страхових агентів або брокерів, які виступають посередниками між страховиком і страхувальником. Агент/брокер отримує відповідні повноваження від страхової компанії або працює в інтересах клієнта (особливо брокер). Цей канал дозволяє компанії:

охоплювати ширшу клієнтську базу, скорочувати витрати на власну мережу збуту, адаптувати пропозиції під конкретні потреби клієнта через посередника.

Отже, традиційна модель надання страхових послуг, що використовує ПАТ НАСК «Оранта» має низку сильних сторін: зручність для клієнтів, які звикли до особистого спілкування; можливість індивідуального підходу через агентів/брокерів; контроль якості обслуговування через власну мережу. Однак є і слабкі сторони (недоліки): обмежене охоплення без цифрових каналів; довший цикл укладення договору; залежність від якості роботи посередників.

Вона є основою для побудови довгострокових стосунків з клієнтами, однак в умовах цифрової трансформації потребує розширення в бік омніканальних підходів (включаючи мобільні додатки, онлайн-консультації тощо). Тому для того, щоб здійснити оцінювання страхових послуг ПАТ НАСК «Оранта» доцільно провести порівняльний аналіз компаній і їх послуг, які також працюють на ринку страхових послуг, щоб визначити перспективи розвитку (табл.2.5).

Таким чином, усі три компанії пропонують однакову базову лінійку страхових продуктів, що охоплює ОСЦПВ, КАСКО, медичне, туристичне, майнове страхування та страхування життя. Це свідчить про високий рівень конкуренції в асортименті продуктів, де немає значної диференціації. Щодо якості обслуговування, то ПАТ «Оранта» демонструє стабільно високий рівень сервісу. Клієнти відзначають чіткість, людяне ставлення та оперативність у врегулюванні страхових випадків. СК «Арсенал Страхування» та СК «УНІКА» мають змішані відгуки: зустрічаються як позитивні, так і негативні оцінки, зокрема щодо затримок, заниження компенсацій або проблем з комунікацією. Щодо цифрових сервісів, то «Оранта» та «УНІКА» мають ширший набір цифрових сервісів, включаючи мобільний додаток, онлайн-оформлення полісів та особистий кабінет. «Арсенал Страхування» поступається через відсутність мобільного додатку, що обмежує зручність для сучасного клієнта.

Таблиця 2.5 – Бенчмаркетинг страхових компаній ПАТ "НАСК "Оранта", СК "Арсенал Страхування" та СК "УНІКА"

Критерій	ПАТ "НАСК "Оранта"	СК "Арсенал Страхування"	СК "УНІКА"
Асортимент послуг	Автострахування (ОСЦПВ, КАСКО), медичне страхування, туристичне страхування, страхування майна, страхування життя.	Автострахування (ОСЦПВ, КАСКО), медичне страхування, туристичне страхування, страхування майна, страхування життя.	Автострахування (ОСЦПВ, КАСКО), медичне страхування, туристичне страхування, страхування майна, страхування життя.
Якість обслуговування	Висока. Клієнти відзначають професіоналізм та оперативність у врегулюванні страхових випадків. Наприклад, один із клієнтів зазначив: "Попає в ДТП, де був потерпілим. Страхова Оранта пояснила мені весь процес врегулювання, допомогли з документами. Все чітко, по-людськи. Виплата — за 9 днів."	Змішана. Деякі клієнти задоволені обслуговуванням, інші скаржаться на затримки у виплатах та недостатню комунікацію. Наприклад, один із відгуків: "Дуже незадоволені роботою СК Арсенал. Починаючи від реєстрації ДТП, оператори кажуть, що не бачать деталей вашого договору..."	Змішана. Деякі клієнти відзначають швидкі виплати, інші скаржаться на заниження компенсацій та необхідність додаткових дій для отримання повної суми. Наприклад, один із відгуків: "Відгук тільки негативний, клієнт УНІКА став винуватцем ДТП, компенсацію втрат занизили на половину..."
Швидкість виплат	Висока. Більшість клієнтів отримують виплати протягом 7-10 днів після подання всіх необхідних документів.	Середня. Деякі клієнти отримують виплати швидко, інші стикаються з затримками та додатковими вимогами.	Середня. Є випадки швидких виплат, але також є скарги на затримки та заниження сум компенсацій.
Цифрові сервіси	Пропонує онлайн-оформлення полісів, особистий кабінет для клієнтів, мобільний додаток.	Пропонує онлайн-оформлення полісів, особистий кабінет для клієнтів.	Пропонує онлайн-оформлення полісів, особистий кабінет для клієнтів, мобільний додаток.
Відгуки клієнтів	Переважно позитивні. Клієнти відзначають професіоналізм, швидкість обслуговування та чіткість у врегулюванні страхових випадків.	Змішані. Є як позитивні, так і негативні відгуки. Деякі клієнти задоволені обслуговуванням, інші скаржаться на затримки у виплатах та недостатню комунікацію.	Змішані. Деякі клієнти відзначають швидкі виплати, інші скаржаться на заниження компенсацій та необхідність додаткових дій для отримання повної суми.
<b>Види страхування</b>			
Види страхування	ОСЦПВ	Пропонує стандартні поліси автоцивілки з можливістю оформлення онлайн.	Надає поліси автоцивілки з додатковими опціями, такими як "Зелена картка".
	КАСКО	Має програми КАСКО, включаючи "КАСКО Ощадбанк" та "Міні КАСКО".	Пропонує програми КАСКО, включаючи "КАСКО Absolute" та "КАСКО Автоледі".
	Зелена картка	Пропонує оформлення "Зеленої картки" для поїздок за кордон.	Надає можливість оформлення "Зеленої картки" онлайн.

Отже, ПАТ «НАСК «Оранта» займає сильну позицію серед конкурентів за якістю обслуговування, швидкістю виплат і рівнем цифрових сервісів. Це забезпечує їй конкурентну перевагу, особливо в умовах високої чутливості клієнтів до швидкості та прозорості врегулювання страхових подій. У той час як СК «Арсенал Страхування» та СК «УНІКА» мають схожий продуктивний ряд, їхні слабші сторони в сфері комунікації й виплат створюють простір для ПАТ «Оранта» для посилення ринкових позицій. Тому доцільно провести оцінювання етапів надання послуг у ПАТ «НАСК «Оранта» (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінювання етапів процесу надання страхових послуг у ПАТ «НАСК «Оранта» [складено автором]

Етап	Опис	Оцінка ефективності
1. Консультація та пропозиція страхового продукту	Клієнт отримує інформацію про умови, тарифи, ризики та переваги полісу.	Високий рівень персоналізації через агентську мережу, однак обмежена діджиталізація для молодшого сегменту.
2. Укладення договору страхування	Підписання договору та оплата премії. Поліс видається в паперовій або електронній формі.	Процес поступово переходить в онлайн, але ще не є повністю автоматизованим.
3. Адміністрування договору	Супровід клієнта під час дії договору (зміни, продовження, консультації).	Досвідчені фахівці забезпечують супровід, однак потребується CRM-система нового покоління.
4. Врегулювання страхових випадків	Прийом заяви, перевірка документів, оцінка збитку, ухвалення рішення, виплата.	Відзначається наявність стандартизованих процедур, однак можуть виникати затримки в пікові періоди.
5. Зворотній зв'язок та підтримка	Клієнт має змогу звернутися з відгуком, претензією або питанням.	Відсутня єдина цифрова платформа для управління зверненнями (наприклад, мобільний додаток).

Отже, за результатами було встановлено, що існують недоліки у організації процесів надання страхових послуг : обмежений рівень цифровізації (немає повноцінного мобільного застосунку); застарілі процеси врегулювання збитків (не автоматизовані етапи перевірки).

Наступним кроком нашого дослідження є проведення оцінювання якості надання послуг ПАТ «НАСК «Оранта». Для цього ми розробили анкету(додаток

Д), який дозволив зібрати думку більше ніж 90 осіб, які скористалися послугами даної компанії. Результати ми оформили у табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Результати опитування клієнтів ПАТ «НАСК «Оранта»  
[складено автором]

Критерій	Оцінка	Коментар
Надійність	★ ★ ★ ★ ☆	Компанія виконує зобов'язання, але має складну структуру врегулювання у складних випадках.
Доступність	★ ★ ★ ★ ☆	Широка мережа, однак діджитал доступ — обмежений.
Швидкість обслуговування	★ ★ ★ ☆ ☆	Потребує модернізації через автоматизацію.
Зручність для клієнтів	★ ★ ★ ☆ ☆	Бракує єдиного онлайн-кабінету або мобільного додатку.
Індивідуальний підхід	★ ★ ★ ★ ☆	Агентська модель дозволяє гнучко підходити до клієнта.
Транспарентність	★ ★ ★ ★ ☆	Високий рівень інформування, наявність публічної звітності.

Таким чином, ПАТ «НАСК «Оранта» сприймається клієнтами як надійна та відповідальна страхова компанія з високим рівнем інформування та індивідуального підходу. Водночас для підвищення загального рівня сервісу доцільно зосередити зусилля на цифровій трансформації, зокрема створенні функціонального онлайн-кабінету та мобільного додатку, а також автоматизації обробки звернень, що дозволить скоротити час обслуговування та підвищити задоволеність клієнтів.

## Висновки до розділу 2

На основі аналізу характеристики об'єкта та суб'єкта управління ПАТ «НАСК «Оранта» можна зробити узагальнений висновок щодо поточного стану компанії як соціально-економічної системи в умовах високої невизначеності. ПАТ «НАСК «Оранта» є страховою компанією з понад 100-річною історією, яка зуміла зберегти свою ідентичність та довіру клієнтів упродовж багатьох трансформацій — від державного монополіста до публічного акціонерного товариства. Вона має впізнаваний бренд, значну регіональну мережу та досвід

на ринку традиційного страхування, що формує основу її конкурентних переваг. Водночас, сучасні виклики — зокрема, повномасштабна війна, економічна нестабільність, втрата частини офісної інфраструктури, зниження чисельності персоналу на 13% лише за останні два роки — суттєво вплинули на обсяг діяльності та операційні можливості компанії. Попри це, ПАТ «НАСК «Оранта» продовжує виконувати свою місію — забезпечувати надійний страховий захист громадянам та бізнесу, розвиваючи сучасні страхові послуги. Управлінська модель компанії побудована на лінійно-функціональній структурі, яка передбачає чіткий розподіл функціональних повноважень, що є доречним у масштабній регіональній мережі. Суб'єкт управління активно впливає на об'єкти управління — персонал, ресурси, процеси — через цілі, які визначають стратегію розвитку: від фінансової стійкості та цифрової трансформації до соціальної відповідальності. SWOT-аналіз показав, що ПАТ «НАСК «Оранта» наразі перебуває в умовах стратегічної реорганізації. Це зумовлено перевагою зовнішніх загроз і внутрішніх слабких сторін над можливостями та сильними сторонами. Серед найгостріших викликів — цифрова конкуренція, загальноекономічна нестабільність, ризики втрати активів та зростання податкового навантаження. Водночас, компанія має потенціал для адаптації через цифровізацію сервісу, посилення партнерських програм і збереження лояльної клієнтської бази.

Здійснивши аналіз фінансово-економічних показників ПАТ «НАСК «Оранта» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок, що компанія працює прибутково та демонструє позитивну динаміку за ключовими показниками. Спостерігається зростання чистого доходу, прибутку до оподаткування та чистого прибутку, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та ефективності діяльності. Одним із факторів покращення результатів є підвищення продуктивності праці та раціональніше використання оборотних засобів, про що свідчать зростання відповідних коефіцієнтів та скорочення середнього періоду обороту. Збільшення витрат на оплату праці та зростання середньомісячної заробітної плати свідчить про соціальну орієнтованість

компанії та стимулювання персоналу. Компанія залишається рентабельною упродовж усіх трьох років. Особливо показовим є стрімке зростання рентабельності власного капіталу в 2024 році, що пояснюється одночасним зростанням прибутку та зменшенням обсягів власного капіталу. Це свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами, але водночас потребує контролю з боку менеджменту, щоб уникнути потенційних фінансових ризиків.

Здійснивши оцінку процесу надання послуг на матеріалах ПАТ «НАСК «Оранта», яка є однією з найстаріших страхових компаній в Україні, зберігає сильні позиції завдяки високій довірі клієнтів та персоналізованому підходу до обслуговування ми дійшли наступного висновку. Компанія застосовує традиційну модель збуту страхових продуктів, поєднуючи прямий і непрямий продаж, що дозволяє ефективно охоплювати різні сегменти ринку. Результати бенчмаркетингу показали, що «Оранта» має вищий рівень якості сервісу та швидкості виплат порівняно з основними конкурентами. Проте процеси надання послуг залишаються частково неавтоматизованими, особливо на етапах адміністрування договорів та врегулювання страхових випадків.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНКИ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ ПОСЛУГ ПАТ «НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА СТРАХОВА КОМПАНІЯ»ОРАНТА»

### 3.1. Обґрунтування доцільності створення карти шляху клієнта у ПАТ "НАСК "Оранта" як інструменту покращення взаємодії із клієнтом

Для страхових компаній, де клієнти становлять велику цінність, надзвичайно важливу роль відіграють механізми удосконалення процесів взаємодії із клієнтами. Адже, за останніми дослідженнями Інституту бізнес-цінності було встановлено, що 42% клієнтів не повністю довіряють своїм страховикам, а 60% страхових компаній зазначили, що їм бракує стратегії покращення обслуговування клієнтів. Компанія заявила, що страховикам необхідно демонструвати цінність даних, наданих клієнтами, від адаптації до всіх транзакцій, автоматизувати процеси та створювати робочі процеси, які вигідні як для клієнта, так і для страхувальника[54]. Тому виникла потреба у впровадженні системи постійного удосконалення процесу комунікацій із клієнтами у будь-якому каналі. Критичне значення також має донесення повідомлення клієнтам у потрібний час.

У світовій практиці для цього використовують карти шляху клієнта (емоційного), зокрема при комунікації із брендами, що дозволяє проаналізувати ключові точки контакту, емоції клієнтів та інсайти, що виникають під час взаємодії з брендом. Ми вважаємо, що такий підхід ми можемо використати і відносно оцінювання послуг страхової компанії ПАТ "НАСК "Оранта", що дозволить покращити як процес оцінювання послуг, так і саму послугу.

Карта шляху клієнта (CJM) – це важливий інструмент для будь-якого бізнесу, який дозволяє візуалізувати потреби своїх потенційних клієнтів на кожному етапі їхнього досвіду взаємодії з компанією, а також визначати фактори, що мотивують або перешкоджають їхньому прогресу. У даному

випадку, ми пропонуємо це використати відносно клієнтів страхової компанії, що дозволить підвищити рівень задоволення та лояльності клієнтів (рис.3.1).

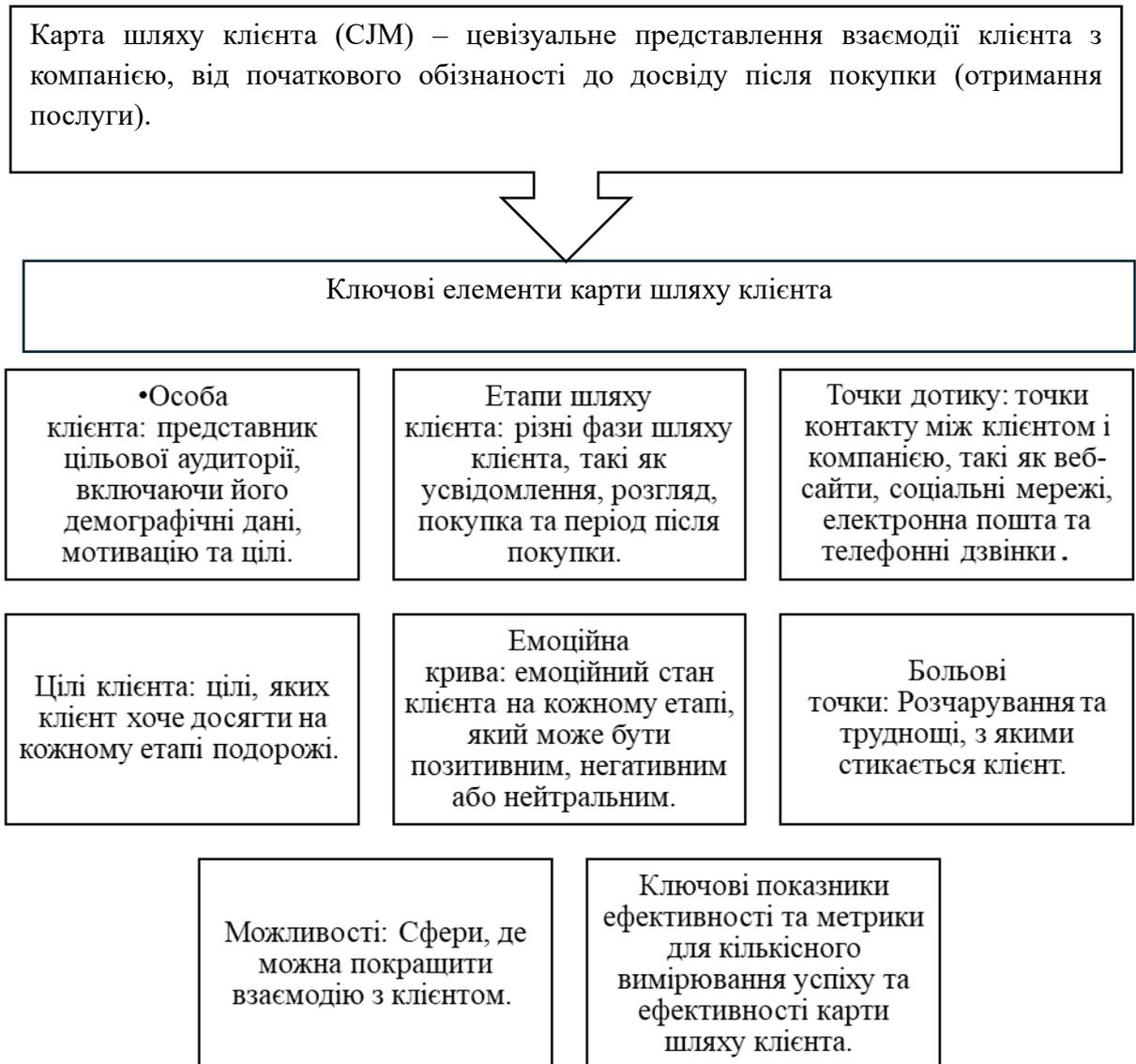


Рис.3.1 – Запропоновані основні елементи карти шляху клієнта ПАТ "НАСК "Оранта" для удосконалення процесу оцінки страхових послуг [складено на основі 2]

Таким чином, дана карта дозволить не тільки зрозуміти своїх клієнтів на основі складення поточної та майбутньої карти.

На даний момент часу використовуються 4 типи карт, які можна запропонувати (рис.3.2).

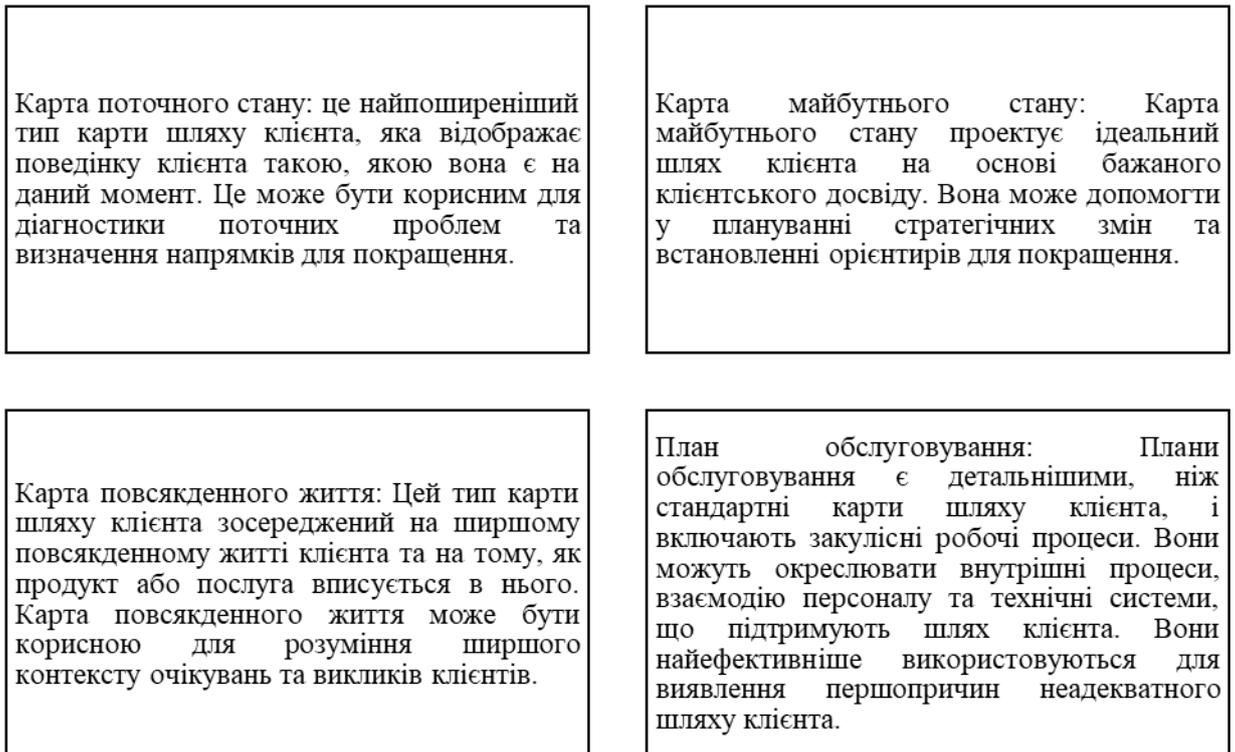


Рис.3.2 – Види карт клієнта, які пропонуємо впроваджувати на ПАТ "НАСК "Оранта" для удосконалення процесу оцінки страхових послуг

Карта поточного стану: це найпоширеніший тип карти шляху клієнта, яка відображає поведінку клієнта такою, якою вона є на даний момент. Це може бути корисним для діагностики поточних проблем та визначення напрямків для покращення.

Карта майбутнього стану. Карта майбутнього стану проектує ідеальний шлях клієнта на основі бажаного клієнтського досвіду. Вона може допомогти у плануванні стратегічних змін та встановленні орієнтирів для покращення.

Карта повсякденного життя. Цей тип карти шляху клієнта зосереджений на ширшому повсякденному житті клієнта та на тому, як продукт або послуга вписується в нього. Карта повсякденного життя може бути корисною для розуміння ширшого контексту очікувань та викликів клієнтів.

План обслуговування. Плани обслуговування є детальнішими, ніж стандартні карти шляху клієнта, і включають закулісні робочі процеси. Вони можуть окреслювати внутрішні процеси, взаємодію персоналу та технічні

системи, що підтримують шлях клієнта. Вони найефективніше використовуються для виявлення першопричин неадекватного шляху клієнта.

Отже, цінність такого підходу полягає у тому, що розуміючи шлях клієнта, компанії можуть визначити ключові точки дотику та пов'язані з ними больові точки. За даними [Statista](#), 82% клієнтів висловили готовність рекомендувати компанію виключно на основі відмінного обслуговування клієнтів [55]. Це допомагає компаніям вирішити ці проблеми та запропонувати більш приємний досвід для своїх клієнтів. Це може відбуватися через: спрощення процесу покупки; покращення взаємодії з клієнтами; персоналізацію маркетингових зусиль. Досліджуючи досвід клієнтів на різних етапах, компанії можуть отримати уявлення про потреби та проблеми клієнтів. Це дозволяє компаніям впроваджувати проактивне обслуговування клієнтів, таке як вирішення проблем, перш ніж вони стануть серйозними.

Тому, доцільно запропонувати наступні етапи створення карти шляху клієнта ПАТ "НАСК "Оранта" (рис.3.3).

На першому етапі доцільно визначте цілі. Визначення цілей та завдань для карти шляху клієнта – це перший крок. На цьому етапі компанії повинні запитати себе: чому вони створюють карту шляху клієнта та хто їхня аудиторія.

На другому етапі визначте свою цільову аудиторію: визначте конкретний сегмент клієнтів, для якого ви хочете спланувати шлях покупки.

На третьому етапі створіть портрет клієнта. Мета розробки портретів клієнтів полягає в тому, щоб отримати глибоке розуміння різноманітного кола клієнтів, які взаємодіють з вашим брендом, продуктом чи послугою. Ці профілі повинні включати: демографічні дані, поведінка, потреби та цілі.

На четвертому етапі визначте етапи шляху: Розбийте шлях клієнта на ключові етапи, такі як усвідомлення, розгляд, покупка та етапи після покупки. На п'ятому етапі перелічіть точки дотику. Визначте всі точки контакту між клієнтом та вашою компанією. Точки дотику – це конкретні взаємодії між клієнтом і компанією на кожному етапі шляху клієнта.

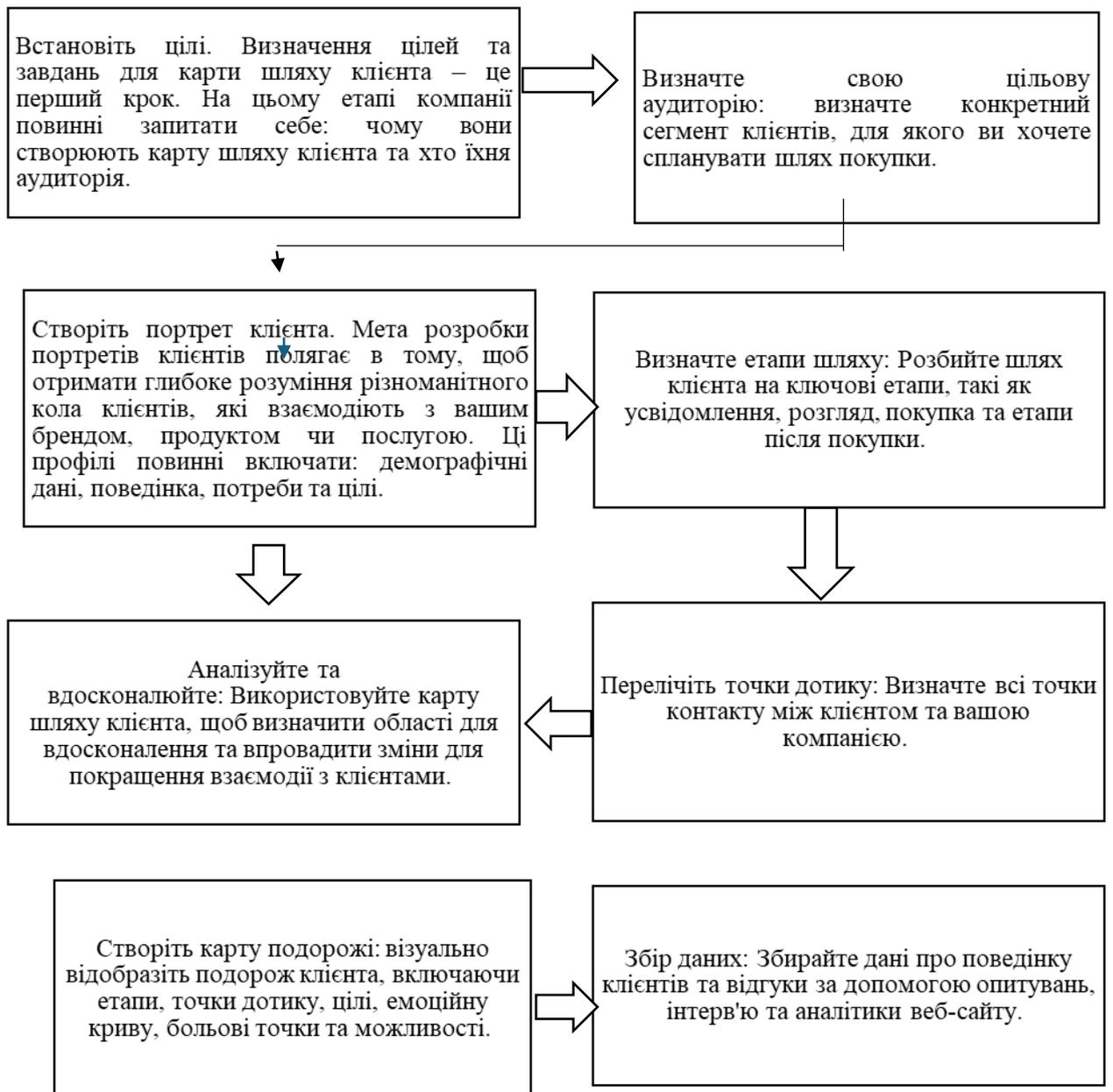


Рис.3.3 – Рекомендовані основні етапи створення карти шляху клієнта ПАТ "НАСК "Оранта" для удосконалення процесу оцінки страхових послуг [складено на основі 54]

Вони можуть включати відвідування веб-сайту, читання онлайн-відгуків, звернення до служби підтримки клієнтів або отримання продукту поштою. Карта шляху клієнта окреслює кожен з цих конкретних точок дотику, виявляючи потенційні перешкоди або незадовільний досвід.

На шостому етапі. Використовуйте карту шляху клієнта, щоб визначити області для вдосконалення та впровадити зміни для покращення взаємодії з клієнтами.

На сьомому етапі створіть карту шляху візуально. Відобразіть шлях клієнта, включаючи етапи, точки дотику, цілі, емоційну криву, больові точки та можливості.

І останній етап, збирайте дані про поведінку клієнтів та відгуки за допомогою опитувань, інтерв'ю та аналітики веб-сайту.

Таким чином, створення карти шляху клієнта у ПАТ "НАСК "Оранта" дозволить впровадити критично важливий інструмент в управлінську діяльність та здійснювати аналіз послуг з урахуванням принципу клієнтоорієнтованості.

### 3.2. Впровадження карти шляху клієнта у ПАТ "НАСК "Оранта"

Створення ефективної карти подорожі клієнта вимагає більше, ніж простого аналізу метрик вашого сайту. Це означає занурення в місце клієнта і розуміння його перспектив. Так, у страховій галузі шлях клієнта став вирішальним елементом успіху бізнесу. З розвитком технологій та зміною очікувань споживачів страхові компанії стикаються з необхідністю переосмислити свою взаємодію з клієнтами. Розуміння проблемних моментів та можливостей на Kartі шляху клієнта у страхуванні має вирішальне значення для надання виняткового сервісу та, зрештою, забезпечення лояльності клієнтів.

Страховики повинні використовувати карти шляху клієнта для візуалізації та розуміння кожного етапу взаємодії з клієнтом, від початкової обізнаності до поновлення поліса. Виявлення проблемних моментів на цих етапах є важливим для перетворення викликів на можливості для покращення та диференціації.

Тому, розглянемо больові точки на ринку страхових послуг (рис.3.4), зокрема ПАТ "НАСК "Оранта". Тому для усунення цих больових точок у процесі організації та надання страхових послуг ПАТ "НАСК "Оранта" страхова компанія

"Оранта" доцільно визначити напрями персоналізації для того, щоб максимально задовольняти клієнтів, зокрема і швидко.

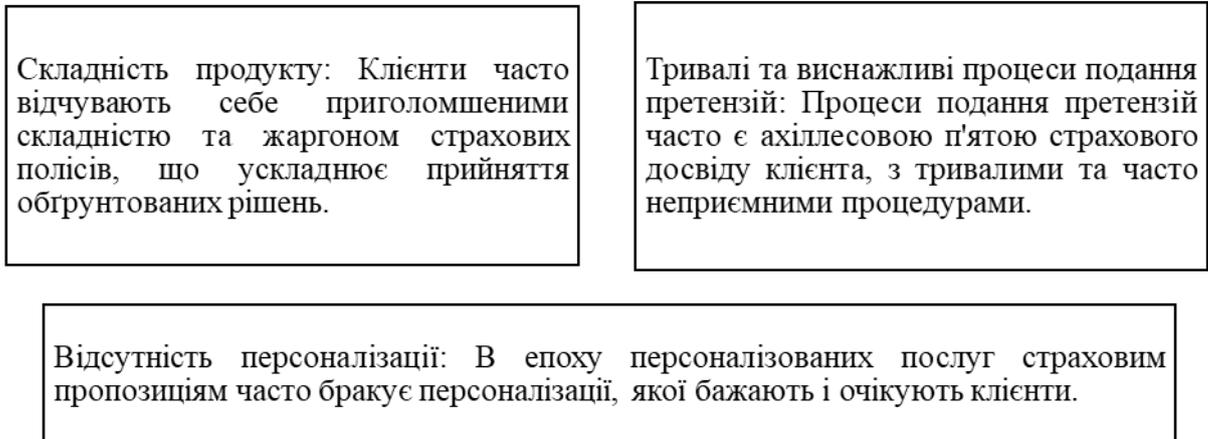


Рис.3.4 – Основні больові точки на ринку страхових послуг, а саме ПАТ "НАСК "Оранта" [складено автором]

Тому ми пропонуємо розглянути приклад карти страхових послуг, а саме на прикладі надання послуг автостраховання (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Запропонована карта клієнтського шляху для автостраховання: ПАТ «НАСК «Оранта»[складено автором]

Фаза подорожі	Дії клієнта	Контактні пункти	Думки / Емоції	Больові точки	Можливості для покращення
Усвідомлення	Усвідомлює необхідність застрахувати авто.	Реклама, сайти з новинами, соцмережі, поради друзів.	«Мені потрібно надійне страхування».	Недовіра, плутанина в термінах.	Освітні кампанії, прості пояснення, відео про переваги автостраховання.
Пошук / Аналіз	Шукає вигідні умови, порівнює тарифи та компанії.	Вебсайт Оранти, агрегатори, порівняльні сервіси.	«Чи є Оранта надійною компанією?»	Складнощі з порівнянням полісів, багато опцій.	Інтуїтивна форма порівняння, калькулятор ОСЦПВ / КАСКО.
Прийняття рішення	Обирає вид полісу та страхову програму.	Онлайн-форма, дзвінок у call-центр, агент.	«Сподіваюсь, не помилюсь з вибором».	Неясності у формулюваннях договору.	Супровід агента/бота, покрокові підказки при оформленні.
Покупка	Оплачує поліс та отримує підтвердження.	Е-пошта, sms, особистий кабінет або фізична	«Тепер я відчуваю себе захищеним».	Очікування на підтвердження/доставку.	Автоматизація процесу та швидка видача е-полісу.

		зустріч.			
Після покупки	Користується полісом, подає заяву на відшкодування у разі ДТП.	Кол-центр, мобільний додаток, страхові агенти.	«Чи допоможе мені страхування, коли буде потрібно?»	Складнощі з виплатою, недоступність підтримки.	Прозорий процес урегулювання, 24/7 підтримка, статус заявки онлайн.
Продовження	Поновлює поліс, оцінює якість сервісу, ділиться враженнями	Нагадування через sms/e-mail, особистий кабінет.	«Чи варто знову обрати Оранту?»	Забули нагадати, складність продовження.	Автоматичне нагадування, бонуси за лояльність.

Таким чином, шлях клієнта страхової компанії є критично важливим для розуміння та оптимізації взаємодії з клієнтами. Ось чому (рис.3.5).

Покращує клієнтський досвід: Картування шляху клієнта дозволяє страховикам точно визначати та вирішувати проблемні моменти, підвищуючи загальну задоволеність та лояльність.

Підвищує рівень утримання клієнтів: Плавний процес взаємодії сприяє довірі та надійності, що призводить до вищого рівня утримання клієнтів.

Підвищує ефективність: Виявлення прогалин допомагає оптимізувати процеси, роблячи операції більш ефективними та економічно вигідними.

Забезпечує конкурентну перевагу: компанії, які надають пріоритет шляху клієнта, можуть виділитися на конкурентному ринку.

Сприяє клієнтоорієнтованій стратегії: зосередження на процесі взаємодії гарантує, що ваші рішення будуть пріоритезувати потреби та очікування клієнтів.

Краща узгодженість між командами: Візуалізації шляху клієнта можуть виступати об'єднуючим інструментом для різних відділів, забезпечуючи точне та чітке колективне розуміння досвіду клієнта.

Ітерація та вдосконалена розробка продукту: Аналітика, отримана з досвіду клієнтів, може допомогти розробити нові функції та вдосконалення продукту, зробивши їх більш відповідними потребам клієнтів.



Рис.3.5 – Основні переваги, які отримає ПАТ "НАСК "Оранта" від впровадження карти шляху клієнта [складено автором]

Розуміння психології клієнта: Карта взаємодії з клієнтом надає глибше розуміння того, як клієнти думають, відчувають та поведуться протягом своєї взаємодії з брендом. Відображаючи емоційні реакції на різних етапах, організації можуть краще зрозуміти мотивацію споживачів, больові точки та процеси прийняття рішень. Ці дані дозволяють компаніям створювати більш емпатичний та цілеспрямований досвід, який резонує з клієнтами.

Визначення важливих точок дотику: Карта шляху клієнта допомагає компаніям визначити, які точки дотику мають найбільший вплив на рішення та задоволеність клієнтів. Це допомагає їм розставляти пріоритети у ресурсах, уникати непотрібних кроків та оптимізувати високоефективні точки дотику для покращення загального досвіду клієнтів.

Збільшення конкурентної переваги: Добре розроблена карта шляху клієнта може надати бізнесу стратегічну перевагу, сприяючи покращенню клієнтського досвіду. Організація може використовувати карту шляху клієнта, щоб визначити, де конкуренти програють, створити менш типовий досвід взаємодії з

клієнтами або розробити цільові комунікації, орієнтовані на їхню ідеальну клієнтську базу.

### Висновки до розділу 3

Обґрунтовано доцільність створення карти шляху клієнта у ПАТ "НАСК "Оранта", що є виваженим та обґрунтованим кроком у напрямку покращення якості взаємодії з клієнтами та підвищення їхньої лояльності. Аналіз актуальних викликів у сфері страхових послуг свідчить про наявність недовіри з боку споживачів, нестачу стратегій з покращення сервісу та недостатнє використання потенціалу персоналізованої комунікації. Впровадження карти шляху клієнта дозволяє системно виявити та проаналізувати ключові етапи взаємодії клієнта зі страховою компанією — від першого усвідомлення потреби до поновлення страхового полісу.

Запропоновано впровадження карти шляху клієнта у ПАТ "НАСК "Оранта", оскільки в умовах розвитку цифрових технологій, зростаючих очікувань клієнтів та посилення конкуренції на ринку страхових послуг, карта шляху клієнта (Customer Journey Map) стає стратегічно важливим інструментом для ПАТ "НАСК "Оранта". Її впровадження дозволить компанії не просто візуалізувати взаємодію з клієнтом на кожному етапі, а й глибше зрозуміти мотивацію, емоції та бар'єри, які виникають під час використання страхових послуг.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження сутності поняття послуга встановили, що у сучасній економіці сфера послуг перетворилася з допоміжного елементу на ключовий рушій економічного розвитку, формуючи так звану сервісну економіку. Вона охоплює значну частину економічної діяльності, включаючи освітні, фінансові, медичні, транспортні, страхові та інформаційні послуги. Послуга — це нематеріальний результат діяльності, що створюється і споживається одночасно, не має фізичної форми, не підлягає зберіганню, але має споживчу цінність для клієнта. Вона є результатом взаємодії між постачальником і споживачем, який спрямований на задоволення конкретної потреби. У сучасній економіці послуги відіграють не другорядну, а визначальну роль, формуючи основу сервісно-орієнтованих господарських систем. Сервісна економіка — це новий тип економічних відносин, у якому головним джерелом вартості виступають не матеріальні товари, а послуги та знання. Особливостями послуг є нематеріальність, невіддільність від джерела, неоднорідність та швидкоплинність споживання. Саме тому управління якістю послуг вимагає чітких стандартів, які формуються на основі міжнародних класифікацій (МВФ, GATS/ВТО, Світовий банк). ISO 9000 забезпечує гнучкий підхід до оцінки й удосконалення процесів надання послуг. Україна активно адаптує ці стандарти до своїх реалій, посилюючи конкурентоспроможність у глобальному середовищі. Кінцевою метою розвитку сфери послуг є забезпечення високого рівня задоволеності клієнта, що потребує інноваційних рішень і висококваліфікованого персоналу. Отже, послуги як категорія набувають дедалі більшої ваги у формуванні сучасного економічного ландшафту та виступають ключовим чинником економічного зростання.

Дослідивши процес надання страхових послуг було встановлено, що страхова послуга є складною багатокomпонентною економічною категорією, яка має власну структуру, що включає ядро у вигляді страхового ризику та оболонку, яка формує споживчу цінність. Її надання пов'язане з чітко організованим процесом, що охоплює етапи формування, оцінки ризиків,

тарифікації, укладання договору та виплати страхового відшкодування. Умовно процес реалізації страхової послуги поділяється на два ключові етапи: укладення договору (неповна реалізація) та настання страхового випадку з виплатою (повна реалізація). Визначальну роль у формуванні вартості послуги відіграє актуарний інструментарій та андеррайтинг як система оцінки ризиків. Якість послуги охоплює не лише зміст договору, а й рівень обслуговування клієнта, що формує довіру до страховика. Страхувальник не є пасивним споживачем, оскільки бере активну участь у формуванні умов договору та має право укладати його на користь третіх осіб. Продаж страхової послуги реалізується через прямі, посередницькі та альтернативні канали, кожен з яких має свої переваги. Ефективність каналів збуту прямо впливає на проникнення послуг у ринкове середовище. Дотримання страхової етики, чітке врегулювання страхових подій та прозорість комунікації є критичними для сталого розвитку страхового ринку.

Встановлено, що оцінка ефективності діяльності страхової компанії є критичним елементом стратегічного управління. Вона охоплює як технічну ефективність страхових операцій, так і загальну фінансово-економічну результативність. Ключові кількісні показники, такі як Combined Ratio, ROE чи Solvency Ratio, формують базу для аналітичної оцінки. Проте фінансові індикатори не відображають повної картини, якщо не враховується рівень задоволеності споживачів. У цьому контексті особливого значення набуває застосування стандарту ISO 10004, що забезпечує системне вимірювання й моніторинг клієнтського досвіду. Використання моделі Капо дозволяє розподілити очікування клієнтів на базові, функціональні та додаткові, що дає змогу формувати «ідеальний продукт». Якісна оцінка задоволеності допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо покращення сервісу. Застосування цифрових інструментів (наприклад, Smartsheet) забезпечує прозорість, контроль і злагоджену взаємодію всіх учасників проєкту. Оцінювання споживацького досвіду перетворюється з формальної процедури на інструмент підвищення

довіри до компанії. Таким чином, синергія фінансових та нефінансових підходів забезпечує цілісну оцінку ефективності страхової організації.

Охарактеризувавши об'єкт та суб'єкт управління ПАТ «НАСК «Оранта» можна зробити узагальнений висновок щодо поточного стану компанії як соціально-економічної системи в умовах високої невизначеності. ПАТ «НАСК «Оранта» є страховою компанією з понад 100-річною історією, яка зуміла зберегти свою ідентичність та довіру клієнтів упродовж багатьох трансформацій — від державного монополіста до публічного акціонерного товариства. Вона має впізнаваний бренд, значну регіональну мережу та досвід на ринку традиційного страхування, що формує основу її конкурентних переваг. Водночас, сучасні виклики — зокрема, повномасштабна війна, економічна нестабільність, втрата частини офісної інфраструктури, зниження чисельності персоналу на 13% лише за останні два роки — суттєво вплинули на обсяг діяльності та операційні можливості компанії. Попри це, ПАТ «НАСК «Оранта» продовжує виконувати свою місію — забезпечувати надійний страховий захист громадянам та бізнесу, розвиваючи сучасні страхові послуги. Управлінська модель компанії побудована на лінійно-функціональній структурі, яка передбачає чіткий розподіл функціональних повноважень, що є доречним у масштабній регіональній мережі. Суб'єкт управління активно впливає на об'єкти управління — персонал, ресурси, процеси — через цілі, які визначають стратегію розвитку: від фінансової стійкості та цифрової трансформації до соціальної відповідальності. SWOT-аналіз показав, що ПАТ «НАСК «Оранта» наразі перебуває в умовах стратегічної реорганізації. Це зумовлено перевагою зовнішніх загроз і внутрішніх слабких сторін над можливостями та сильними сторонами. Серед найгостріших викликів — цифрова конкуренція, загальноекономічна нестабільність, ризики втрати активів та зростання податкового навантаження. Водночас, компанія має потенціал для адаптації через цифровізацію сервісу, посилення партнерських програм і збереження лояльної клієнтської бази. Таким чином, ПАТ «НАСК «Оранта» можна охарактеризувати як організацію, що перебуває в умовах необхідності

адаптивного управління та стратегічної трансформації. Реалізація системних змін, спрямованих на модернізацію сервісів, підвищення ефективності управління ресурсами та активне позиціонування на нових ринкових сегментах, дозволить компанії зміцнити конкурентоспроможність і забезпечити стабільне функціонування в умовах тривалого кризового періоду.

Провівши аналіз фінансово-економічних показників ПАТ «НАСК «Оранта» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок, що компанія працює прибутково та демонструє позитивну динаміку за ключовими показниками. Спостерігається зростання чистого доходу, прибутку до оподаткування та чистого прибутку, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та ефективності діяльності. Одним із факторів покращення результатів є підвищення продуктивності праці та раціональніше використання оборотних засобів, про що свідчать зростання відповідних коефіцієнтів та скорочення середнього періоду обороту. Збільшення витрат на оплату праці та зростання середньомісячної заробітної плати свідчить про соціальну орієнтованість компанії та стимулювання персоналу. Компанія залишається рентабельною упродовж усіх трьох років. Особливо показовим є стрімке зростання рентабельності власного капіталу в 2024 році, що пояснюється одночасним зростанням прибутку та зменшенням обсягів власного капіталу. Це свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами, але водночас потребує контролю з боку менеджменту, щоб уникнути потенційних фінансових ризиків. Отже, ПАТ «НАСК «Оранта» демонструє високий рівень ефективності фінансово-господарської діяльності, адаптується до змін ринку страхування, і має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на страховому ринку України.

Здійснивши оцінку процесу надання послуг на матеріалах ПАТ «НАСК «Оранта», яка є однією з найстаріших страхових компаній в Україні, зберігає сильні позиції завдяки високій довірі клієнтів та персоналізованому підходу до обслуговування ми дійшли наступного висновку. Компанія застосовує традиційну модель збуту страхових продуктів, поєднуючи прямий і непрямий продаж, що дозволяє ефективно охоплювати різні сегменти ринку. Результати

бенчмаркетингу показали, що «Оранта» має вищий рівень якості сервісу та швидкості виплат порівняно з основними конкурентами. Проте процеси надання послуг залишаються частково неавтоматизованими, особливо на етапах адміністрування договорів та врегулювання страхових випадків. Опитування клієнтів підтвердило високий рівень надійності та індивідуального підходу, але виявило брак сучасних цифрових інструментів. Відсутність мобільного додатку та єдиного онлайн-кабінету знижує зручність користування послугами. Потреба у CRM-системах нового покоління та цифровій платформі зворотного зв'язку є актуальною для покращення клієнтського досвіду. Успішність «Оранти» у конкурентному середовищі може бути посилена через цифрову трансформацію сервісів. Це дозволить компанії не лише утримувати лояльних клієнтів, а й розширювати свою частку на ринку в умовах посиленої конкуренції.

Обґрунтовано доцільність створення карти шляху клієнта у ПАТ "НАСК "Оранта", що є виваженим та обґрунтованим кроком у напрямку покращення якості взаємодії з клієнтами та підвищення їхньої лояльності. Аналіз актуальних викликів у сфері страхових послуг свідчить про наявність недовіри з боку споживачів, нестачу стратегій з покращення сервісу та недостатнє використання потенціалу персоналізованої комунікації. Впровадження карти шляху клієнта дозволяє системно виявити та проаналізувати ключові етапи взаємодії клієнта зі страховою компанією — від першого усвідомлення потреби до поновлення страхового полісу. Це, у свою чергу, забезпечує змогу: ідентифікувати больові точки й емоційні бар'єри на шляху клієнта; налагодити більш ефективну та своєчасну комунікацію в різних каналах; автоматизувати типові процеси; персоналізувати обслуговування відповідно до очікувань і поведінки конкретних сегментів клієнтів.

Запропоновано впровадження карти шляху клієнта у ПАТ "НАСК "Оранта", оскільки в умовах розвитку цифрових технологій, зростаючих очікувань клієнтів та посилення конкуренції на ринку страхових послуг, карта шляху клієнта (Customer Journey Map) стає стратегічно важливим інструментом для ПАТ "НАСК "Оранта". Її впровадження дозволить компанії не просто

візуалізувати взаємодію з клієнтом на кожному етапі, а й глибше зрозуміти мотивацію, емоції та бар'єри, які виникають під час використання страхових послуг. Аналіз больових точок, визначених на прикладі послуг автострахування, свідчить про наявність критичних зон — від недовіри на етапі усвідомлення до труднощів із продовженням полісу. Використання карти дозволяє: виявити слабкі місця в комунікаціях і сервісах; спростити взаємодію; підвищити довіру та задоволеність клієнтів; забезпечити персоналізований підхід до обслуговування.

## ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1Апопій В. В. Організація і технологія надання послуг : навч. посіб. [за ред. В. В. Апопія]. К. : ВЦ «Академія», 2006. 312 с.

2Балицька М., Бондарчук, Д. Роль прямих страхових посередників у системі реалізації страхових послуг. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1225>

3Березіна С. Б. Генцицька А. Є. Канали збуту страхових продуктів. *Фінансові послуги*. 2016. N 5 (119). С. 8–10.

4Беспалова А. Г. Страхові послуги : навч. посіб. Донецьк : Донбас, 2014. 391 с.

5Богріновцева Л.М., Ключка О.В. Розвиток страхування в Україні в умовах ризиків пандемії та війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5278/5222>

6.Внукова Н. М. Адаптація нормативного регулювання ринку страхових послуг з урахуванням норм законодавства ЄС. *Право та інновації*. 2017. № 4. С. 7–14.

7Гаманкова О. Страхова послуга як продукт діяльності страхових компаній в умовах ринку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2008. № 104. С. 16–19.

8Глебова А.О, Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне фах. вид.* Миколаїв, 2015. № 8. С. 352-356. URL : <http://global-national.in.ua/issue-8-2015/16-vipusk-8-listopad-2015-r/1450-glebova-a-o-karчевskij-b-o-sistemi-upravlinnya-yakistyu-na-pidpriemstvi-v-umovakh-evrointegratsijnikh-protsesiv>.

9Грубінка І., Грицина О. Особливості формування ринку страхових послуг в Україні. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК*. 2021. № 28. С. 79–83.

10 Горбачова, О., & Петрова, А. ЦИФРОВІЗАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 2025. с. 29-36. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-4>

11 Державний реєстр страхових та перестрахових брокерів. Реєстри та переліки Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/nonbanks/registers-lists>

12 Дрималовська Х. В., Кирилюк Р. О. Основні риси сучасного світового ринку страхових послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 36–41.

13 Жилякова О.В., Волощук О.В. Особливості діджиталізації страхових послуг. С. 90-91. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42642/1/Aktualni%20problemi%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini\\_2023\\_90-91.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42642/1/Aktualni%20problemi%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini_2023_90-91.pdf)

14 Житар М.О. Оцінка функціонування страхового ринку України в умовах глобалізації. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 261–266.

15 Заволока Ю., Єфременко А., Малащенко Ю. Особливості функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 102-106.

16 Качула С.В., Белякова К.О. Розвиток страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 59-64.

17 Клапків Ю. М. Ринок страхових послуг: концептуальні засади, технічні інновації та перспективи розвитку : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 568 с.

18 Кознк В.В., Пайкова Л.А., Давнленко Н.Б. Міжнародні економічні системи. Навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2002. 406 с

19 Клейменова С. М. До питання про визначення ознак страхових послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. № 1 (79). С. 202–205.

20 Клепікова О. А. Дослідження динаміки розвитку страхового ринку України як складової світового ринку страхових послуг. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2010. Т. 15. Вип. 20. С. 101-111.

21 Клименко О. В. Удосконалення державного регулювання ринку страхових послуг. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2. С. 99–107.

22 Кобко Р. В. Вплив державного регулювання на економічну безпеку ринку страхових послуг України : монографія. Львів : Растр-7, 2018. 210 с.

23 Коцюрба О. Ю., Насипайко Д. С. Страховий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. № 5 (38). С. 284–291.

24 Лащик І., Кондрат І., Віблій П., Білець В. Страховий ринок України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 34–39.

25 Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2003. 524 с. URL: <http://library.if.ua/book/126/8331.html>

26 Мних М. В. Страхування в Україні: сучасна теорія і практика: Підручник. К.: Знання України, 2006. 284 с.

27 Морозова Л. С., Маркуц Ю. І., Савченко Н. Г. Цифрові технології на ринку страхових послуг. *Ефективна економіка*. 2022. N 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_9)

28 Обсяги послуг страховиків життя та кредитування фінкомпаніями зростали – Огляд небанківського фінансового сектору за IV квартал. URL: [https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyagi-poslug-strahovikiv-jittya-ta-kredituvannya-finkompaniyami-zrostali--oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-za-iv-kvartal?utm\\_source=chatgpt.com](https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyagi-poslug-strahovikiv-jittya-ta-kredituvannya-finkompaniyami-zrostali--oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-za-iv-kvartal?utm_source=chatgpt.com)

29 Огляд страхового ринку 2024. URL: [https://nasu.com.ua/oglyad-strahovogo-rynku-ukrayiny-za-2024-rik/?utm\\_source=chatgpt.com](https://nasu.com.ua/oglyad-strahovogo-rynku-ukrayiny-za-2024-rik/?utm_source=chatgpt.com)

30 Офіційна сторінка страхової компанії UNIQA. URL: [https://uniqa.ua/private/home/dom/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=22657984973&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22651858485&gclid=Cj0KCQjwjdTcBhCLARIsAEu8bpK5\\_EJ0uauh3onFzcPy6Z6EJwHmPeEhv2ypMOXnq8dm9yEotcMwds0aAps0EALw\\_wcB](https://uniqa.ua/private/home/dom/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=22657984973&gad_source=1&gad_campaignid=22651858485&gclid=Cj0KCQjwjdTcBhCLARIsAEu8bpK5_EJ0uauh3onFzcPy6Z6EJwHmPeEhv2ypMOXnq8dm9yEotcMwds0aAps0EALw_wcB)

31 Офіційний сайт ПАТ НАСК «Оранта». URL: [https://oranta.ua/?utm\\_source=google\\_search&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=brand\\_oranta&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=22539879347&gbraid=0AAAAAC95AVowdxE0o2S61FyrTFgtPWbWR&gclid=EAIAIQobChMIItqXv-6z\\_jQMVyRODBx3aKjvPEAAAYASAAEgIaW\\_D\\_BwE](https://oranta.ua/?utm_source=google_search&utm_medium=cpc&utm_campaign=brand_oranta&gad_source=1&gad_campaignid=22539879347&gbraid=0AAAAAC95AVowdxE0o2S61FyrTFgtPWbWR&gclid=EAIAIQobChMIItqXv-6z_jQMVyRODBx3aKjvPEAAAYASAAEgIaW_D_BwE)

32 Пащук О. В. Маркетинг послуг : стратегічний підхід. К. : Професіонал, 2005. 560 с.

33 Пахомов М. С., Єршова М..Ю. Світові тенденції розвитку ринку страхових послуг та перспективи в Україні. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2024. № 1. С. 17-21.

34 Пікус Р. В., Заколюжний В. О. Інноваційні канали збуту страхових продуктів у сфері особистого страхування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. N 7. С. 71 –75.

35 Пономаренко О. В. Трансформація страхової культури на ринку страхових послуг. Збірник наукових праць Уманського НУС. 2023. Вип. 102. С. 36–47.

36 Про затвердження Положення про обов'язкові критерії і нормативи достатності капіталу та платоспроможності, ліквідності, прибутковості, якості активів та ризиковості операцій страховика: Розпорядження Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг від 07.06.2018 р. № 850 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z078218/ed20180607#n38>

- 37 Пшеничнюк Т. В. Теоретичне обґрунтування основних відмінностей страхової послуги від страхового продукту. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. Вип. 3. С. 143–145.
- 38 Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. Х. : Фактор. 2008. 544 с.
- 39 Ринок фінансових послуг: погляд у майбутнє. Кол. авторів; за ред. Н.В. Приказюк. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2019. 416 с.
- 40 Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / О. О. Гаманкова. К. : КНЕУ, 2009. 283 с.
- 41 Рудевська В., Погоріла О. Особливості державного регулювання страхового ринку України у трансформаційних умовах. *Вісник університету банківської справи*. 2020. №1 (37). С. 42—53.
- 42 Самошкіна І. Розвиток діджиталізації страхового ринку України . *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL: <https://doi.org/10.32782/25240072/20224152>
- 43 Сосновська О. О., Сіренька І. І. Тенденції інноваційного розвитку страхових компаній в Україні. *Європейський науковий журнал Економічних та фінансових інновацій*. 2021. Т. 2. № 8. С. 20–30. DOI: <https://doi.org/10.32750/2021-0202>
- 44 Скибінський С. В., Балук Н. Р. Поняття страхової послуги, її специфіка та характеристики. *Науковий вісник : зб. наук. пр. Національний лісотехнічний університет України*. 2007. Вип. 17.8. С. 156—165.
- 45 Сива Т.В. Зміст і характерні ознаки страхових послуг. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2006/16\\_2/294\\_Sywa\\_16\\_2.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2006/16_2/294_Sywa_16_2.pdf)
- 46 Сподарева О. Г. Теоретичні засади функціонування страхового ринку в ринкових умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2010. № 5. С. 54-56.
- 47 Хропонюк Д. О., Длугопольський О. В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 118 -126.

48 Черняхівський В. План Маршала для українського страхового ринку. *NV Бізнес*: веб-сайт. 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vplinulavyina-na-strahoviy-rinok-ekspert-ostanni-novini-50237940.html>

49 Шубенко І.А. Тенденції діджиталізації на страховому ринку України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 273–279. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-2\\_0-pages-273\\_279.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-273_279.pdf).

50 Щербаков В. Зміни в державному регулюванні ринку страхових послуг України: безпековий аспект. *Економіка і регіон*. 2021. № 2. С. 86–92.

51 Яворська Н. В. Страхові послуги: Навч. посібник. К.: Знання, 2008. 354 с. Gibson Amisi Kashi. Customer Journey Map: Definition and How to Create It. URL: <https://www.bolddesk.com/blogs/customer-journey-map>.

52 Яна Гембаровська. Новий Закон про страхування: ключові зміни. URL: <https://vkr.ua/publication/noviy-zakon-pro-strakhuvannya-klyuchovi-zmini>

53 Hliebova A.O., Puvovar V.V. Administration of Business Processes of a Manufacturing Enterprise. *Економіка і регіон*. 2020. № 2 (77). С. 93-102. DOI 10.26906/EiR.2020.2(77).1953.

54 Larry Dignan. Insurance companies look to process improvement for streamlining customer experience. URL: <https://www.celonis.com/blog/insurance-companies-look-to-process-improvement-for-streamlining-customer-experience/>

55 What is a customer journey map? URL: <https://www.ibm.com/think/topics/customer-journey-map>

56 Kristi Ray. Customer Journey Mapping. URL: <https://www.sitecentre.com.au/blog/customer-journey-mapping>

# Додатки