

УДК 336.713:368

*А.М. Єрмошенко, канд. екон. наук,
Київський національний торговельно-економічний університет*

АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ СТРАХОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ І БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

У статті досліджуються теоретичні і практичні аспекти взаємовідносин страховиків і банків за різним ступенем інтеграції, розглянуто альтернативні стратегії з точки зору банківського страхування.

Ключові слова: інтеграція страховиків і банків, альтернативні стратегії, стратегія диференціації, стратегія зниження витрат, стратегія росту, інтернет-страхування, call-centre, CRM-технології у страхуванні.

Постановка проблеми. На сьогодні не викликає сумніву той факт, що подальший розвиток вітчизняного ринку страхових послуг є одним із чинників зростання економіки країни і добробуту населення. Згідно з результатами останніх досліджень світового страхового ринку в 2006 р., проведених перестраховальною компанією Swiss Re, Україна займає 47 місце із 88 країн за обсягами сукупних страхових премій та, відповідно, 45 місце – за часткою страхових внесків у ВВП [15].

Ще в 2005 році Кабінетом Міністрів України було схвалено Концепцію розвитку страхового ринку до 2010 року з метою підвищення рівня страхового захисту майнових інтересів фізичних та юридичних осіб, формування ефективних ринкових механізмів залучення інвестиційних ресурсів у національну економіку, застосування сучасної ринкової інфраструктури та фінансових інструментів [6]. Серед основних стратегічних напрямів реалізації зазначеної Концепції слід відзначити підвищення капіталізації страховиків та конкурентоспроможності страхового ринку. На нашу думку, інтеграція страхових організацій (СО) і банківських установ (БУ) має стати одним зі способів досягнення зазначеного завдання.

Процеси реформування фінансово-кредитної сфери, жорстка конкурентна боротьба, розвиток інформаційних технологій, зростання ринку кредитування, а також відсутність законодавчих перешкод на сьогодні є підґрунтям для взаємовигідного співробітництва між страховими організаціями і банківськими установами.

З іншого боку, через високі темпи зміни зовнішнього середовища різко зростають значення альтернативних ринкових стратегій. Поняття альтернативності широко використовується не тільки у стратегічному менеджменті, а й в управлінні загалом і означає багатоваріантність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Окремі питання взаємодії страхових компаній і банківських установ досліджувались такими авторами, як: Р. Грищенко, А. Качанова, Г. Партин, Я. Родякин, Р. Сабодаш, Л. Співак, О. Тивончук, В.М. Фурман та ін. Однак зазначені наукові дослідження не дають змогу сформулювати комплексне уявлення про альтернативні стратегії взаємодії страховиків і банків у сучасних умовах.

Основною метою статті є розгляд альтернативних варіантів стратегій страхових організацій і банків з точки зору їхніх взаємовідносин за різним ступенем інтеграції.

Виклад основного матеріалу. На практиці не існує універсальної стратегії діяльності для всіх фінансових установ. Кожна компанія унікальна, тому і процес розробки стратегії окремої організації є унікальним, адже він залежить від стадії її життєвого циклу, рівня конкуренції на ринку, характеристик та асортименту надаваних послуг тощо. Таким чином, формування портфеля альтернативних стратегій є, насамперед, творчим процесом, повністю залежить від стилю управління топ-менеджменту фінансової установи, системи її цінностей та пріоритетів, корпоративної культури.

Необхідно відрізнити типи стратегій від альтернативних стратегій. Основною відмінністю між ними є кінцевий результат. На нашу думку, слід погодитись з точкою зору В.С. Кузнєцова, що у випадку класифікації стратегій за типами всі вони спрямовані на досягнення різних цілей, тоді як альтернативні стратегії направлені на реалізацію однієї спільної мети [7].

Утворення портфеля альтернативних стратегій означає формування різних способів, за допомогою яких страхова організація вирішуватиме поставлені стратегічні завдання (табл. 1).

Портфель альтернативних стратегій бізнесу страхової компанії*

Стратегії	Мета
1. Стратегія диференціації	
Альтернативні стратегії: - стратегія якості; - стратегія торгових марок	Створення цінності фінансових послуг (наприклад, якість обслуговування, асортимент, комбіноване страхування) для клієнтів, копіювання яких є майже неможливим з боку конкурентів
2. Стратегія зниження витрат	
Альтернативна стратегія – стратегія оптимізації аквізиційних, інкасових, ліквідаційних і управлінських витрат	Підвищення ефективності діяльності страхової компанії, збільшення фінансового результату від страхової діяльності
3. Стратегія росту	
Альтернативні стратегії: - стратегія внутрішнього росту; - стратегія зовнішнього росту	Збільшення прибутковості діяльності та частки страховика на ринку, з одного боку, а також зростання життєвого потенціалу компанії, з іншого

*Складено автором на основі підходу, запропонованого Д. Аакером [1] і А.Т. Зуб [4].

Як показує таблиця 1, найбільш актуальними стратегіями бізнесу страхової компанії виступають стратегії диференціації, зниження витрат і стратегія росту.

1. **Стратегія диференціації** – це стратегія, яка передбачає надання фінансових послуг, більш привабливих за своїми характеристиками для клієнтів, ніж послуги конкурентів. Ці додаткові особливі якості можуть включати наступні елементи: позитивний імідж і бренд, високий рівень сервісу, розгалужену мережу філій та представництв, гарантію своєчасності та повноти отримання страхової виплати.

Значення цієї стратегії для страховика в контексті взаємодії з банком є очевидним, адже залежно від ступеня інтеграції (співробітництво, спільна діяльність або повна інтеграція) споживачі фінансових послуг отримують нові вдосконалені або комбіновані спільні продукти, кращий рівень сервісу (якщо йдеться про фінансовий супермаркет) та гарантію якості послуги (у випадку діяльності СО і БУ під одним брендом).

Стратегічними альтернативами для реалізації стратегії диференціації є стратегія якості і стратегія торгових марок.

Стратегія якості передбачає, що страхова організація сприймається як краща на ринку з надання певних видів страхових послуг. Проте важливо усвідомлювати різницю між якістю надання власних страхових послуг від якості послуг конкурентів. Необхідно пам'ятати, що диференціація досягається тільки за умови, що страхувальник переконаний у переважній якості послуги настільки, щоб сплатити більше по відношенню до ціни страхового продукту конкурентів.

Основним атрибутом стратегії якості виступає фокусування діяльності на клієнтах, адже від споживачів страхових послуг напряму залежать всі зміни в діяльності страховика. Фокусування – це напрям діяльності, за якого страхова організація цілеспрямовано орієнтується на певну групу споживачів, або на певну частину асортименту страхових послуг [1].

Наприклад, в результаті інтеграції з БУ і отримання доступу до її інформаційної бази клієнтів, страхова компанія обирає чоловіків від 25 до 50 років із стабільним щомісячним доходом, які взяли кредит в банку для купівлі автомобіля. Даній групі клієнтів можна запропонувати страхування “каска”, обов’язкової цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦВ), поліс медичного страхування тощо.

Стратегія, яка базується на розвитку торгової марки, є досить стійкою, адже створює конкурентні бар’єри для інших страховиків. Торгова марка страхової компанії має символізувати собою сукупність таких нематеріальних активів, як: довіра, стійкість, надійність, платоспроможність, інноваційність та професіоналізм. З метою розвитку торгової марки СО слід обрати для співробітництва відомі на ринку і стабільні банки, повідомити клієнтів про взаємодію з зазначеними фінансовими установами.

Створення конкурентноспроможної торгової марки передбачає сукупність заходів, направлених на досягнення високої якості послуг, а також розвиток знань (виступає ознакою її реальної цінності для клієнта), асоціацій (які не повинні обмежуватись лише властивостями продукту і включати всі складові фірмового стилю) та лояльності до марки [1].

Наведені альтернативні стратегії є ефективними, якщо:

- зібрана цінова премія покриває інвестиційні витрати й витрати, пов'язані зі створенням відмінної споживчої якості;
- збільшення ринкової частки забезпечує зростання доходів, яке перевищує сукупні витрати на реалізацію стратегій.

В іншому випадку, можна зробити висновок, що інвестиції в стратегію диференціації ведуть до зменшення вартості страхової компанії.

Одним із перспективних, але поки що недооцінених напрямів зазначених альтернативних стратегій вітчизняних страховиків виступає інтернет-страхування, тобто продаж страхових полісів через мережу Інтернет.

На сьогодні світові обсяги надходження страхових премій через Інтернет перевищують 2 млрд. дол. На думку експертів Forrester Research, до 2010 року не менше 5 % всіх договорів страхування укладатимуться (за даними сайту <http://www.forrester.com>), через всесвітню мережу. Але в Україні розвиток інтернет-страхування стримується недостатнім технологічним оснащенням, а також низьким рівнем загальної страхової культури населення.

Залежно від ступеня інтеграції страховика і банку на корпоративному сайті необхідно розмістити інформацію про продукти, що не потребують попереднього огляду об'єкта страхування, зазначених установ з можливістю їхньої реалізації через Інтернет. У випадку неможливості продажу певних видів полісів on-line варто передбачити замовлення виїзду представника компанії до потенційного клієнта.

На вітчизняному ринку страхових послуг для запровадження продажу страхових полісів через Інтернет необхідно:

- по-перше, максимально стандартизувати наявні страхові продукти і програми, які не потребують попереднього огляду об'єкта страхування (страхування від нещасних випадків, ОСЦВ, медичних витрат виїжджаючих за кордон, страхування майна без огляду тощо);
- по-друге, проводити заходи, направлені на популяризацію страхування серед потенційних страховальників;
- по-третє, сприяти розвитку інтернет-технологій на страховому ринку, а саме електронного цифрового підпису, необхідного для проведення Інтернет-платежів.

2. **Стратегія зниження витрат** є дуже актуальною для страхового ринку, адже останнім часом рентабельність страхового бізнесу має

тенденцію до зниження, в тому числі і за рахунок зростання витрат на ведення справи.

Витрати на ведення справи закладаються до навантаження брутто-ставки, виступають важливим елементом собівартості страхових операцій і включають: витрати на оплату комісійної винагороди страховим агентам, господарські та канцелярські витрати, витрати на відрядження тощо.

Витрати на ведення справи прийнято поділяти на аквізиційні, інкасові, ліквідаційні й управлінські. Тому альтернативні стратегії мають бути направлені на оптимізацію кожної з зазначених груп витрат:

- 1) стратегія оптимізації аквізиційних витрат (пов'язані з укладанням і пролонгацією договорів страхування). Даний вид витрат страховика можна значно зменшити за рахунок використання клієнтської бази банківської установи;
- 2) стратегія оптимізації інкасових витрат (включають комісійну винагороду страховим агентам і витрати на обслуговування страховальників). У контексті взаємодії СО і БУ страхова компанія отримує можливість дещо скоротити штат страхових агентів і використовувати банківських працівників з цією метою;
- 3) стратегія оптимізації ліквідаційних витрат (відносяться на конкретний вид страхування та складаються з затрат на оплату експертних послуг, судові і поштові витрати тощо). Більшість вітчизняних банків є значно потужнішими фінансовими установами, ніж страхові організації, тому можуть мати у штаті власних адвокатів, експертів, оцінювачів майна тощо;
- 4) стратегія оптимізації управлінських витрат (адміністративно-господарські витрати). Наприклад, використання одного приміщення для реалізації послуг і роботи з клієнтами, що зменшує витрати на оренду у випадку, коли страховик розвиває регіональну мережу філій і представництв.

Слід зазначити, що названі альтернативні стратегії пов'язані, в першу чергу, із зменшенням вартості одиниці праці за рахунок автоматизації діяльності страхової компанії. Так, останнім часом більшість фінансових установ запроваджують центри обробки телефонних викликів (call-centre), які являють собою технологію автоматизації інтерактивної взаємодії компанії з клієнтами.

Як свідчать останні дані, близько 40 % страховиків у всьому світі вже використовують дану систему для організації комунікацій зі страховальниками [2].

Центри обробки викликів працюють 24 години на добу за можливої інтенсивності обробки телефонних дзвінків до 100 за хвилину. До того ж, зазначена система використовує інформаційні ресурси, що зберігаються в базі даних страховика, опрацьовує і зберігає вхідні інформаційні дані. Ідеальним варіантом для страхової компанії у випадку співробітництва або повної інтеграції з БУ є використання вже створеного у банку центру обробки телефонних викликів.

Запровадження call-centre дозволяє компанії знизити витрати на обслуговування клієнтів, надає можливість обслуговувати більшу кількість страхувальників та збільшити якість їхнього обслуговування, а в кінцевому рахунку підвищує конкурентні переваги й імідж страховика.

Іншим напрямом автоматизації діяльності страхових компанії є CRM-стратегія (Customer Relationship Management, або Управління взаємовідносинами з клієнтами). CRM-стратегія спрямована на:

- налагодження довгострокових контактів з існуючими і потенційними страхувальниками;
- використання сучасних управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких страховик збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях життєвого циклу страхового продукту;
- формування окремої команди клієнт-менеджерів по роботі зі страхувальниками;
- створення сукупної бази даних клієнтів, що керується програмним забезпеченням CRM-системи, мультимедійного call-centre;
- автоматизацію існуючих бізнес-процесів відділів маркетингу, продажу страхових продуктів і врегулювання збитків.

Таким чином, альтернативні стратегії зниження витрат пов'язані зі збільшенням продуктивності праці персоналу страхової компанії шляхом підвищення професіоналізму її співробітників, автоматизації бізнесу, побудови системи бюджетування та управлінського обліку.

3. **Стратегія росту** є характерною для компаній, які тільки виходять на страховий ринок або поставили собі за мету розвиток бізнесу. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Взаємодія з банківськими установами з цієї точки зору є дуже корисною, адже останні володіють значними фінансовими ресурсами, які можуть бути спрямовані на створення спільних фінансових продуктів або на розробку інтегрованих інформаційних систем.

Характерною рисою стратегій росту на сучасному етапі розвитку вітчизняного фінансового ринку виступає концентрація капіталу за рахунок операцій злиття і поглинання. Зазначені процеси на ринку страхових послуг викликані, насамперед, збільшенням нормативних вимог до діяльності страховиків, а також потребами ведення бізнесу, адже більш висока концентрація дає можливість розширити географію бізнесу, збільшити обсяги надходження страхових премій, зменшити залежність від перестраховиків [8].

На практиці існують дві великі групи альтернатив стратегій росту: стратегії внутрішнього росту та стратегії зовнішнього росту [4].

Виділяють чотири стратегії, орієнтовані на внутрішнє зростання, які можуть бути використані у побудові стратегії взаємодії страхової компанії і банківської установи:

1. Концентрація, або більш глибоке проникнення на ринок, є доцільним, якщо:

- ринок недостатньо насичений конкретним продуктом, що пропонується страховою компанією;
- кількість потенційних клієнтів може бути значно збільшена;
- існує тісний взаємозв'язок у вартісному вираженні між обсягом реалізації фінансових послуг і затратами на маркетинг.

2. Розвиток ринку, за якого компанія представляє на завойований ринок різноманітні модифікації фінансових продуктів. Може використовуватись як стратегічна альтернатива у випадку, якщо:

- страхова компанія є успішною в певних видах страхування;
- страховик має необхідні ресурси для розвитку страхових послуг;
- базові види страхових продуктів на ринку стають глобальними за масштабом.

3. Розробка нового фінансового продукту передбачає розробку значних модифікацій послуги або створення нової з метою збільшення частки на ринку. Доцільна у наступних випадках:

- страхова компанія тільки виходить на ринок;
- організація має певні групи страхових продуктів, що знаходяться на стадії зрілості (з точки зору концепції життєвого циклу). Ідея полягає в тому, щоб зберегти страхувальників, задоволених рівнем обслуговування у страховій компанії, як потенційних споживачів її послуг у майбутньому.

4. Оновлення, яке включає заміну існуючих страхових продуктів новими спільними/інтегро-

ваними продуктами та означає початок нового життєвого циклу фінансової послуги.

Стратегії зовнішнього росту зазвичай реалізуються за рахунок злиття і поглинання, створення спільних підприємств. На світових ринках масштаби об'єднань у страховій галузі вже виходять за межі національних територій. У зв'язку з цим виділяють наступні стратегії:

- національні внутрішньогалузеві;
- інтернаціональні внутрішньогалузеві;
- національні міжгалузеві;
- інтернаціональні міжгалузеві.

З точки зору взаємодії СО і БУ, для операцій зі злиття/поглинання характерні:

1. Створення спільного підприємства – нової страхової компанії страховиком і банком. У більшості випадків обидві сторони інвестують кошти в дану компанію на визначений термін з чітко визначеними критеріями виходу із спільного бізнесу.

2. Повна інтеграція зазначених установ. Може виступати у таких формах: придбання банку страховиком для реалізації стратегії банківського страхування; злиття банку і страхової компанії; купівля банком СО. В Україні найбільш розповсюдженими є друга і третя форми повної інтеграції.

З метою реалізації операції злиття на практиці може використовуватись метод передачі страхового портфеля [8]. Зазначена альтернативна стратегія може бути використана, наприклад, у випадку, коли банк володіє кептивною страховою компанією і хоче

розширити коло страхувальників або завоювати більшу частку страхового ринку.

Даний метод передбачає передачу одним страховиком частини або сукупного страхового портфеля іншому страховику. Разом з цим СО передає власні страхові зобов'язання, а також відповідні активи. Після проведення даної операції нова страхова компанія, у більшості випадків, отримує право на управління основним капіталом.

Варто зазначити, що передача страхового портфеля в порівнянні зі злиттям має вагому перевагу – простоту врегулювання юридичної сторони питання. Страхова організація, здійснюючи передачу страхового портфеля, або залишає собі його меншу частину і продовжує працювати на ринку, або повністю продає страховий портфель і деякий час лише формально функціонує як страховик, що призводить до його ліквідації чи перепрофілювання на інший вид діяльності.

Висновки. Незалежно від ступеня інтеграції страхової організації і банківської установи, стратегія їхніх подальших взаємовідносин має враховувати не тільки умови внутрішнього середовища, а й основні тенденції і зміни зовнішнього оточення. З цією метою система стратегічного управління повинна оперувати певною кількістю альтернативних шляхів досягнення встановленої мети. Формування альтернативних стратегій бізнесу є творчим процесом і повною мірою залежить від професіоналізму топ-менеджменту компанії, системи її цінностей, корпоративної культури.

Список літератури

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.: ил. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).
2. Буракова Л. Центр обработки вызовов для страховых компаний // www.forinsurer.com.
3. Грищенко Р. Тенденції банківського бізнесу: злиття банків, страхових компаній та пенсійних фондів // Вісник НБУ. – 2004. – № 2. – С. 15-17.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
5. Качанова А. Методологические основы построения банковско-страхового блока финансового супермаркета // Страховое ревю. – 2005. – № 8. – С. 26-33.
6. Концепція розвитку страхового ринку України до 2010 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2005 р. № 369-р. // <http://www.rada.gov.ua>.
7. Кузнецов В.С. О стратегической альтернативности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2 // www.dis.ru/manag/arhiv/2002/2/6.html/.
8. Латыпова Д. Процесс слияний и поглощений как фактор роста и повышения конкурентоспособности страховых компаний // Финансовый менеджмент в страховой компании. – № 1(1). – 2005.
9. Партин Г., Тивончук О. Роль небанківських фінансових посередників у фінансуванні інноваційного розвитку // Вісник НБУ. – 2005. – № 5. – С. 46-51.
10. Сабодаш Р. Банківське страхування: форми існування в Україні // Підприємство, господарство і право. – 2006. – № 2. – С. 30-32.
11. Співак Л., Каракулева І. Функціонування та взаємодія банків і небанківських інститутів в Україні // Вісник НБУ. – 2006. – № 7. – С. 46-48.
12. Родякин Я. Банковское страхование: особенности становления и перспективы развития // Страховое дело. – 2001. – № 8. – С. 15-19.

13. Фурман В.М. Фурман В.М. Формування ефективної стратегії взаємодії страхових компаній та банків // Фінанси України. – 2003. – № 1. – С. 137-141.
14. World insurance in 2006: Premiums came back to “life” // Sigma. – 2007. – № 4 // swissre.com/pws/research.

Summary

The article treats on theoretical & practical aspects of insurers & banks cooperation based on the different integration degree; alternative strategies from the bancassurance point of view are considered.

Отримано 01.10.2007