

УДК 368.02

ТКАЧЕНКО Наталія, д. е. н., доцент, зав. кафедри фінансів
Черкаського інституту банківської справи
Університету банківської справи
Національного банку України

АУТСОРСИНГ ПРОДАЖУ СТРАХОВИХ ПРОДУКТІВ ЧЕРЕЗ БРОКЕРІВ

Розглянуто роль аутсорсингу та класифікацію бізнес-процесів страхової компанії, що можуть бути делеговані спеціалізованим професійним фірмам. Обґрунтовано доцільність використання аутсорсингу збуту послуг страховиків через страхових брокерів, визначено основні методи і принципи роботи страхових брокерів зі споживачами страхових продуктів та сформульовано переваги і ризики, що виникають при брокерських продажах.

Ключові слова: страхування, страховий ринок, конкуренція на страховому ринку, аутсорсинг, страховий брокер.

Прагнення успішно здійснювати підприємницьку діяльність, підвищувати рівень конкурентоспроможності та фінансову стійкість змушує керівництво страхових компаній шукати нові форми та методи управління власним бізнесом. Одна із таких форм – аутсорсинг. Його економічна сутність полягає в організації системи відносин, що виникають при делегуванні компанією-замовником окремих видів діяльності своїх підрозділів спеціалізованим професійним фірмам на основі довгострокових договорів.

В останнє десятиріччя страхові компанії практикують використання послуг сторонніх організацій (аутсорсерів), які мають у своєму розпорядженні висококваліфікованих і високооплачуваних спеціалістів, яких компанія не може собі дозволити. Аутсорсери залучаються також у випадках, коли професійний рівень співробітників страхової компанії, які відповідають за певний напрям роботи, недостатній. Слід зазначити, що загальноприйнятого визначення поняття "аутсорсинг" немає. "Цей термін використовується як парасолька для позначення різних напрямів ділової активності", зазначають Р. Чампен і К. Ендрей [1, с. 1].

Економічну сутність, доцільність та види аутсорсингу досліджують у своїх працях такі українські й зарубіжні вчені: О. Гаврилюк, К. Ендрей, Д. Козлов, Р. Чампен, А. Ямолдин та ін. Науковці також розглядають організацію процесу аутсорсингу, його типи та основи застосування в діяльності суб'єктів господарювання. Однак актуаль-

ним питанням залишається необхідність активізації процесу аутсорсингу продажу страхових продуктів за допомогою страхових брокерів саме в діяльності страхових компаній з метою забезпечення їх успішної діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Модель страхового ринку, в якій інтереси страхувальників підпорядковані інтересам страховиків (а фактично взагалі ігноруються), вичерпала себе. Подальший розвиток страхування як галузі можливий лише в разі забезпечення пріоритетності інтересів страхувальників, цим можуть займатися кваліфіковані страхові брокери. Отже, основою алгоритму діяльності страхового брокера має бути врахування індивідуальних потреб споживачів і на підставі цього створення та реалізація оптимальної системи управління ризиками. При цьому діяльність страхових брокерів сприяє розвитку конкуренції на страховому ринку.

В умовах обмеженості платоспроможного попиту потенційних споживачів та з огляду на кризу довіри до страхової галузі зростає роль саме професійних страхових брокерів як таких ринкових структур, що найбільше пристосовані для задоволення індивідуальних потреб страхувальників. Страхових брокерів не слід сприймати як конкурентів страховиків, їхню діяльність доцільно використовувати для залучення до страхових портфелів нових договорів і розширення кола клієнтів, що збільшуватиме обсяги страхових операцій.

Метою статті є обґрунтування ролі страхових брокерів у забезпеченні якісно нового підходу до організації страхового захисту; визначення основних методів і принципів роботи страхових брокерів зі споживачами страхових продуктів; виділення переваг та ризиків, які виникають при аутсорсингу продажу страхових продуктів через страхових брокерів.

Найчастіше аутсорсинг визначають як процес передавання за межі компанії традиційних для неї (чи запланованих до самостійного виконання) функцій (переважно допоміжних) із метою покращання швидкості та якості їх виконання.

Основною класифікаційною ознакою типів аутсорсингу є його предмет. Виокремлюють такі типи аутсорсингу: виробничий; бізнес-процесів; інформаційних технологій [2]. Для страхових компаній найбільш актуальним є аутсорсинг бізнес-процесів, "у межах якого відбувається передача в управління сторонньому підряднику всього процесу ведення бізнесу або окремих його функцій" [3, с. 140].

На сьогодні ринок аутсорсингу значно збільшився, він нараховує багато крупних учасників, зокрема банки, страховиків та перестраховиків. Страхові компанії безболісно передають "на сторону" навіть базові функції – оцінку ризику та андеррайтинг, адміністрування полісів, управління збитками та інвестиціями тощо (рис. 1). Завдяки Інтернету виникають нові можливості для "тотального аутсорсингу" [4, с. 59]. Прикладом може слугувати нідерландська компанія "Incas", яка ак-

тивно працює в Німеччині. Компанія сконцентрувалася на розробці продукту та управлінні електронними продажами в Інтернеті, решта завдань покладені на спеціалізованих партнерів.



Рис. 1. Бізнес-процеси страхової компанії, що можуть бути передані на аутсорсинг

Компанії-підрядчики можуть бути "вбудовані" у бізнес страховика практично на будь-якому етапі створення додаткової вартості. Наприклад, розробляти страхові продукти можуть актуарні фірми, здійснювати збут-різноманітні посередники (торговельні мережі, поставальники фінансових послуг, брокери), адміністрування страхових полісів може передаватися спеціалізованим адміністраторам або компаніям, які займаються створенням програмного забезпечення та системою інтеграцією, активами успішно можуть управляти різні фонди, а врегулюванням збитків займатися професійні або ремонтно-сервісні організації (автосервіс, будівельні компанії тощо).

Беручи до уваги поступову активізацію ролі страхувальника у процесі споживання страхових послуг, перехід від примітивних форм пасивного споживання послуг до усвідомленої політики з розробки та реалізації програм страхового захисту, які відповідають інтересам споживача, особливої уваги страхових компаній потребують питання аутсорсингу функцій збуту із залученням посередників.

Аутсорсинг надає можливість спрямувати професійні ресурси співробітників замовника, які раніше обслуговували виконання делегованої аутсорсеру функції та добре знають специфіку власної компанії, на інші напрями роботи. Крім того, аутсорсинг сприяє посиленню концентрації внутрішньокорпоративної уваги на основних цілях компанії через делегування другорядних функцій аутсорсерам. Концентрація на основних функціях дозволяє проводити оптимальний реінжиніринг, підвищувати ефективність роботи компанії за рахунок постійного покращання вартості, якості, сервісу та витрат часу, що сприятиме забезпеченню фінансової стійкості страхових компаній. При цьому аутсорсинг надає компанії можливість скористатися ресурсами, до яких в іншому випадку доступ був би неможливим (наприклад, при розширенні географії діяльності або створенні нової компанії).

У сучасних умовах, коли рівень платоспроможності потенційних страхувальників робить їх особливо вимогливими до складу та якості страхових послуг, лише професійні брокери здатні організувати страховий захист споживачів із урахуванням їх індивідуальних запитів та інтересів, тим самим сприяючи розвитку цього бізнесу. При цьому страховий брокер самостійно розробляє індивідуальні програми управління ризиками і страхування для своїх клієнтів, підбирає страховиків, іноді й перестраховиків, розміщує програми на страховому ринку, управляє ходом виконання договорів страхування і перестраховування, а також збитками у разі їх виникнення тощо.

Таким чином, зміст і технологія брокерської діяльності у страхуванні є результатом руху від індивідуальних потреб страхувальника до створення та реалізації найбільш оптимальної системи його страхового захисту. Характер діяльності брокера висуває певні вимоги до його професійних, матеріально-технічних, організаційних здібностей і можливостей, досвіду, знання ринку та його кон'юнктури, реального становища, в якому знаходяться зараз і перебуватимуть у майбутньому страхові компанії.

У ринкових умовах страхова компанія прагне будь-яким чином виділитися на ринку, зробити власну пропозицію цікавішою, ніж у конкурентів. Наприклад, створити і просувати новий оригінальний страховий продукт. Однак в умовах конкурентного середовища надовго зберегти "ексклюзивність" продукту і за рахунок цього залучати нових клієнтів не вдасться, адже конкуренти легко його скопіюють. Ще один шлях отримання конкурентних переваг – зниження ціни на

послуги зі страхування аж до застосування демпінгу, але при цьому знижується рентабельність діяльності страховика, іноді страхова компанія навіть працює собі у збиток. Отже, тривале зниження ціни на продукти як засіб конкурентної боротьби є нераціональним ходом. До того ж, якщо конкуренти налаштовані на тривалу боротьбу із захоплення ринку, вони також знизять ціну на власні страхові продукти, що зведе нанівець спроби залучити споживача.

Таким чином, страховикам доцільно акцентувати увагу на впровадженні аутсорсингу, а саме такого його різновиду, як продаж страхових продуктів за допомогою страхових брокерів. Цей висновок підтверджується і "матрицею аутсорсингу" (рис. 2). Аналіз цієї матриці дозволяє приймати адекватні управлінські рішення щодо застосування аутсорсингу для конкретної компанії.

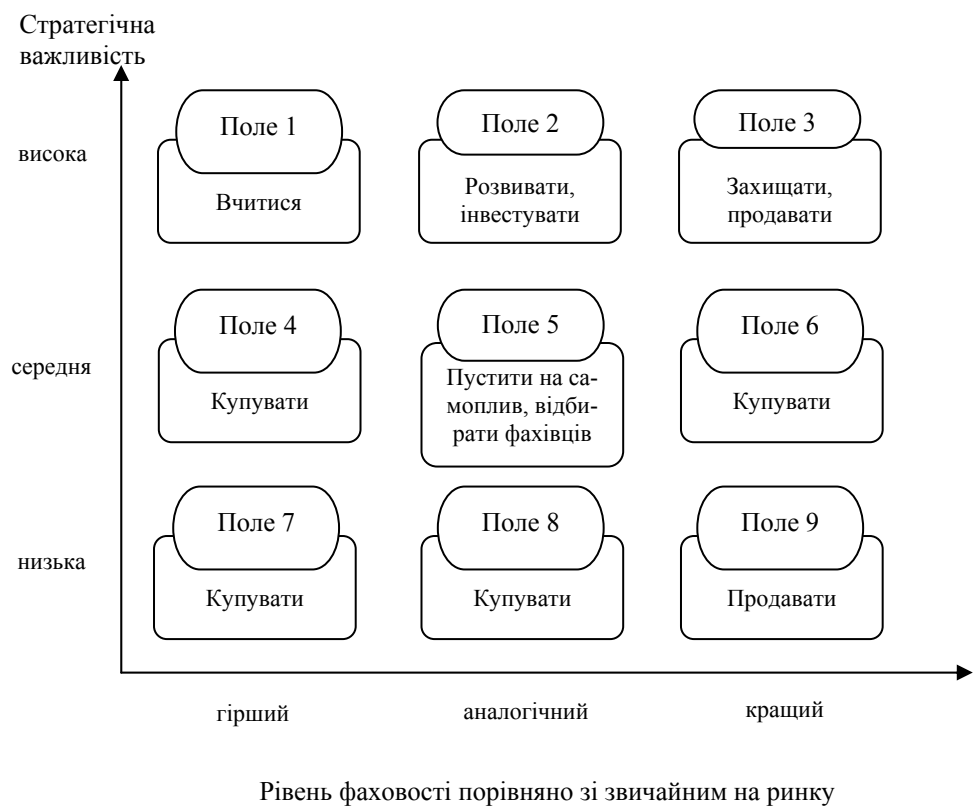


Рис. 2. Матриця аутсорсингу

Для страхової компанії бізнес-процес із реалізації страхових продуктів потраплятиме до конкретного поля залежно від стратегічної важливості та рівня фаховості. Найчастіше, незважаючи на те, хто здійснює продажі (страхові агенти чи безпосередньо співробітники компанії на місцях) цей бізнес-процес потраплятиме в поле 5 або 2. Це

пояснюється тим, що основним завданням страхової компанії є розробка страхових продуктів або задоволення потреб споживачів у страхових послугах, які повинні максимально відповідати їхнім інтересам. Для страхових брокерів продаж – це першочергове завдання (поле 3), саме тому вони здатні продавати краще, ніж це робитимуть розробники. У своїй роботі страховий брокер має керуватися певними методами та принципами (рис. 3).

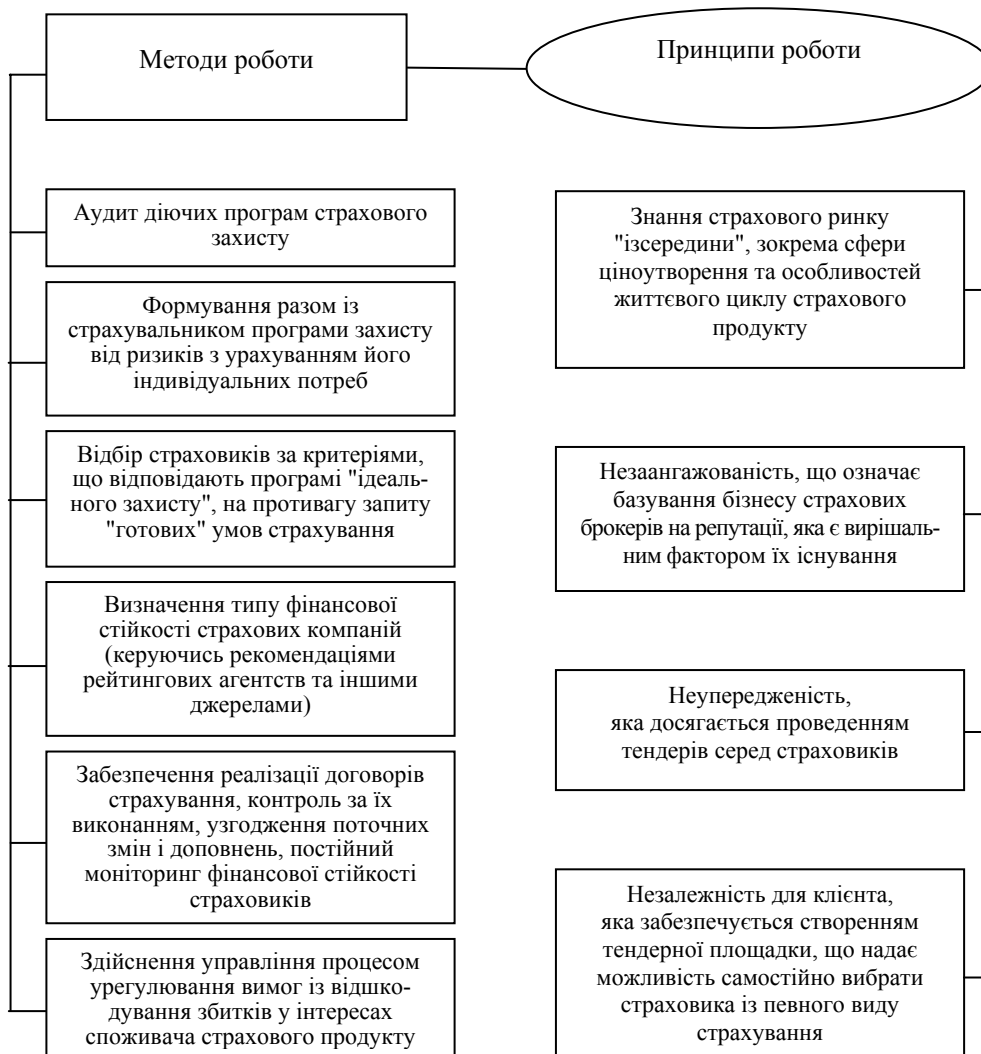


Рис. 3. Основні методи та принципи роботи страхових брокерів зі споживачами страхових продуктів

Вітчизняні страховики практично не звертаються до аутсорсингу продажів страхових продуктів із залученням страхових брокерів з таких причин:

- небажання розглядати питання аутсорсингу керівництвом страховика;

- позиціювання брокера як зайвого елементу в ланцюгу взаємовідносин продавець-покупець;
- недооцінка витрат, пов'язаних із утриманням власних підрозділів продавців, а саме: витрати на соцзабезпечення співробітників, оплата відпусток та лікарняних листів, відряджень, витрати на професійну підготовку, забезпечення технічної інфраструктури, транспортні, презентаційні та представницькі витрати, витрати на рекламу тощо);
- стурбованість щодо можливої втрати керованості процесом реалізації страхових продуктів та недостатністю впливу на структуру, які займаються їх продажем.

Отже, страховим компаніям доцільно приділяти більше уваги реалізації брокерських продажів. Технологія роботи страхової компанії зі страховими брокерами складається із певних етапів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні етапи організації роботи з брокерами

Етап	Характеристика
Вибір моделі	<i>Децентралізована.</i> Підрозділи страховика, що продають страхові продукти за конкретними видами, самостійно працюють з окремими брокерами, при цьому спеціальний підрозділ, функціональне призначення якого полягає в обслуговуванні брокера, не створюється. <i>Централізована.</i> Передбачає включення відділу брокерських продажів до структури фронт-офісу компанії. Страховик розв'язує проблеми, які виникають у брокерів, та працює з іншими підрозділами, досягаючи якісного і швидкого обслуговування брокерів
Створення бази даних	Систематизація та узагальнення інформації щодо стану бізнесу брокерів, дати створення, наявності та видів ліцензій, інформації про результати діяльності тощо
Залучення	Відбір та формування бази даних про брокерів із використанням усіх доступних інформаційних джерел, співпраця з асоціаціями брокерів, розсилка персональних листів щодо можливостей знайомства з компанією та її послугами, системою обслуговування тощо
Юридичне оформлення відносин	Розробка та підготовка проектів ведення спільного бізнесу, бізнес-планів, договорів; підготовка і узгодження брокерських угод; доповнення, переукладання та пролонгація брокерських договорів тощо
Забезпечення необхідними матеріалами	Видача полісів, бланків компанії, розсилка інформації про зміни тарифів і умов страхування, постачання рекламних матеріалів, проведення навчання тощо
Сприяння в організації продажу страхових продуктів та післяпродажного обслуговування клієнтів	Спілкування з брокерами за видами страхування, уточнення умов страхування, організація зв'язку брокерів з андерайтерами, внесення змін у договори страхування, підготовка документів для укладання нетипових договорів страхування, побудова ефективних комунікацій брокерів та їх клієнтів з підрозділами із врегулювання збитків тощо

Закінчення табл. 1

Етап	Характеристика
Залучення до корпоративних цінностей страховика	Формування загального позитивного іміджу страховика з метою підвищення привабливості компанії для брокерів; забезпечення швидкого та якісного обслуговування брокерів і клієнтів на передпродажному етапі, етапі укладання та післяпродажного проходження страхової угоди; висока ділова репутація компанії; ефективна система менеджменту компанії; система ціноутворення та винагороди брокерів; фінансова стійкість страхової компанії тощо; організація і проведення конкурсів на звання кращого брокера за різними номінаціями; створення брокерської сторінки на сайті компанії; участь брокерів у корпоративних заходах компанії та ін.

У цілому аутсорсинг продажу страхових продуктів через брокерів має певні переваги для страхової компанії (табл. 2), однак існують і ризики, пов'язані з його застосуванням (табл. 3).

Таблиця 2

Переваги аутсорсингу продажу страхових продуктів через брокерів

Перевага	Характеристика
Економічна	Зниження собівартості операцій (різновидів робіт, послуг), які передаються аутсорсеру до виконання. Останній, як правило, виконує дорученні йому функції за найнижчою ціною внаслідок спеціалізації у вузькій галузі та завдяки ефекту масштабу, який досягається при виконанні однотипних операцій одночасно для значної кількості клієнтів. Економія витрат часу на пошук необхідного кваліфікованого персоналу та навчання нових кадрів (у разі звільнення досвідчених фахівців)
Стратегічна	Використання аутсорсингу дозволяє фокусувати увагу на ключових напрямках діяльності, які забезпечують створення додаткової вартості. Другорядні функції делегуються стороннім фірмам, які спеціалізуються на професійних послугах. Концентрація на основних функціях дозволяє проводити оптимальний реінжиніринг, підвищувати ефективність роботи компанії за рахунок постійного покращання таких показників, як: вартість, якість, сервіс та витрати часу, що сприяє забезпеченню фінансової стійкості страхових компаній
Мінімізація ризиків	Спрацьовує фактор зниження ризиків управління. Зацікавлений у якісному виконанні своїх зобов'язань аутсорсер, обслуговуючи велику кількість клієнтів, нівелює ризики, бере на себе відповідальність за строки та якість виконаних робіт і послуг
Підвищення ділової репутації	Застосування новітніх технологій. Компанії-аутсорсери постійно інвестують кошти у нові технології, методологію і навчання персоналу. Компанія-замовник може поліпшити репутацію та підвищити вартість бренду в результаті більш якісного обслуговування клієнтів сторонньою спеціалізованою компанією

**Ризики, які виникають при аутсорсингу продажу
страхових продуктів**

Ризик	Характеристика
Стратегічний	Неможливість ефективного контролю за діяльністю брокера. Діяльність брокера, що суперечить принципам страховика. Втрата контролю над власними ресурсами. Відсторонення керівництва від певної сфери діяльності компанії, внаслідок чого воно може почати приймати неадекватні рішення
Втрати репутації	Низький рівень якості послуг, що надаються брокером. Рівень взаємодії з клієнтами не відповідає загальним стандартам компанії-замовника. У разі підвищення цін на послуги, вартість функції, переданої на аутсорсинг, може перевищити її внутрішню собівартість, отже, використання цієї концепції буде неефективним
Неповноти виконання	Невиконання принципу конфіденційності інформації про клієнтів. Недотримання (порушення) національного законодавства та принципів роботи з клієнтами
Операційний	Технологічні помилки. Неадекватність фінансових можливостей взятим зобов'язанням. Виток інформації, тобто загроза інформаційній безпеці компанії. Шахрайство або помилки
Стратегічного виходу	Зниження ефективності праці персоналу та втрата ним необхідних знань і досвіду реалізації функції, переданої в аутсорсинг. У разі недобросовісності аутсорсера, його банкрутства, формажорних обставин можливі суттєві втрати, пов'язані з терміновим пошуком нових партнерів або самостійним виконанням функцій, які раніше знаходилися на аутсорсингу
Зустрічної сторони	Неналежні гарантії. Невиконання умов договору аутсорсером призведе до фінансових втрат

У разі недобросовісності аутсорсера виникають серйозні ризики, зокрема може спостерігатися зниження якості основних послуг, які надаються страховиком, або загострення проблем функціонування чи навіть руйнування бізнесу. Особливо гостро постають такі проблеми в умовах нерозвинених ринків, де конкуренція ще недостатньо сильна, і аутсорсер, уклавши контракт, може підвищувати ціни, не турбуючись про якість наданої послуги чи виконаної роботи.

Отже, аутсорсинг є сучасною формою ділових відносин, пов'язаною з розвитком спільного підприємництва і кооперації, яка базується на довгострокових стратегічних рішеннях. Комплексний алгоритм удосконалення існуючих систем управління, оцінки їх ефективності та доцільності передачі окремих бізнес-процесів на аутсорсинг наведено на *рис. 4*.

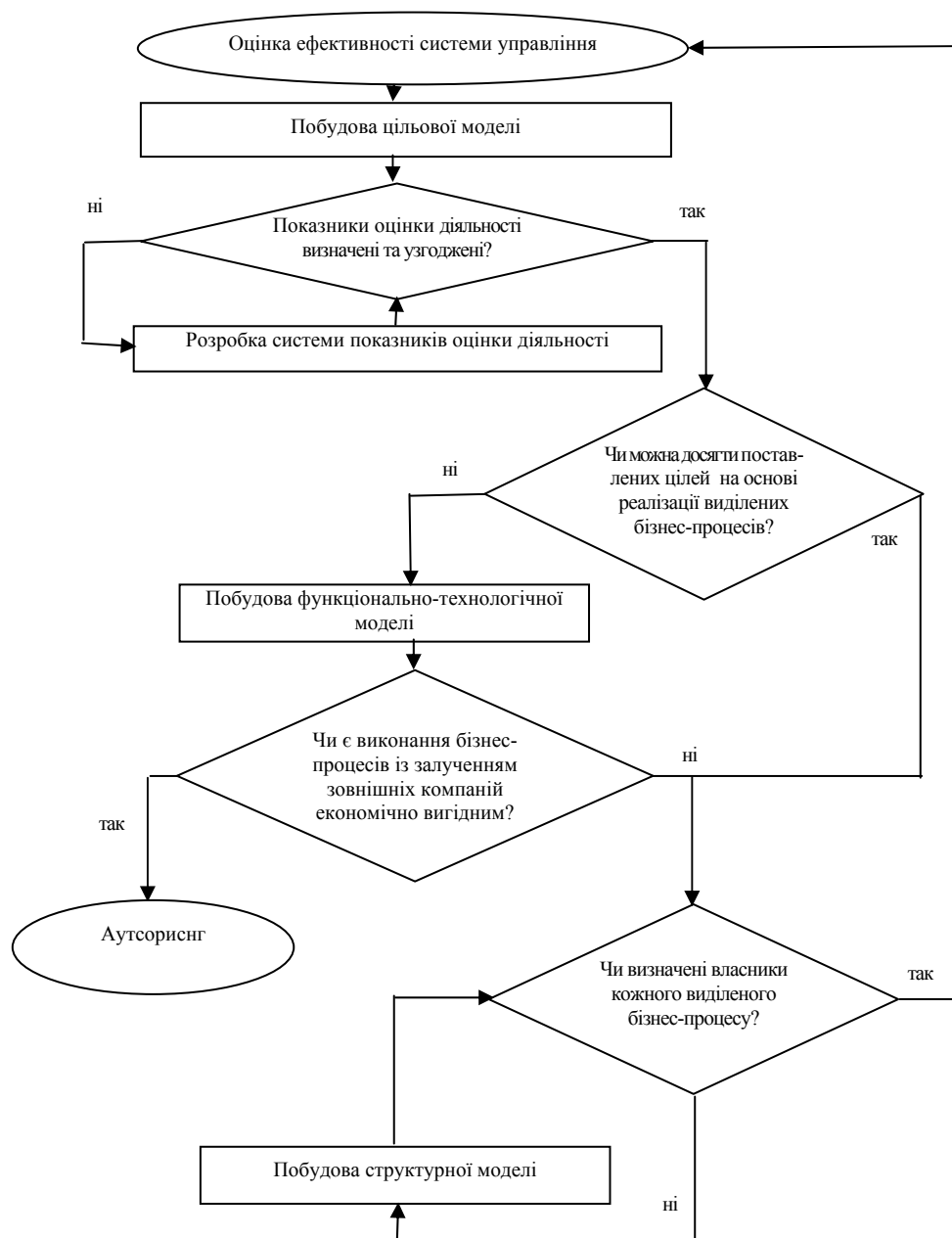


Рис. 4. Алгоритм удосконалення існуючих систем управління та доцільності передачі окремих бізнес-процесів на аутсорсинг

Таким чином, розвиток аутсорсингу продажу страхових продуктів через страхових брокерів обумовлюють: ускладнення технологій страхового ринку та самих страхових продуктів; зростання конкуренції та прагнення до оптимізації обслуговування угод; покращання якості обслуговування клієнтів; наявність інституційної структури, яка допомагає в укладанні, обслуговуванні договорів страхування та вирішенні питань щодо здійснення страхових виплат.

Аутсорсинг збуту страхових продуктів через страхових брокерів дозволяє страховикам вирішувати проблеми функціонування та розвитку в умовах ринкової економіки шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, покращання якості пропонованих послуг і зменшення ризиків, а також посилювати професійну взаємодію та взаємозв'язки між споживачами і постачальниками страхових послуг із метою більш повного використання останніми своїх ексклюзивних конкурентних переваг, що сприятиме забезпеченню прибуткової та фінансово стійкої діяльності страховика.

Компанії, які не переймаються питаннями адаптації власної системи управління до вимог сучасного ринку, як правило, не витримують конкуренції та припиняють діяльність. Тому безперервна модернізація системи управління страховою компанією, застосування нових технологій, спрямованих на покращання конкурентоспроможності, стають головним механізмом стратегії фінансово стійкого розвитку страхового бізнесу в умовах глобалізації. Останнім часом аутсорсинг набуває все більшої популярності на світовому ринку, адже, як цілком слушно зазначає М. Брілінг, "підприємства та організації, які не використовують аутсорсинг, розглядаються як неефективні і, відповідно, неконкурентоспроможні" [5, с. 49]. Адекватне використання зазначеного механізму сприяє виробленню оптимальної стратегії компанії, яка забезпечує максимізацію фінансових результатів при заданому рівні ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Chapman R. B.* Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide. American Management Association / R. B. Chapman, K. Andrade. — N.Y., 1998. — Р. 1–34.
2. *Козлов Д.* Аутсорсинг. Что? Как? Зачем? / Д. Козлов // Дистрибуция и логистика. — 2003. — № 1. — С. 6–8.
3. *Гаврилюк О.В.* Ідентифікація аутсорсингу / О. В. Гаврилюк // Фінанси України. — 2006. — № 10. — С. 139–153.
4. *Ямолдин А. П.* Воздействие отдельных факторов на страхование в Германии / А. П. Ямолдин // Страховое дело. — 2003. — № 6. — С. 52–59.
5. *Брилинг М. Г.* Аутсорсинг – важный элемент управленческого консультирования / М. Г. Брилинг // Страховое дело. — 2006. — № 2. — С. 49–50.

Стаття надійшла до редакції 22.06.2011.

Ткаченко Н. *Аутсорсинг продажу страхових продуктів через брокерів. Рассмотрена роль аутсорсинга и классификация бизнес-процессов страховой компании, которые могут быть делегированы специализированным профессиональным фирмам. Обоснована целесообразность использования аутсорсинга сбыта услуг страховщиков через страховых брокеров, определены основные методы*

и принципы работы страховых брокеров с потребителями страховых продуктов и сформулированы преимущества и риски, которые возникают при брокерских продажах.

Tkachenko N. Role of outsourcing of insurance products sold via insurance brokers. The article investigates the role of outsourcing and classification of business processes of insurance company, that can be delegated by it to specialized professional firms. Appropriateness of the use of outsourcing of selling services of insurers via insurance brokers is proved, basic methods and principles of work of insurance brokers with insurance products consumers are defined, advantages and risks that can arise at broker sales are also formulated.