

УДК 368.08

*Н. В. Ткаченко, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри фінансів  
Черкаського інституту банківської справи Університету банківської справи  
Національного банку України*

## УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ – ФАКТОР УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИКА

*У статті розглянуто особливості клієнтоорієнтованого підходу до управління страховою компанією, сформульовано принципи ефективного управління інформаційними потоками в рамках CRM та на цій підставі визначено складові стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами. Виявлено причини, що перешкоджають повноцінному впровадженню систем CRM у практику діяльності українських страхових компаній та запропоновано основні засади побудови клієнтоорієнтованого підходу.*

*Ключові слова: клієнтоорієнтований підхід, страхові продукти, споживачі, профіль клієнта, вартість страховика.*

**Вступ.** У 90-х роках ХХ ст. у світовій теорії менеджменту модернізувалися підходи до управління компаніями – від ринкового до ресурсного. Відповідно до ринкового підходу довгостроковий успіх компанії обумовлювався двома основними чинниками: структурою товарних ринків, на яких функціонує компанія, та стратегічною поведінкою компанії на цих ринках. Найбільш відомою в ринковому підході є теорія конкурентних сил Портера [8]. Основними недоліками зазначеної теорії є ігнорування взаємного впливу ринкових структур, поведінки на ринку та ринкового успіху, а також обмеження поведінки компанії лише адаптацією до зміни навколишнього середовища.

Натомість відповідно до ресурсного підходу [3] ефективність діяльності компанії насамперед обумовлена наявністю в неї унікальних ресурсів, а також здатності такі ресурси вилучати та ефективно використовувати для підтримання конкурентоспроможного та фінансово стійкого функціонування компанії на ринку. Основним недоліком ресурсного підходу є обмежений аналіз динаміки ринкового середовища, що ускладнює компаніям

адаптацію, прогнозування розвитку в постійно змінюваних зовнішніх ринкових умовах.

Останнім часом актуальності набуває інтеграція ринкового та ресурсного підходів до управління компаніями, зокрема й у сфері страхового бізнесу. Це сприяє розвитку стратегічних і базових компетенцій колективу компанії, які успішно використовуються для реалізації поставлених цілей, зокрема в сфері формування довгострокових взаємовідносин із споживачем через персоналізацію процесів взаємодії з клієнтами, можливість управління та передбачення таких взаємовідносин. Відповідно, одним із з ключових параметрів успіху в рамках інтегрованого підходу до стратегічного менеджменту є цінність споживача або взаємовідносин з ним в рамках клієнтоорієнтованого підходу.

**Постановка проблеми.** Функціонування страхової компанії відбувається під впливом великої кількості факторів. Питання впливу клієнтоорієнтованого підходу на забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності страховика в сучасних умовах є вельми актуальними. Дійсно, крім достатності фінансових ресурсів, грамотно побудованої інвестиційної та перестрахової політик, страховику конче необхідний пошук рішень в частині залучення клієнтів.

Розвиток, досягнення високої якості обслуговування – це шлях будь-якої компанії, яка прагне благополучно функціонувати та конкурувати на сучасному ринку. На сьогодні конкуренція на ринку страхових послуг посилюється в основному через те, що страхові продукти в своїй більшості однакові, мають практично аналогічну ціну та, в разі необхідності, швидко копіюються конкурентами. Тому для вироблення успішної стратегії розвитку страхові компанії повинні знайти ефективні інструменти, які дозволяють утримати вже існуючих страхувальників та залучити потенційних клієнтів. Такий підхід вимагає підвищеної уваги до клієнтів страхових компаній.

Варто відмітити, що в основі такого підходу лежить розвиток і підтримка взаємовигідних, довгострокових, надійних відносин із споживачами страхових продуктів, спрямованих, перш за все, на утримання існуючих клієнтів, а не на залучення нових.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання важливості побудови клієнтоорієнтованого бізнесу розглядаються в багатьох вітчизняних і зарубіжних публікаціях. Так, важливість орієнтації бізнесу на клієнта акцентується в роботах Д. Демидова, В. Катькало, Г. Піратовського, Д. Ланге, М. Портера, М. Мескона, Н. Нікуліної, Ф. Рейхельда, А. Слівоцьки, Д. Моррісона, Б. Андельмана та інших. Дійсно, ефективне страхове підприємство повинно бути побудоване таким чином, щоб основні компоненти бізнесу відповідали базовим пріоритетам споживача.

**Невирішена частина загальної проблеми.** Разом з тим ключовим фактором ефективності діяльності страхової компанії стає успішна взаємодія людей і систем, або, іншими словами, поєднання зручних у використанні інформаційних систем та вдало спланованого підходу до обслуговування. Ця проблематика заслуговує на постійне та ретельне дослідження, оскільки в сучасних умовах актуальності набувають питання забезпечення стійкості та розширення клієнтської бази, оцінка її цінності у зв'язку з їх найбільшим потенціалом впливу на підвищення ефективності діяльності страхової компанії.

Окрім того, страхові компанії не повною мірою використовують інструменти страхового маркетингу для забезпечення своєї фінансової стійкості та конкурентоспроможності. Таким чином, дана проблема залишається актуальною та потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є дослідження особливостей формування клієнтоорієнтованого підходу і визначення його складових та формулювання

основних засад побудови клієнтоорієнтованого страхового бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Клієнти – основний ресурс бізнесу, тому слід інвестувати в їх емоції, щоб у майбутньому отримати фінансову віддачу. В сучасних умовах кожна друга компанія декларує принципи глобальної клієнтоорієнтованості. Але насправді більшість організацій не в змозі зробити так, щоб комунікації з компаніями приносили клієнтам позитивні емоції.

За дослідженням українського вченого Г. Л. Піратовського [7, с. 94], більшість страховиків України вже зіткнулися з проблемою втрати клієнтів, оскільки за статистикою, лише 12 % страхових договорів завершуються пролонгацією, решта клієнтів перехоплюються іншими страховиками або виходять з-під страхового захисту. Цікаво, що ймовірність втрати клієнта, який має один договір страхування, досягає 70 %, два – 40 %, три – не більше 10 % [6, с. 313]. Отже, сьогодні страховику, в першу чергу, необхідно для забезпечення ефективності бізнесу компанії зосередитися на наданні кращого персонального обслуговування клієнтів. Це досягається, зокрема, через формування, нарощування та управління взаємовідносинами з клієнтами.

До речі, ця проблема ще більш загострилася під впливом світової фінансово-економічної кризи, яка розпочалася у 2008 році. В результаті цього перед топ-менеджментом провідних страхових компаній особливо гостро постала проблема розвитку бізнесу в нових, більш жорстких і більш конкурентних умовах, коли мова йде вже не про збільшення обсягу страхової премії, а хоча б про утримання досягнутого рівня. В такій ситуації на перше місце з більшою гостротою вийшла проблема утримання клієнтів.

Клієнтоорієнтоване управління отримало розповсюдження під аббревіатурою CRM. Що ж таке клієнтоорієнтованість і в чому полягає її сенс? Термін CRM (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами) є сьогодні не лише найбільш “модним” напрямком у сфері страхових послуг, але й дійсно нагальною необхідністю. Основна ідея управління такими взаємовідносинами – підвищення стійкості та лояльності страхувальників, оскільки чим більш жорстка конкуренція на ринку страхових послуг, тим складніше знайти та утримати клієнта, і тим більш затребуваними є такі технології.

Метою клієнтоорієнтованої компанії в умовах конкурентної боротьби є налагодження довготривалих відносин як з існуючими, так із потенційними клієнтами, що дозволить підвищити

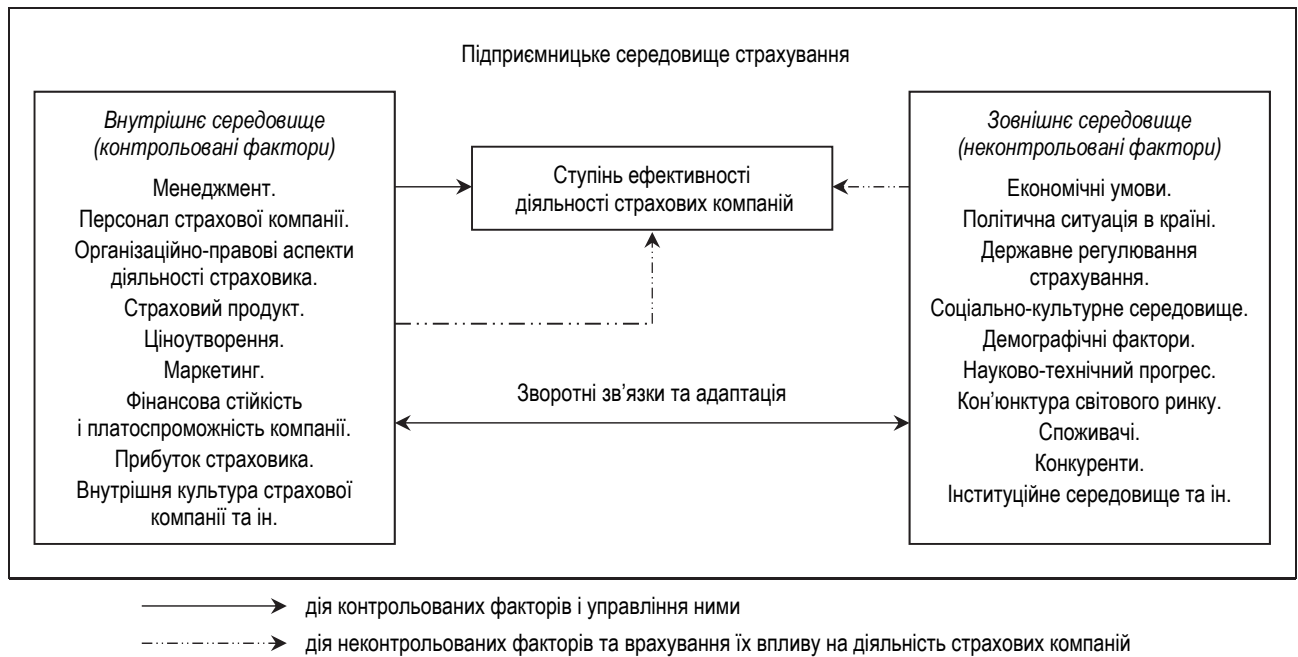
обсяги продажу страхових продуктів завдяки швидкому та якісному обслуговуванню. У свою чергу, клієнтоорієнтований підхід в організації спрямований на використання передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких компанія здатна вибудувати взаємовигідні відносини з клієнтами, запропонувавши кожному з них реальне індивідуальне обслуговування на всіх етапах надання страхового продукту.

Згідно з теорією менеджменту виділяється зовнішнє та внутрішнє середовище компанії [5]. Для впровадження клієнтоорієнтованого підходу потрібно вирішити подвійне завдання: по-перше, ззовні переорієнтувати всю діяльність компанії з урахуванням інтересів клієнта, а, по-друге, зсередини досягти цієї мети при оптимальному використанні наявних в її розпорядженні ресурсів.

Центральним аспектом управління клієнтоорієнтованістю є, звичайно, споживачі (рис. 1). У страховій послугі моменти придбання

та користування рознесені в часі, до того ж останній момент може і не наступити, – в разі, якщо страховий випадок не відбудеться. За таких умов утримання клієнта залежить значною мірою від того, які взаємовідносини з ним сформувала страхова компанія за рамками врегулювання претензій.

Не можна оминати увагою і такий фактор зовнішнього середовища страхової компанії, як конкуренти, зміна поведінки яких впливає на конкурентоспроможність компанії в очах клієнтів. Так, якщо конкурент удосконалив окремий страховий продукт та покращив систему врегулювання збитків, то зрозуміло, що клієнти страховика очікуватимуть аналогічних дій, а в іншому разі – перейдуть до інших страховиків. В разі несвоєчасної реакції на зміну конкурентного зовнішнього середовища відбуватиметься зниження рівня задоволеності клієнтів.



**Рисунок 1 – Підприємницьке середовище функціонування страхових компаній (складено автором)**

Звичайно, зміни зовнішнього середовища визначають динаміку системи управління, але все ж таки витоки клієнтоорієнтованості лежать всередині компанії. В технологічному плані впровадження клієнтоорієнтованого підходу передбачає, в першу чергу, управління інформаційними потоками та страховими продуктами. Слід відмітити, що, на нашу думку, не є правомірним зведення сутності клієнтоорієнтованого підходу лише до рівня впровадження інформаційної системи [1, 2].

Зрозуміло, щоб мати єдине уявлення про окремо взятого клієнта, вся інформація про нього

повинна акумулюватися в інформаційній системі компанії. При цьому до ключових бізнес-завдань, які насамперед вирішує CRM, і які становлять найбільший інтерес для страхового бізнесу, належить створення єдиного центру накопичення якомога більшої кількості інформації щодо існуючих та потенційних клієнтів, відслідковування всієї історії взаємодії; контроль за діяльністю персоналу на основі періодичної звітності; створення бази даних по стандартних проблемах і шляхах їх вирішення; створення єдиного продуктового каталогу, доступного для будь-якого співробітника компанії; відстеження,

аналіз і коригування менеджментом в режимі реального часу процесів укладання договорів страхування. Згідно з концепцією CRM співробітник зобов'язаний фокусувати свою увагу на інформації про всіх своїх клієнтів, взаємодію з ними та потенційних продажах страхових продуктів. У випадку звільнення співробітника страхова компанія має можливість утримувати набагато більший процент клієнтів, закріплених за співробітником, який пішов з роботи, ніж без використання CRM-технологій, коли такий працівник компанії веде за собою великий процент своїх клієнтів в іншу компанію.

З вищенаведеного виходить, що ефективне управління інформаційними потоками повинно базуватися на принципах:

- централізованості, тобто вся інформація про клієнтів має концентруватися в єдиному місці для створення профілю окремого клієнта;
- відкритості – це означає, що профіль клієнта має бути доступним для співробітників компанії;
- достовірності, що означає наявність повної та своєчасної інформації про клієнта;
- актуальності, тобто постійної актуалізації даних щодо клієнта.

Прийнято розрізняти три основні види CRM-системи: операційні, аналітичні та комбіновані.

Операційні CRM-системи призначені для їх використання співробітниками страховика, які безпосередньо взаємодіють із клієнтом. Такі системи часто називають іншим поколінням технологій CRM, оскільки вони виступають “родоначальницями” систем, що вирішували завдання систематизації інформації про клієнтів і автоматизації процесів взаємодії з ними.

Аналітичні CRM-системи є продовженням розвитку операційних, вони покликані об'єднати дані, накопичені при взаємовідносинах з клієнтами та продажах, із інформацією з інших корпоративних джерел. Такі системи, засновані по суті, на логічному пізнанні та виявленні істотної інформації про клієнтів і взаємовідносинах з ними, яка не призначена для безпосередньої роботи з клієнтом. В даному випадку мова йде про здійснення операцій із сегментації клієнтської бази, а також поточного аналізу стану страхового ринку, дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища, конкурентного середовища, виконання плану продажів тощо.

Комбіновані CRM-системи являють собою комбінацію операційного та аналітичного CRM. Це дозволяє отримати синергетичний ефект від використання двох різнопланових систем. Так, наприклад, при роботі з різними сегментами

клієнтської бази – роздрібним сегментом та корпоративним, корпоративний використовує операційну частину CRM-системи, а роздрібний – аналітичну частину.

Отже, можна зробити висновок, що страхові компанії потребують використання CRM, щоб:

- значно збільшити обсяг інформації про клієнтів та їх переваги;
- бути в курсі кожного контакту з клієнтом і кожної дії стосовно конкретного клієнта;
- мати повне уявлення про бізнес клієнта;
- мати можливість поширювати цю інформацію по всіх каналах.

Належне управління такими інформаційними потоками неможливе без вдалого та правильного їх налаштування до процесу прийняття стратегічних, тактичних і операційних рішень на різних рівнях структури компанії, в тому числі й при розробці страхових продуктів. Саме продуктивний ряд та його модифікація під впливом як постійно змінюваного ринкового середовища, так і профілю цільового клієнта є об'єктом дослідження при створенні клієнтоорієнтованої страхової компанії.

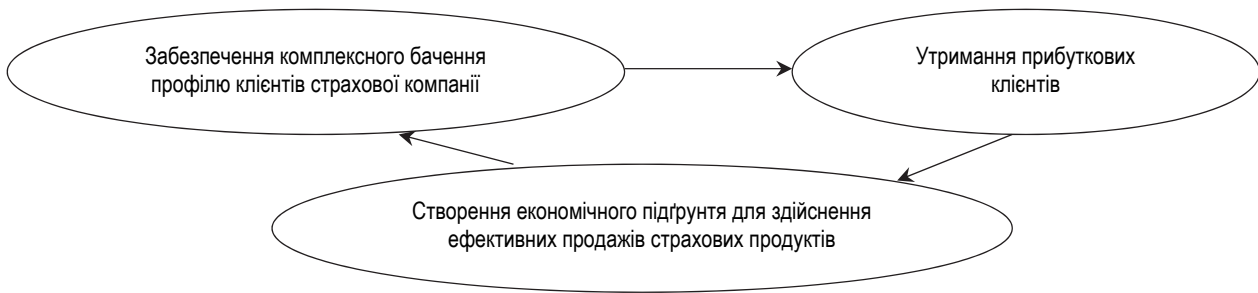
Наявність та можливість продажу широкого асортименту страхової продукції в рамках клієнтоорієнтованого управління структурою страхової компанії тісно пов'язані із управлінням мотивацією персоналу. Звичайно, залежно від того, наскільки конкретний співробітник вмотивований на високу якість обслуговування клієнта та рівень наявних для цього можливостей, і формують клієнтоорієнтованість компанії в цілому.

Звідси, складовими стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами є:

- 1) забезпечення комплексного бачення профілю клієнтів страхової компанії;
- 2) утримання прибуткових клієнтів;
- 3) створення економічного підґрунтя для здійснення ефективних продажів страхових продуктів (рис. 2).

У даному контексті влучними є висловлювання Д. Ланге, що в рамках CRM відбувається “поворот від масового маркетингу до індивідуального, перехід від монологу до діалогу із споживачем, від бомбардування ринку до побудови взаємовідносин, від пасивного клієнта до зацікавленого споживача” [4, с. 59].

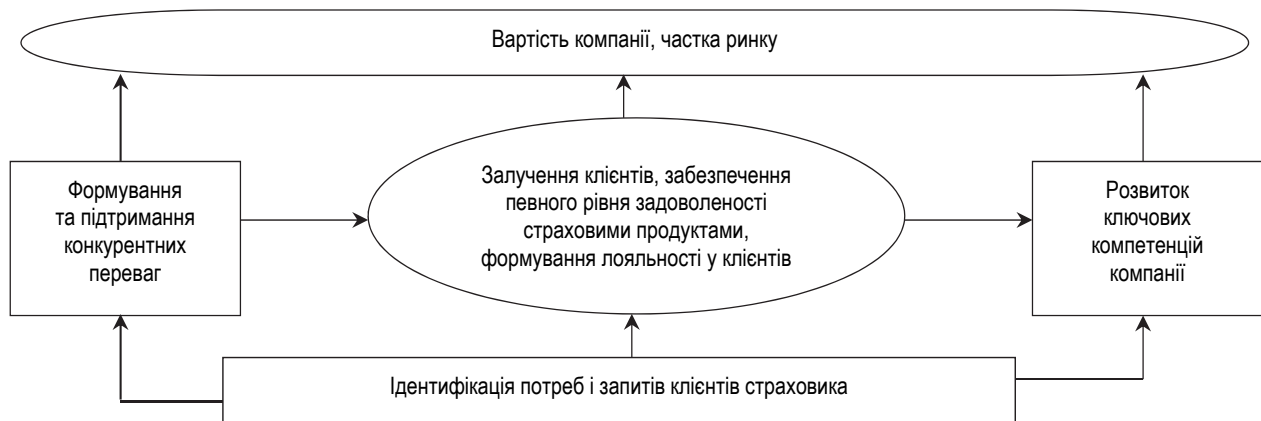
Зважаючи на зазначене, на нашу думку, клієнтоорієнтоване управління являє собою концепцію побудови бізнесу навколо своїх клієнтів відповідно до їх вимог та очікувань на основі систематичного формування, розвитку та підтримання взаємовигідних відносин між компанією та клієнтами.



**Рисунок 2 – Складові стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами**

Звичайно, більшість з перерахованих вище складових CRM не мають безпосереднього відношення до сфери фінансової діяльності страховика. Вони, швидше, покликані впливати на соціум, а також на окремих індивідуумів. Разом з тим кожна з них окремо і всі вони разом

об'єктивно впливають на динаміку клієнтської бази, а відповідно й на обсяг надходжень страхових премій, формування прибутків, поповнення власного капіталу та, звичайно ж, на підвищення вартості компанії (рис. 3).



**Рисунок 3 – Взаємозв'язок клієнтоорієнтованості з вартістю страховика**

До того ж при зростанні тривалості ділових взаємовідносин із споживачами страхових продуктів розширюється поле для цінових коливань, що призводить до можливості прямого підвищення надходження страхових платежів. Таку точку зору підтверджують і результати досліджень Ф. Рейхельда [10]. На його думку, тривалі відносини стимулюють розповсюдження позитивних рекомендацій про компанію в оточенні споживача, а також сприяють скороченню витрат за рахунок зниження інтенсивності підтримки взаємовідносин із клієнтами та підвищення їх ефективності внаслідок інтеграції клієнтоорієнтованої системи в ділові процеси компанії. Разом з тим за рахунок перманентної підтримки взаємовідносин із споживачами розширюються обсяги продажів споживачам інших груп страхових продуктів, а також обсяги продажів більш дорогих груп продуктів окремого страховика.

Наочно даний процес наведено на рис. 4.

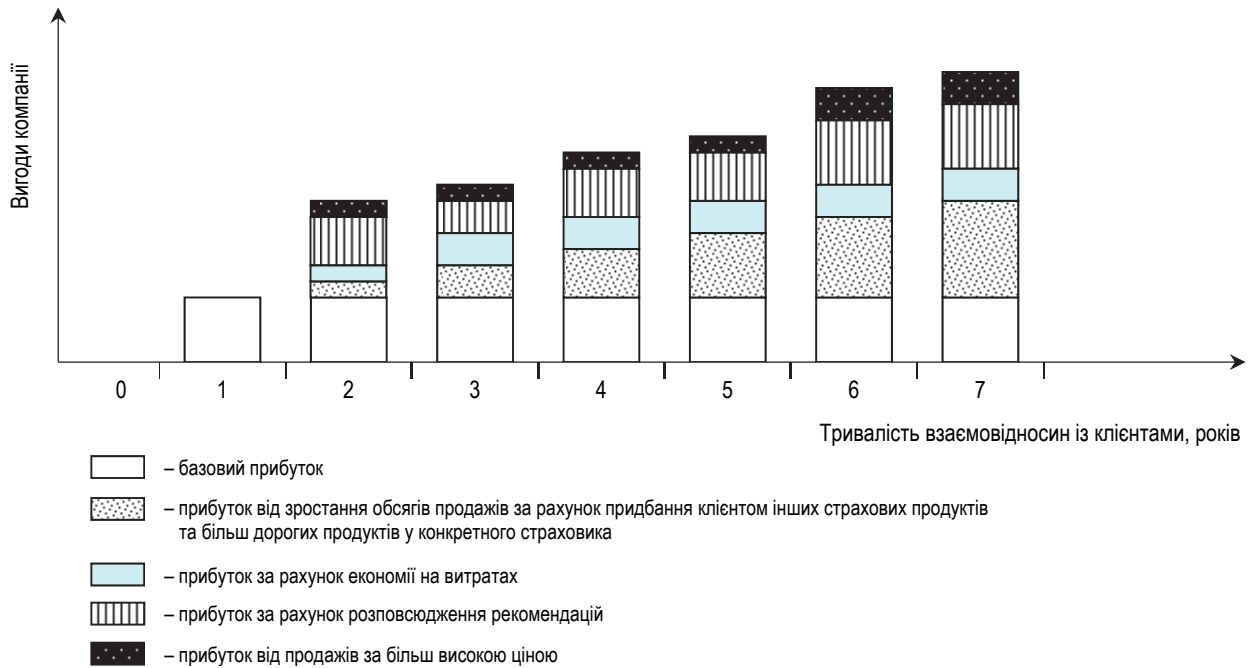
Варто підкреслити, що існує ряд причин, які перешкоджають повноцінному впровадженню

систем CRM в практику українських страхових компаній, а саме:

- 1) недооцінка стратегічної ролі CRM у забезпеченні конкурентоспроможності та підвищенні ефективності діяльності на страховому ринку;
- 2) неготовність персоналу страховика до зміни принципів роботи з клієнтами;
- 3) відсутність фінансових можливостей для переоснащення базових інформаційних систем;
- 4) відсутність чіткої формалізованої методики оцінки та прогнозу ефективності впровадження систем CRM, яка могла б служити надійним інструментом підтримки прийняття рішення про інвестиції в реалізацію проєктів.

Але незважаючи на вищенаведені причини, потрібно впроваджувати CRM-підхід, оскільки це сприяє оптимізації існуючих систем взаємодії з клієнтами, підвищенню їх лояльності та збільшенню прибутковості страхового бізнесу.

Сучасна страхова компанія повинна прагнути до переходу від продуктоорієнтованої до клієнтоорієнтованої моделі свого функціонування.



**Рисунок 4 – Вплив тривалості взаємовідносин з клієнтами на успіх страхової компанії (складено автором на основі [10])**

Страховим компаніям необхідно перейти від тези “продаємо ті страхові продукти, які можемо розробити” до тези “продаємо те, що потрібно страхувальнику, від яких ризиків вони хочуть отримати захист, яким чином цей захист повинен бути організований”.

**Висновки.** У зв’язку з зазначеним вище можна виділити такі основні аспекти побудови клієнтоорієнтованого страхового бізнесу:

- обов’язкове врахування у процесі управління компанією елементів як її зовнішнього, так і внутрішнього середовищ, але при цьому слід пам’ятати, що клієнтоорієнтованість формується саме всередині компанії;
- створення та перманентна модифікація організаційної структури (системи структурно відокремлених підсистем (підрозділів і служб страховика), взаємопов’язаних у процесі виконання різноманітних функцій), яка, незважаючи на збурюючі впливи різної сили, тривалості та походження, забезпечує реалізацію клієнтоорієнтованої стратегії компанії завдяки досягненню поставлених її керівництвом цілей;
- ефективне управління діяльністю структурних підрозділів та окремих співробітників, в тому числі й тих, які займаються продажами, що забезпечує досягнення запланованих результатів, а завдяки цьому компанія здатна оволодіти ключовими позиціями для створення та зміцнення власної фінансової стійкості та надійності, виявляючись здатною належним чином задовольнити запити своїх клієнтів;

- формування можливостей для економічної зацікавленості працівників страхової компанії в утриманні клієнтів, розширенні та поглибленні співробітництва з ними.

Впровадження клієнтоорієнтованого підходу до ведення страхового бізнесу дозволяє підвищити ступінь задоволеності клієнтів та відсоток їх утримання, збільшити комплексні продажі страхових продуктів і підвищити кількість страхових продуктів на одного страхувальника, що в кінцевому підсумку збільшить обсяг продажів та вартість активів страхової компанії. До того ж у довгостроковій перспективі клієнтоорієнтований підхід приводить також і до стабілізації портфеля споживачів страхових продуктів, і до зростання вартості нематеріальних активів, а відповідно, і до підвищення загальної вартості компанії як основної величини, яка характеризує успіх діяльності страхової компанії. Водночас параметри клієнтоорієнтованого підходу до управління компанією не можуть бути статичними, вони постійно змінюються під впливом факторів зовнішнього середовища страховика, тому потребують постійної актуалізації.

Таким чином, клієнтоорієнтований підхід – це нова філософія ведення бізнесу, визначення його цілей, вибудовування його структури, мотивації персоналу і, перш за все, ставлення до споживача страхового продукту як до ключового елемента успіху. При цьому CRM-система повинна бути налаштована не лише на створення лояльності, але й і на пошук нових унікальних продуктів, які відповідають потребам населення.

### Список літератури

1. Булава М. CRM – перспективний напрямок розвитку будь-якої компанії / М. Булава // Страхова справа. – 2003. – №3. – С. 86–87.
2. Демидов Д. Швидкі CRM-проекти: за і проти / Д. Демидов // Страхова справа. – 2011. – № 3. – С. 47–49.
3. Катькало В. С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. – (Серия “Менеджмент”). – 2003. – № 3. – С. 3–17.
4. Ланге Д. Управління взаємовідносинами з клієнтами – нова стратегія в роботі страхових компаній / Д. Ланге // Страхова справа. – № 2(10). – С. 58–65.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / пер. с англ. – М. : Дело, 1993. – 704 с.
6. Никулина Н. Н. Страховой маркетинг : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности “Финансы и кредит” / Н. Н. Никулина, Л. Ф. Суходоева, Н. Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 503 с.
7. Піратовський Г. Л. Страховий бізнес: управління розвитком : монографія / Г. Л. Піратовський. – К. : КНТЕУ, 2006. – 253 с.
8. Портер М. Конкуренція / М. Портер / пер. с англ. : учеб. пос. – М. : Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 495 с.
9. Сливочки А. Зона прибутку / А. Сливочки, Д. Моррисон, Б. Андельман. – М. : Эксмо, 2006.
10. Reichheld F. The Loyalty Effect / F. Reichheld. – Harvard Business School Press. – Boston, 1996. – p. 35.

Отримано 17.12.2013

### Summary

The article describes the features of customer-oriented approach to the management of the insurance company, it is formulated the principles of effective information management in the CRM and on this basis identified the constituent elements of the strategy of customer relationship management. The reasons that prevent full implementation of CRM systems in the practice of the Ukrainian insurance companies, and proposed the basic principles of customer-oriented approach are detected.

УДК 629.113:368

*Г. С. Бовсуновська, аспірант Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпропетровськ*

## ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ АВТОТРАНСПОРТНОГО СТРАХУВАННЯ

*У статті запропоновано підхід для підтвердження чи спростування гіпотези про наявність причинно-наслідкового зв'язку між страховими преміями та страховими виплатами. Для аналізу надходжень страхових премій використано аналіз Фур'є. Встановлено наявність циклічності надходжень страхових премій на ринку автотранспортного страхування та на страховому ринку України. За результатами імовірнісного аналізу виявлено, що обсяг страхових виплат носить стохастичний характер та не залежить від обсягу надходжень страхових премій. Основні тенденції динаміки на страховому ринку України розкрито на основі структурного аналізу. Результати дослідження можуть бути використані для подальшого вивчення закономірностей перебігу економічних процесів на страховому ринку України.*

*Ключові слова: страхові премії, страхові виплати, аналіз Фур'є, імовірнісний аналіз, страховий ринок.*

**Постановка проблеми.** Важливою сферою національної економіки України є фінансовий сектор, однією зі складових якого виступає страховий ринок. Ефективне функціонування страхового ринку має важливе значення для розвитку національної економіки, підвищення добробуту та рівня захищеності населення. Автотранспортне страхування займає значну частку у структурі страхового ринку України, а, отже, його стан значно впливає на загальний розвиток страхового ринку України. Це зумовлює необхідність його

детального аналізу та виокремлення основних проблем та загроз, що можуть вплинути на його розвиток, з метою подальшого їх усунення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження тенденцій розвитку страхового ринку України та його сегментів присвячено праці багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, у праці О. В. Козьменко [4] окреслено сучасні вектори розвитку страхового ринку України; теоретичні засади розвитку ринку страхування розглянуто в працях В. М. Фурмана [6, 7]; виявленню циклічних складових розвитку страхового ринку України