

УДК 336.777

Г. І. Олійник,  
аспірант кафедри страхування та фінансово-менеджменту,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

## ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ ТА БАНКІВ

*У статті викладено сутність понять "механізм", "взаємодія", "організаційний механізм", "фінансовий механізм", "організаційно-фінансовий механізм" та запроваджено авторське визначення поняття "механізм взаємодії страхових компаній та банків". Розглянуто теоретичні основи формування зазначеного механізму відповідно до наступних етапів: розробка стратегії злиття/поглинання, пошук потенційного партнера для злиття/поглинання, оцінка партнера, переговори та укладання угоди між партнерами, реалізація процесу злиття/поглинання, створення структури нової компанії, управління новоствореною компанією.*

*The article describes the essence of the concepts of "mechanism", "interaction", "institutional mechanism", "financial mechanism", "organizational and financial mechanism" and introduced the author's definition of "interaction mechanism of insurance companies and banks." The theoretical basis for the formation of the mechanism according to the following steps: developing an integration strategy, find potential partners for mergers / acquisitions, valuation partner negotiations and agreement between the partners, the implementation of the integration process, creating a structure of an integrated company, managing the new company.*

*Ключові слова: банк, страхова компанія, механізм взаємодії страхових компаній та банків, угоди злиття/поглинання.*

*Key words: bank, insurance company, the mechanism of interaction between insurance companies and banks, integration, mergers / acquisitions.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Банки та страхові компанії, що стають на шлях взаємодії, у більшості випадків зіштовхуються з проблемою відсутності чіткого плану дій. У ринковій економіці існує безліч варіантів взаємодії та об'єднання компаній та створення спільних бізнес-моделей, однак й досі ані в економічній літературі, ані в діючому законодавстві не прописані теоретичні та практичні основи формування механізму взаємодії банків та страхових компаній. Найчастіше фінансові посередники самостійно методом спроб та помилок, або ж спираючись на досвід попередників, визначають форму, інструменти та ступінь взаємодії між ними. В основі такого вибору лежить глибокий внутрішній аналіз обох компаній, оцінка зовнішньої ринкової ситуації, а також основні цілі їх об'єднання.

Отже існує об'єктивна необхідність розглянути основи формування механізму взаємодії страхових компаній та банків.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оскільки співпраця банків та страхових компаній стає дедалі популярнішою як у світовому, так і в національному економічному просторі, велика кількість вчених присвятили свої дослідження даній проблематиці. Клименко В.В., Кльоба Л.Г., Козьменко С., Пшик Б.І., Пікус Р.В. присвятили свої праці розгляду перспективним напрямом взаємодії банківського та страхового

бізнесу. Питаннями механізму взаємодії страхових компаній та банків займалися такі вчені, як Васильченко З.М., Демченко В.Н., вчені дослідницького центру консалтингової компанії McKinsey & Company.

Метою статті є визначення ефективного механізму взаємодії банків та страхових компаній.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Перш, ніж розглянути безпосередньо механізм взаємодії банків та страхових компаній, зупинимось на більш широких поняттях, таких як "механізм", "організаційно-фінансовий механізм", "взаємодія".

На думку Єфремової Т.Ф., у широкому розумінні термін "механізм" тлумачиться як система, устрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності [4]; за визначенням англійського тлумачного електронного словника, механізм — це процес, матеріальне чи нематеріальне, за допомогою якого щось відбувається або приходить до буття [13]; дії або засоби, за допомогою яких з'являється бажаний ефект або досягається поставлена мета [12].

У контексті співпраці фінансових установ доцільніше розглядати організаційно-фінансовий механізм їх взаємодії. Так, за визначенням "Центру креативних технологій", організаційний механізм — це сукупність адміністративних, інформаційних та структурних складових діяльності підприємства (установи), що покликані забезпечити його ефективну комплексну діяльність в

умовах нестабільності зовнішнього середовища та мінливості потреб споживачів [17].

У свою чергу, фінансовий механізм — це система визначених державою форм, видів та методів фінансових відносин [14] (макрорівень); система відносин щодо утворення і використання фондів грошових ресурсів суб'єкта господарювання [15] (мікрорівень).

Поняття взаємодії в загальному розумінні вважається як вплив, взаємозв'язок різних предметів, проявів дійсності один на одного, що обумовлює зміни в них, а в економічній літературі під взаємодією розуміють участь у спільній діяльності, співпраця, спільне здійснення операцій та укладання угод [4].

Зважаючи на наведені визначення, під механізмом взаємодії страхових компаній та банків слід розуміти сукупність адміністративних та фінансових відносин даних установ, що спрямовані на формування взаємозв'язку та об'єднання управлінських, трудових, інформаційних, культурних та структурних складових їх діяльності, з метою досягнення ефекту синергії та співпраці в області створення, просування та продажу спільних продуктів.

Механізм взаємодії страхових компаній та банків варто розглядати як суб'єктивну категорію, адже кожне банківсько-страхове об'єднання самостійно визначає рамки своєї співпраці. Чим слабшою є інтеграція між банком та страховою компанією, тим простішим є механізм їх взаємодії. Вважаючи однією з найвищих форм взаємодії банку та страхової компанії їх злиття/поглинання, пропонується розглянути зазначений механізм для такого роду угод. Він включає наступні кроки.

1. Розробка стратегії злиття/поглинання.
2. Пошук потенційного партнера.
3. Оцінка партнера.
4. Переговори та укладання угоди.
5. Реалізація процесу злиття/поглинання [18, с. 52].
6. Створення структури нової компанії.
7. Управління новоствореною компанією.

Розробка стратегії злиття/поглинання (ініціуючої стратегії) здійснюється компанією-ініціатором проекту, з метою затвердження цілей взаємодії та методів їх досягнення. Найчастіше, компанії-ініціатори злиття/поглинання у своїх стратегіях вказують наступні цілі:

- зростання частки ринку;
- розширення продуктової лінійки та доступ до нових технологій;
- географічна диверсифікація;
- збереження конкурентних позицій на ринку;
- досягнення ефектів масштабу та синергії.

Стратегія злиття/поглинання, як правило, є складовою та підпорядковується загальній корпоративній стратегії компанії. Остання, у свою чергу, являє собою комплексний план управління бізнесом, що має призвести до затвердження позицій компанії на ринку, підвищення її конкурентоспроможності, залучення та задоволення клієнтів [11]. Приймаючи за мету об'єднання банківського та страхового бізнесу, не можна акцентувати увагу тільки на ефекті синергії та створеній вартості, адже ці вигоди лише підтверджують ефективність угоди, виступаючи невіддільними елементами основної лінії корпоративної стратегії. Отже, ініціуюча стратегія не повинна заперечувати та перешкоджати досягненню цілей, прописаних у корпоративній стратегії компанії.

Пошук потенційного партнера та оцінка його фінансового стану є ключовими питаннями на шляху об'єднання фінансових установ. Помилки, що можуть бути допущені на цьому етапі, такі як невірний вибір партнера та оплата завищеної ціни за нього, призводять до унеможливлення реалізації усього проекту злиття/поглинання. Саме тому до питання вибору компанії для злиття/поглинання необхідно поставитися досить відповідально і здійснити не тільки повний аналіз компанії-цілі, а й об'єктивно оцінити власні можливості. Цей крок у механізмі взаємодії страхових компаній та банків передбачає наступні етапи.

1. Аналіз галузі в цілому та виділення з неї потенційних кандидатів для злиття/поглинання. Якщо взяти за приклад, що банк бажає розширити свій бізнес за рахунок злиття/поглинання страхової компанії, то існує об'єктивна необхідність проведення їм комплексного аналізу страхової галузі економіки. Основні елементи, що досліджуються в ході такого аналізу, наступні: масштаби ринку; темпи його приросту та стадія життєвого циклу (розвиток, зростання, зрілість, спад); кількість та масштаби конкурентів; кількість та можливості споживачів; наявність у галузі подібних прикладів злиття/поглинання та їх досвід; темпи технічного прогресу в галузі; легкість входу в галузь та виходу з неї [16]. Володіючи такою інформацією, банк не тільки здатен оцінити всі переваги та ризики майбутньої угоди, а й отримує можливість виділити декількох потенційних партнерів із загальної маси.

2. Оцінка власних можливостей компанії-ініціатора означає аналіз нею самостійно або за допомогою залучених незалежних експертів її ринкового стану, фінансової стійкості, конкурентних переваг, слабких сторін, ефективності управління тощо. Керівництву компанії слід зважати на той факт, що страхові та банківські послуги мають суттєві відмінності як в характері попиту, так і пропозиції [18, с. 52]. Переоцінивши власні можливості та не врахувавши загрози з боку компанії-цілі, компанія-ініціатор ризикує понести великих фінансових збитків, так і не досягнувши заявленої мети по об'єднанню компаній.

3. Оцінка майбутніх фінансових вигод від злиття/поглинання, або, іншими словами, оцінка масштабу ефекту синергії, що полягає у можливості ініціатора угоди реально визначити шанси створення вартості в результаті злиття маркетингових, дослідницьких, адміністративних, дистриб'юторських, інформаційних та інших потужностей, введення нових технологій бізнесу, оптимізації персоналу, посилення ринкових позицій тощо. Такий ефект нелегко оцінити одразу, оскільки на початковому етапі об'єднання страховика і банка стосується невеликої кількості продуктів та бізнес-процесів, однак ретельний аналіз власних можливостей та компанії-цілі дозволяє визначити джерела синергетичних ефектів, ймовірність та вартість їх досягнення.

Оцінка можливого партнера по бізнесу відбувається за допомогою процедури "дью ділідженс".

"Дью ділідженс" — це всебічна об'єктивна оцінка діяльності компанії (фінансовий аналіз, аудит, юридична перевірка) перед її купівлею або злиттям/поглинанням [8].

Переговори та укладання угоди. Важливо зазначити, що початковий контракт між компаніями укладається ще до проведення процедури "дью-ділідженс". На основі початкового контракту відбувається обмін загальною інформацією та переговори між топ-менеджерами банку та страхової компанії. За результатами проведення переговорів сторони приймають рішення щодо можливості здійснення злиття/поглинання та досягнення кожним з них бажаних результатів від такої угоди.

Якщо первинний етап пройдено успішно, сторони переходять до більш тісної співпраці і надають один одному більш конфіденційну інформацію, на основі якої і проводиться описана вище процедура "дью-ділідженс".

Після успішного проведення процедури "дью-ділідженс" та задоволеності її результатами компанія-ініціатора, сторони підписують меморандум про наміри, який зазвичай не зобов'язує сторони укласти кінцеву угоду. На даному етапі угоди визначається первинна вартість проекту злиття/поглинання, строки угоди.

Укладання кінцевої угоди злиття/поглинання відбувається після досягнення сторонами компромісів з усіх спірних питань, визначення кінцевої ціни та структури проекту, а також юридичного оформлення всіх необхідних документів. Після цього компанії очікують на схвалення регулюючих органів.

Отримавши офіційне підтвердження законності укладеної угоди, банк та страхова компанія вперше оголошують про об'єднання та розпочинають реструктуризацію [18, с. 54—55].

Реалізація процесу злиття/поглинання між банком та страховою компанією є одним з найважчих управлінських завдань. Вважається, що успіх всієї угоди багато в чому залежить від дій вищого керівництва у перші три місяці після злиття/поглинання. Саме у цей короткий період топ-менеджери приймають доленосні рішення для обох компаній, серед яких: розподіл обов'язків та нові призначення, визначення брендів, продуктової лінійки, майбутня структура компанії, продаж непрофільних активів тощо. Вже на такому ранньому етапі формується відношення конкурентів та споживачів до новоствореної компанії.

Кожна угода злиття/поглинання є унікальною за своєю суттю, адже, як зазначалося раніше, багато чого залежить від специфіки та особливостей компаній, а також цілей, які вони бажають досягти за допомогою зазначеної угоди.

Створення структури нової компанії.

Деякі компанії, стаючи на шлях взаємодії, вже мають попередню уяву про структуру новоствореної організації та розподіл обов'язків між її посадовими особами. Однак, як показує практика, навіть маючи чіткий план щодо структури компанії, остаточне її затвердження може затягнутися на тижні, а то і місяці. Для скорішого вирішення поставленої задачі керівництву компанії необхідно звернути увагу на наступні ключові моменти:

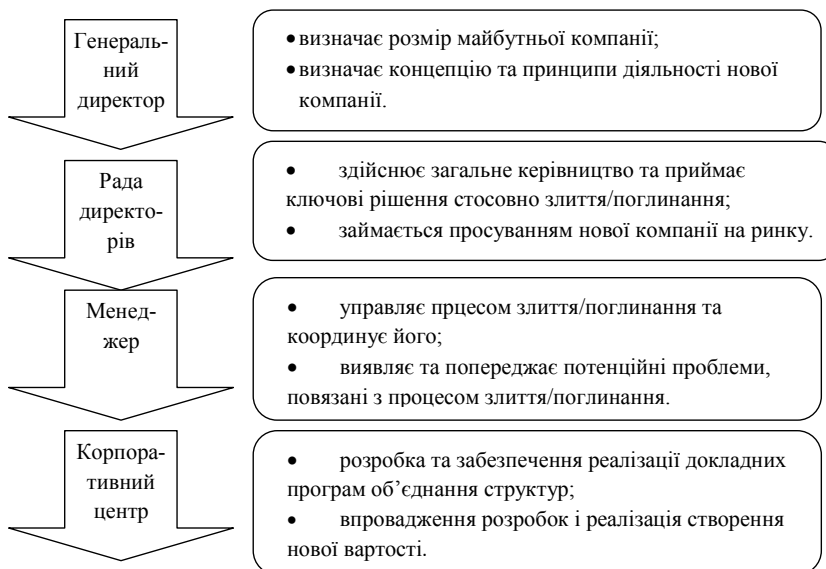


Рис. 1. Розподіл обов'язків при проведенні процесу злиття/поглинання [2]

- визначити розмір майбутньої компанії;
- визначити концепцію та контури новоствореної компанії без уточнення дрібних деталей: продуктової лінійку, основні відділи та принципи роботи;
- призначити склад та визначити функції команди досвідчених топ-менеджерів, які будуть проводити злиття/поглинання.

Зазначені питання є першочерговими для розгляду, на відміну від структури організації на всіх рівнях компанії. До речі, останнє вирішується за допомогою ступінчастого підходу, за якого керівники одного рівня розробляють структуру та розміри підпорядкованих підрозділів. Цей підхід доводить свою дієвість завдяки участі в ньому усіх працівників відділу і рівномірному розподілу відповідальності між ними. Однак треба зазначити, що хоча такі питання і не є терміновими, відкласти їх рішення не варто, оскільки працівники компанії знаходяться у невизначеному становищі, від чого ефективність їх роботи знижується.

На перших етапах об'єднання, більшість компаній фокусують свою увагу на пошуку та створенні бездоганної інфраструктури новоствореної організації, тоді як найбільш ефективними виявилися ті управлінці, які просто слідували тенденціям ринку, адже якою б не була структура, попит та потреби споживачів, а також умови ринку все одно скорегують та оптимізують її.

Управління новоствореною компанією.

При будь-якій угоді реорганізації компаній, важливо відмітити ключову роль їх керівництва у цьому процесі. Адже лідери обох організацій несуть найвищу відповідальність за успіх об'єднання їх компаній. Вони повинні злагоджено працювати разом для досягнення єдиної мети — ефективності та життєздатності новоствореної компанії, а не слідувати інтересам та вигодам виключно для свого бізнесу, які з'являються внаслідок укладання угоди про злиття/поглинання.

Ефективний розподіл обов'язків та відповідальності між керівними структурами організацій за проведення угоди злиття/поглинання виглядає наступним чином (рис. 1).

Корпоративний інтеграційний центр — це тимчасовий орган, який створюється на час проведення злиття/поглинання. Окрім задач, визначених на рисунку 1, корпоративний інтеграційний центр керує наступними напрямками діяльності:

- фінансова перевірка компанії;
- складання проміжного плану дій;
- управління проектом злиття/поглинання;
- управління процесом злиття корпоративних культур;
- задоволення інформаційних інтересів зацікавлених осіб (акціонери, клієнти, контрагенти тощо);
- обробка, доповнення та збереження інформації, отриманої під час проведення процедури "дью-ділідженс".

Після завершення угоди злиття/поглинання та на початку самостійного функціонування "банківсько-страхової організації", важливо пам'ятати про нові спільні цілі компаній і необхідність злагодженої роботи для їх досягнення.

Зазвичай зусилля обох компаній після підписання угоди про злиття/поглинання мають бути спрямовані на максимально легке та ефективне об'єднання їх фінансової, організаційної та культурної структур. Також необхідним є формування єдиного стилю управління та солідарності поглядів і підходів керівників до різного роду питань, таких як: маркетинг, фінанси, інформаційні технології, обслуговування клієнтів, адміністрування тощо.

## ВИСНОВКИ

Розглянутий механізм взаємодії банків та страхових компаній є одним із можливих підходів до організації співпраці двох фінансових посередників. На практиці цей процес може бути значно спрощеним (якщо ринком надається вичерпна інформація стосовно учасників угоди і відпадає потреба в масштабних та довготривалих перевірках), або, навпаки, затягнутися на роки (в умовах вибору невірної стратегії або невдалого менеджменту компанії). Кожна угода злиття/поглинання є унікальною, а отже і до вибору правильного шляху реалізації механізму взаємодії банку та страхової компанії необхідним є індивідуальний підхід.

В умовах сучасної вітчизняної економіки реалізація вищезазначеного процесу залишається нездійсненою, оскільки, згідно з чинним законодавством, банківсько-страхова взаємодія дозволяється лише у вигляді агентських відносин. Однак, враховуючи той факт, що Україна стає на шлях європейського розвитку, ступінь взаємодії банків і страховиків буде поглиблюватись, а відтак дане дослідження має велике значення для вітчизняного фінансового сектору.

### Література:

1. Васильченко З.М. Комерційні банки: реструктуризація та реорганізація: монографія / Васильченко З.М. — К.: Кондор, 2004. — 528 с.
2. Вестник McKinsey. Путеводитель по слиянию. The McKinsey Quarterly // 2000. — № 4.
3. Википедия. Свободная энциклопедия. Эффект масштаба [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki>
4. Єфремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный (онлайн-версия) /

Т.Ф. Єфремова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Efremova-term-45553.htm>

5. Клименко В.В. Взаємодія страхового і банківського ринку: світовий досвід і Україна / В.В.Клименко / Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, серія "Економіка". — 2009. — № 113—114. — С. 71—75.

6. Кльоба Л.Г. Взаємодія банків та страхових компаній на базі створення фінансових супермаркетів / Л.Г.Кльоба // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. — 2007. — Вип. 2 (64). — С. 239—248.

7. Козьменко С. Теоретичне підґрунтя банківсько-страхової інтеграції / С. Козьменко, К. Багмет // Вісник Національного банку України. — 2012. — № 2. — С. 22—27.

8. Корпорации "Глобал Консалтинг". Описание услуги Due Diligence [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://gc.ua/audit/due-diligence>

9. Пікус Р.В. Співробітництво між банками та страховими компаніями як запорука процвітання їхнього бізнесу / Пікус Р.В., Приказюк Н.В. // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія "Економіка". — 2005. — № 79. — С. 9—12.

10. Пшик Б.І. Перспективні напрями розвитку співпраці банків і страхових компаній / Б.І. Пшик // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція. — 2009. — Вип. 2. — С. 241—250.

11. Стрикленд III А. Дж. Технології корпоративного управління / Бизнес-стратегии ведущих компаний мира [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_15/article\\_3103/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_3103/)

12. Тлумачний електронний словник Dictionary.com [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dictionary.reference.com/browse/mechanism>

13. Тлумачний електронний словник The FreeDictionary [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.thefreedictionary.com/mechanism>

14. Финансы и их сущность. Определение финансового механизма [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://finance-essence.net/finansoviy-mehanizm.html>

15. Финансы и управление на предприятии. Определение финансового механизма предприятия [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.libraryola.com/?page\\_id=129](http://www.libraryola.com/?page_id=129)

16. Центр дистанционного образования Элитариум. Конкурентный анализ отрасли и ключевые факторы успеха [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.elitarium.ru/2007/05/24/konkurentnyjj\\_analiz\\_otrasli.html](http://www.elitarium.ru/2007/05/24/konkurentnyjj_analiz_otrasli.html)

17. Центр креативных технологий Inventech. Определение организационного механизма управления [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.inventech.ru/lib/right/right-0010/>

18. Bancassurance в России и за рубежом / под редакцией В.Н. Демченко // Русский полис. — 2004. — С. 136.

*Стаття надійшла до редакції 13.12.2012 р.*