

Наталія ТКАЧЕНКО,  
Наталія РЯБОКОНЬ

## **ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНИХ КОМПЛЕКСНИХ ПРОДАЖІВ У РОЗДРІБНОМУ СТРАХУВАННІ**

---

*Визначено характерні ознаки та обґрунтовано основні критерії диференціації комплексних продажів страхових продуктів у роздрібному страхуванні. Сформульовано основні принципи організації ефективних комплексних продажів з урахуванням профілю клієнта страхової компанії.*

---

У сучасних умовах можливості екстенсивного росту страховиків не так великі, якими вони були раніше. Саме тому виникає об'єктивна необхідність переходу до інтенсивних стратегій розвитку (в тому числі до розширення співробітництва з напруженою клієнтурою компанії), організації комплексних продажів страхових продуктів. Зазначимо, що забезпечення ефективної організації комплексних продажів страхових продуктів є нетривіальним завданням, тобто вимагає як переосмислення усього бізнесу, з клієнтської точки зору, так і реінжинірингу бізнес-процесів, оновлення системи мотивації співробітників, посилення аналітичної ролі інформаційних систем та інтеграції зусиль підрозділів компанії з метою узгодженої і результативної роботи з клієнтами. Масштабність необхідних перетворень визначає те, що боротьбу за клієнта, яка вже розгортається з новою силою, виграють ті страхові компанії, які активно запроваджують необхідні зміни вже сьогодні.

В умовах фінансово-економічної кризи простежується залежність ефективності страхування від обсягів надходження валових страхових премій. За цих обставин,

для здійснення відшкодувань, страховики не використовують страхові резерви, насамперед, через їх недостатню ліквідність або низьку якість. Водночас перспективним напрямком розвитку страхового бізнесу є забезпечення ефективності організації продажів страхових продуктів, в тому числі і за рахунок запровадження в діяльність страхових компаній клієнтоорієнтованого підходу та комплексних продажів.

З огляду на це, вважаємо за необхідне обґрунтувати та сформулювати основні принципи організації ефективних комплексних продажів, насамперед, у роздрібному страхуванні.

Варто зазначити, що в останні роки приділяється значна увага як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів проблематиці дослідження окремих аспектів сутності страхових продуктів і особливостей їх реалізації. Зокрема, дослідженню зазначених питань присвячені праці таких науковців, як: В. Базилевич [9], О. Вовчак [1], В. Гаркуша, Н. Грищенко [2], С. Єфімов [3], О. Завійська [1], О. Залетов [4], С. Осадець [7], О. Охріменко [5], Б. Сербіновський [6], Ю. Тронін [10], В. Храмов [11], Я. Шумелда [12], Р. Юл-

дашев [8], Т. Яворська [13], Н. Яременко [14] та інші. Водночас, не достатньо досліджена проблематика основних ознак та формулювання принципів організації ефективних комплексних продажів з урахуванням профілю клієнта страхової компанії.

Метою даного дослідження є визначення характерних ознак та обґрунтування основних критеріїв диференціації комплексних продажів страхових продуктів фізичним особам, формулювання основних принципів таких продаж з урахуванням профілю клієнта страхової компанії.

Відповідно до глобальних трендів у страховій справі, подальший розвиток вітчизняного страхування, очевидно, буде тісно пов'язаний із забезпеченістю спрямованості страхових продуктів на розширення кола потенційних клієнтів. На підтвердження цього зазначимо, що в 1990-і рр., у період становлення страхового ринку України, вітчизняні страховики, як правило, орієнтувалися на роботу з потужними корпоративними клієнтами. Наприкінці 1990-х рр. стало очевидно, що потенціал ринку страхування корпоративних клієнтів практично вичерпано. Разом з тим, зростання доходів населення України дає надію на зростання ринкового сегмента щодо страхування фізичних осіб. Звичайно, для цього страховикам необхідно розбудовувати повноцінні структури роздрібних продажів.

Яким же чином можливо забезпечити залучення клієнтів-фізичних осіб в умовах сучасної складної економічної ситуації, яку переживає Україна, слабкої обізнаності населення з перевагами страхування та низького рівня довіри до страховиків? На підтвердження останньої тези зазначимо, що у 2010 р. рівень довіри населення становив: особами віком 18–36 років – 15%, 37–59 років – 9%, понад 60 років – 8% [14].

Очевидно, що діяльність у сфері страхування вимагає запровадження нових

підходів. Вважаємо, що залученню клієнтів може суттєво посприяти комплексний продаж страхових продуктів у роздрібному страхуванні, який, на нашу думку, характеризує сукупність страхових продуктів, особливості яких дозволяють особі прийняти рішення щодо придбання їх в одного менеджера. Важливо зазначити, що комплексний продаж страхових продуктів за своє суттю не зводиться до продажу довільно поєднаної сукупності окремих договорів страхування різноманітних ризиків [1].

В зв'язку із зазначеним вище, сформулюємо характерні ознаки комплексних продажів страхових продуктів фізичним особам:

- 1) інтеграція моменту реалізації різних страхових продуктів;
- 2) відсутність прив'язки страхових сум до однієї бази (як, наприклад, при страхуванні іпотеки);
- 3) наявність у страхувальника свободи вибору з переліку окремих страхових продуктів із найбільш прийнятними для нього характеристиками;
- 4) можливість розширення та поглиблення страхового захисту в рамках будь-якого окремого страхового продукту;
- 5) необхідність акумуляції інформації про клієнта.

Дуже часто дискусії щодо організації та здійснення комплексних продажів ведуться лише навколо питання розробки єдиного полісу комплексного страхування або стосовно техніки перехресних продажів страхових продуктів в межах існуючої клієнтської бази. Та, насправді, в цьому випадку відбувається підміна понять. Адже окремі страхові продукти диференційовані за технологіями і конкурують між собою в момент продажу. Саме тому, внаслідок здійснення вищевказаних дій, неможливо досягти ефективності продажів, притаманної страховим продуктам.

Скориставшись методом виключення, спершу вкажемо на окремі страхові про-

дукти та їх поєднання, які при роздрібному страхуванні не можуть розглядатися як такі, що пропонуються до комплексного продажу. Це, зокрема, такі страхові продукти, як:

- блок корпоративного страхування, адже в цьому випадку рішення щодо оформлення договору приймає організація. Це однаково стосується корпоративного ДМС, страхування життя, страхування від нещасних випадків тощо;

- страхування туристів (більша частина продажів здійснюється в пакеті з туристичною путівкою і практично не передбачає волевиявлення зацікавленої фізичної особи);

- іпотечне страхування (хоча одночасно й укладаються договори трьох видів страхування – страхування життя, здоров'я та титулу, але таке страхування є зобов'язальним, тобто і в цьому випадку у клієнта відсутня можливість вибору) та ін.

З іншого боку, при роздрібній реалізації продуктів фізичним особам можуть пропонуватися такі страхові продукти, як: автострахування (обов'язкове страхування цивільної відповідальності, добровільне страхування цивільної відповідальності, страхування КАСКО), страхування майна (квартир, будинків, дач, рухомого майна в них, відповідальності домовласника) та індивідуальне страхування від нещасних випадків.

На нашу думку, основними критеріями диференціації страхових продуктів, з точки зору комплексних продажів, є:

- трудомісткість;
- дохідність.

Якщо порівняти такі види страхування, як автострахування, страхування майна та страхування від нещасних випадків за трудомісткістю продажів, то найменш трудомістким (через простоту страхових продуктів) буде автострахування, а найбільш трудомістким – страхування майна.

Страхові продукти в галузі автострахування не висувають спеціальних вимог до

процесу їх продажів. Це пов'язано з тим, що ризики транспортних засобів відносно однорідні та стандартні, репрезентативні статистичні дані з їх реалізації (не лише внутрішні – дані страхових компаній, а й і зовнішні – інформація з баз даних ДАІ) великі за обсягами та постійно актуалізуються. Крім того, транспортні засоби як об'єкти страхування легко групуються за моделями, потужністю двигуна, роками випуску тощо, що суттєво спрощує завдання тарифікації. Також існують прозорі та прості процедури оцінки вартості автомобілів за спеціальними каталогами. Транспортний засіб як об'єкт страхування – мобільний, ідентифікація його елементарна – за реєстраційним знаком та номерами агрегатів, тому його огляд вимагає мінімальних трудовитрат. Як наслідок, процедура оцінки ризиків в автостархуванні доволі проста. До того ж клієнти все більшою мірою усвідомлюють ризики, пов'язані з транспортними засобами, що зумовлює активний попит на послуги з автострахування. Таким чином, страхові продукти у сфері автострахування можуть розглядатися як найбільш зручні, з точки зору їх реалізації.

Страхування від нещасних випадків більш трудомістке, ніж автострахування, але менш трудомістке, ніж страхування майна. Це зумовлено тим, що, з одного боку, ідентифікація людини як об'єкта страхування доволі проста, а з іншого – оцінка вартості об'єкта страхування не проводиться, що зумовлює труднощі зі встановленням страхової суми, адекватної доходам застрахованого. Крім того, необхідно враховувати і значні технічні труднощі, пов'язані з отриманням усіх необхідних довідок, які підтверджують нещасний випадок. Достатньо серйозними є й проблеми, пов'язані з психологічним підґрунтям страхування від нещасних випадків. Потенційні клієнти не схильні обговорювати наслідки власної смерті або ушкодження,

тому трудомісткість продажів цих страхових продуктів, не в останню чергу, пов'язана ще й з необхідністю застосування спеціальної техніки їх продажів.

Страховання майна фізичних осіб є найбільш трудомістким, а тому найскладнішим зі страхових продуктів, що розглядаються. Труднощі в цьому випадку пов'язані з низкою факторів, зокрема: необхідність оцінки ризиків для неоднорідних об'єктів; забезпечення прозорості та простоти методології оцінки вартості нерухомості; відсутність, як в автострахованні, так би мовити, "базових комплектацій", що породжує потребу в значних трудовитратах для ідентифікації усіх елементів нерухомості; іммобільність об'єкта страхування. Необхідно зазначити й те, що попит на страхування майна фізичних осіб пасивний, адже страхові випадки настають відносно рідко, тому переважна більшість власників нерухомості не усвідомлює необхідності його страхування. Успішність продажів у сфері страхування майна фізичних осіб залежить переважно від уміння продавців переконувати покупців у необхідності придбання цього страхового продукту.

Вище зазначалося, що другим критерієм, який може бути покладеним в основу диференціації страхових продуктів, є їхня дохідність для продавця.

Найменш трудомісткому виду страхових продуктів – автострахованню – притаманна найвища дохідність. Це зумовлено високою частотою страхових випадків та пов'язаними з цим високими тарифними ставками і високими розмірами страхових премій.

При страхуванні майна та у випадку страхування від нещасних випадків тарифні ставки за договорами страхування на порядок нижчі.

В контексті вищенаведеного очевидно, що у випадку запровадження комплексного продажу різноманітних страхових продуктів

виникатиме дисбаланс між трудомісткістю продажів різних видів страхових продуктів, з одного боку, та дохідністю від їх реалізації, з іншого. Зрозуміло, що продавці будуть зацікавлені в реалізації більш простих і високодохідних продуктів автостраховання, та в значно меншій мірі у реалізації продуктів, пов'язаних зі страхуванням майна та страхуванням від нещасних випадків.

Однак, зазначимо, що у випадку організації комплексного продажу страхових продуктів, згаданий дисбаланс може відігравати і конструктивну роль, будучи генератором нетривіальних рішень, спрямованих на оптимізацію таких продажів з метою підвищення ефективності діяльності страховика.

Забезпечення ефективності діяльності страховика та організація комплексних продажів страхових продуктів тісно пов'язані з кількома специфічними рисами страхового бізнесу, а саме [5, 155–156; 7, 11; 12, 44; 14, 37–38]:

– для страхової послуги характерним є відкладений характер її надання, а якщо страховий випадок не настає, то клієнт не отримує можливості оцінити її якість. За цих умов забезпечення утримання клієнтів значною мірою залежить від взаємовідносин, які існують між ним і страховою компанією поза межами діяльності з урегулювання претензій, які виникають у разі страхового випадку;

– страхові продукти надзвичайно сильно диференційовані за технологією продажів. Так, хоча автостраховання, страхування нерухомості та страхування від нещасних випадків базуються на аналогічних засадах, які передбачають оцінку ризику, можливість класифікації об'єктів, оцінку страхової суми, ідентифікацію застрахованого об'єкта, сприйняття ризику, оцінку трудомісткості страхування та забезпечення мотивування клієнтів, очевидним є той факт, що залежно від пропонованих до

реалізації страхових продуктів, технології їх продажів значно відрізнятимуться, як і вимоги, що висуватимуться в ході таких продажів до кваліфікації продавців. Тому не дивно, що до останнього часу структура підрозділів страхових компаній з реалізації страхових продуктів, як правило, створювалася з урахуванням того, що певна бізнес-одиниця займатиметься реалізацією специфічного страхового продукту, або якщо поглянути на це питання під іншим кутом зору, то виявиться, що для реалізації окремого страхового продукту (або виду страхування) вибудовується власна ієрархічна структура бізнес-одиниць. При цьому кожна з цих ієрархічних структур функціонує самостійно та часто слабко узгоджено з іншими бізнес-одиницями в частині розробки продуктів, стратегій їх просування, якості врегулювання страхових випадків тощо. Отже, реалізація концепції комплексних продажів страхових продуктів повинна, перш за все, мати на меті вирішення проблем “продуктової” розрізненості всередині підрозділу страхової компанії, який займається реалізацією страхових продуктів та забезпечення концентрації зусиль персоналу цього підрозділу й усіх інших підрозділів страховика на максимізації позитивного результату від спільних зусиль;

– страховик, користуючись тим, що договори страхування, як правило, мають тривалий термін дії, крім акумулювання даних щодо клієнтів, та їх первісного аналізу, повинен забезпечити таку їх науково-практичну інтерпретацію, яка дозволяла б формувати ефективно діючий клієнтоорієнтований бізнес.

На нашу думку, для запровадження практики комплексної реалізації страхових продуктів у вітчизняних страхових компаніях необхідно враховувати специфічні риси, притаманні більшості страховиків, а саме:

– структурну роз’єднаність продажів страхових продуктів, що обумовлено “про-

дуктовою” організаційною структурою збутового підрозділу;

– існування в межах однієї страхової компанії множини слабко інтегрованих або взагалі не інтегрованих між собою баз даних, що зумовлено формуванням в межах окремих продуктових вертикалей власних клієнтських баз даних. Більше того, бізнес-одиниця компанії, яка контактує з клієнтом у рамках своєї діяльності, часто не має доступу до інформації щодо попередньої взаємодії з клієнтом інших бізнес-одиниць цієї ж страхової компанії;

– обмеженість можливостей оперативного аналізу накопичених в інформаційних системах даних та їх недостатня функціональність, яка проявляється в тому, що вони не дозволяють фіксувати й аналізувати весь спектр взаємодій із клієнтом. Як правило, реєструються факти укладання договорів страхування, зміни їх умов, наслідки врегулювання страхових випадків, однак практично завжди за рамками інформаційної системи залишаються інші контакти з клієнтом (скарги, участь у маркетингових кампаніях та ін.);

– невмотивованість бізнес-одиниць до провадження комплексних продажів, що, крім організації роботи за продуктовими вертикалями, зумовлюється, ще й надзвичайною складністю проблеми об’єктивного оцінювання внеску кожного зі співробітників у здійснення конкретного комплексного продажу. Крім того, існує конкуренція страхових продуктів між собою. Також зрозумілим є й те, що співробітники зосереджуються на реалізації менш трудомістких та більш дохідних страхових продуктів;

– недостатня активність з інформування громадян про асортимент страхових продуктів і брак заходів з актуалізації попиту на якомога ширший їх асортимент тощо.

Зазначені вище специфічні риси вітчизняної страхової галузі зумовлюють те, що клієнтоорієнтований підхід, як правило,

лише декларується, а комплексний продаж страхових продуктів здійснюються страховиками спорадично.

Вийти з ситуації, яка склалася у сфері провадження клієнтоорієнтованого бізнесу в галузі страхування в Україні, на нашу думку, можливо, дотримуючись наступних умов:

- 1) здійснення оперативної та стратегічної діяльності страхової компанії з урахуванням профілів конкретних клієнтів;
- 2) інтеграція процесів інформаційної підтримки, розробки страхових продуктів, мотивування клієнтів та персоналу, забезпечення організаційної взаємодії та перехресних продажів;
- 3) регулярна оцінка ефективності діяльності у сфері комплексних продажів страхових продуктів, в основу якої, з одного боку, повинні бути покладені фінансові показники, а з іншого – репрезентативні дані соціологічних досліджень клієнтури;
- 4) проведення коригування діяльності страховика у разі виявлення відхилень від планових показників.

Разом з тим, необхідно пам'ятати, що наріжним каменем, на якому базується сутність клієнтоорієнтованого підходу як методу комплексних продажів страхових продуктів, є клієнт [11].

Саме тому діяльність страхової компанії, яка орієнтується на провадження комплексних продажів страхових продуктів, повинна здійснюватися з урахуванням профілю клієнта.

В зв'язку з цим визначимо сутність поняття “профіль клієнта” з урахуванням специфіки страхової галузі. На нашу думку, профіль клієнта необхідно розглядати як багатовимірне поняття, що інтегрує такі аспекти, як: рівень доходів, фізіолого-соціальні показники (наприклад, вік, професія, попередній досвід роботи зі страховиками тощо), персональні мотиви, які спонукають клієнта до придбання страхового продукту, вимоги клієнта до післяпродажного обслуговування.

Взаємозв'язок елементів профілю клієнта з параметрами ефективності організації комплексних продажів страхових продуктів показано на рис. 1.



**Рис. 1. Взаємозв'язок елементів профілю клієнта з параметрами ефективної організації комплексних продажів страхових продуктів\***

\* Побудовано автором.

Для забезпечення ефективної діяльності, страховики повинні: по-перше, ретельно визначати профіль кожного клієнта та адаптувати існуючі страхові продукти, політику їх просування, бізнес-процеси супроводу договорів страхування (аналітичний етап впровадження клієнтоорієнтованого бізнесу) відповідно до визначеного профілю; по-друге, з використанням інформаційної системи страхової компанії організувати внесення та регулярне оновлення даних щодо профілю кожного клієнта, тобто забезпечити актуальність та операбельність профілю клієнта, що дозволить співробітникам страховика (продавцям, співробітникам, які врегулюють претензії, телефонним операторам та ін.) мати технічну можливість розглядати клієнта як єдиний центр прийняття рішень з укладання всієї різноманітності договорів страхування.

Коректний профіль клієнта дозволяє отримувати відповіді на наступні питання, важливі для організації комплексних продажів страхових продуктів:

- 1) Який страховий продукт із існуючого асортименту відповідає потребам клієнта, рівню його доходів, соціальному статусу, способу життя тощо?
- 2) Які пріоритетні параметри повинні бути реалізовані в процесі продажу для того, щоб для клієнта це стало достатнім аргументом придбати певний страховий продукт?
- 3) Які обсяги післяпродажного обслуговування задовольняють клієнта?
- 4) Які вимоги клієнта в галузі комунікацій зі страховою компанією?

Коректні відповіді на питання, перераховані вище, дають змогу страховикові забезпечити привабливість спектра страхових продуктів для споживачів і, як наслідок, налагодити комплексні продажі.

Ще одним важливим постулатом, який стосується забезпечення ефективності ор-

ганізації комплексних продажів страхових продуктів, є консолідація та інтеграція процесів у страховій компанії для досягнення поставленої мети [2, 3]. Адже діяльність будь-якої страхової компанії складається із множини бізнес-процесів, кожен з яких часто має власну мету та здійснюється за власною стратегією. Для забезпечення ефективної роботи, страховик повинен взаємоузгодити та забезпечити органічну взаємопов'язаність стратегій окремих бізнес-процесів, що сприятиме забезпеченню ефекту синергії.

На нашу думку, першим кроком, спрямованим на виконання цього завдання, є інтегрування всіх страхових продуктів на базі сформованого профілю цільового клієнта, включаючи як самі умови страхування, так і супровід договору страхування. Страхові продукти повинні передбачати економічні стимули для клієнтів у разі здійснення ними комплексних покупок, наприклад, за рахунок знижки. При цьому треба враховувати, що, з одного боку, знижка має стимулювати клієнта до прийняття рішення щодо придбання комплексного страхового продукту, а, з іншого, її розмір повинен бути економічно обґрунтованим стосовно забезпечення прибутковості діяльності страхової компанії.

Доречно виокремити декілька потенційних джерел економічно обґрунтованої знижки. По-перше, вона може надаватися за рахунок антиселекції ризиків, у разі коли договори страхування оформлюють щодо об'єктів, яким відповідає підвищений рівень ризику. В цьому контексті при продажу додаткового продукту постійному клієнту ступінь антиселекції зменшуватиметься порівняно з випадком продажу первинного страхового продукту. По-друге, за оцінками експертів, втрати страховиків від шахрайства сягають 400 млн. дол. США на рік. Деякі потужні страхові компанії заявляють, що на виплати шахраям припадає, наприклад, до 10% зборів з автострахування [4, 9].

Очевидним є те, що шахраї вкрай зацікавлені в укладанні договорів страхування та отриманні разової страхової виплати, але не зацікавлені у налагодженні тривалих відносин зі страховиком та у придбанні додаткових страхових продуктів. Керуючись цією логікою, при впровадженні комплексних продажів у тарифній ставці додаткового продукту з'являється джерело економії. І, по-третє, як свідчить практика, витрати на залучення нового клієнта в 5–7 разів перевищують витрати, необхідні для утримання постійного клієнта. Відповідно, при продажу додаткових страхових продуктів постійним клієнтам витрати знижуються. Це сприятиме їх зацікавленості в придбанні таких страхових продуктів.

Наступним кроком із запровадження комплексних продажів страхових продуктів повинен бути порівняльний аналіз страхових продуктів за трудомісткістю, дохідністю та рівнем необхідної компетентності продавців, іншими специфічними рисами та, здійснений на основі цього аналізу, синтез відібраних страхових продуктів з метою налагодження їх комплексних продажів. У випадку, якщо виявиться, що в ході комплексних продажів страхових продуктів, окремі з них конкурують між собою, необхідно вжити заходів для максимального зняття суперечностей.

З цією метою можуть бути використані такі інструменти, як: налаштування системи мотивації продавця, зміна організаційної структури та стандартизація страхових продуктів [4].

Вважаємо, що належне та вчасне застосування зазначених вище інструментів забезпечуватиме оптимальну організацію комплексних продажів страхових продуктів. Так, мотивування продавця може здійснюватися за рахунок збільшення відносного розміру винагороди за продажі продуктів-аутсайдерів. Однак зазначимо, що у випадку великої різниці в трудомісткості

продажів одна лише мотиваційна політика не буде ефективною. Для збалансування трудомісткості продажів різних страхових продуктів доцільно здійснювати адаптацію організаційної структури страхової компанії, метою якої повинне бути делегування найбільш трудомістких частин процесу комплексних продажів страхових продуктів спеціальним підрозділам. Крім іншого, це сприятиме зниженню рівня вимог до компетентності продавців.

Додатковим заходом зі стимулювання комплексних продажів страхових продуктів є розробка стандартних переліків страхових продуктів, продаж яких передбачається здійснювати за спрощеною технологією [10]. Наприклад, у випадку страхування нерухомості оформлення договору при реалізації стандартних страхових продуктів повинно здійснюватися без огляду та без оцінки вартості об'єкта.

Зауважимо, що заходи із забезпечення збалансованості продажів, у разі їх комплексної реалізації, повинні враховувати особливості каналів продаж, які є в розпорядженні компанії.

Це пов'язано з тим, що ці заходи, достатні для фронт-офісів страхових компаній, страхових агентів і страхових брокерів, можуть виявитися недостатніми або неефективними у випадку їх застосування в діяльності нестрахових посередників (автосалонів, банків та ін.). У випадку нестрахових агентів спостерігається виражений дисбаланс мотивації продавця, оскільки вигода від комплексних продажів страхових продуктів постійним клієнтам, як правило, є меншою порівняно з альтернативною вигодою від здійснення нових продажів стандартних страхових продуктів у межах налагодженого потоку їх реалізації. Саме тому, у випадку нестрахових посередників, вимагаються додаткові заходи зі стимулювання комплексних продажів страхових продуктів.



Відповідно до вищезазначеного сформулюємо основні принципи забезпечення ефективності діяльності страхових компаній:

– *повнота акумуляції даних* – інформаційна система страховика повинна забезпечувати акумулювання повної історії взаємодії з конкретним клієнтом та мати зручний інтерфейс для сприяння якомога ефективнішої діяльності оперативних співробітників страхової компанії;

– *одноманітність якості страхових продуктів* – всі страхові продукти, які треба реалізовувати комплексно, повинні бути зіставлені за якістю обслуговування, ціною та іншими параметрами;

– *мотивування перехресних продажів* – до системи мотивації працівників страховика необхідно включати стимули до провадження перехресних продажів;

– *диференціація розміру винагороди* – для зниження гостроти конкуренції між страховими продуктами, в разі їх комплексної реалізації, забезпечення диференціації розмірів винагороди для кожного окремого страхового продукту, який входить до пакету;

– *сегрегація страхових продуктів* – для страхових продуктів, які важко поєднуються при продажах, слід визначити бізнес-процеси, що потребують спеціалізації співробітників, та структурно і технологічно забезпечити налагодження оперативної взаємодії продавців і спеціалістів у процесі комплексних продажів;

– *запровадження системи знижок* – має бути розроблена система додаткових знижок клієнту в разі комплексного придбання страхових продуктів;

– *забезпечення індивідуалізованого підходу до клієнтів* – до співробітників усіх підрозділів компанії, що займаються реалізацією страхових продуктів, повинні бути доведені характеристики цільової клієнттури, в практику роботи страховика – запроваджені тренінги та навчання продавців

для напрацювання у них знань, умінь і навичок із виявлення латентних потреб клієнтів у додаткових страхових продуктах;

– *активний маркетинг страхових продуктів і технологій обслуговування* – організація системи постійного інформування клієнтів щодо існуючих та нових страхових продуктів і нових технологій обслуговування клієнтури тощо.

В разі дотримання вищевказаних принципів комплексна дистрибуція страхових продуктів повинна посісти чільне місце в діяльності страховика та сприяти забезпеченню задоволення різноманітних запитів клієнтів та підвищенню ефективності функціонування компанії.

### Література

1. Вовчак О. Д., Завійська О. І. *Страхові послуги: Навчальний посібник*. – Львів: Видавництво “Компакт-ЛВ”, 2005. – 656 с.
2. Грищенко Н. Б. *Основи страхової діяльності: Учеб. посібник*. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 352 с.
3. Ефимов С. Л. *Деловая практика страхового агента и брокера: Учебное пособие*. – М.: Страховой полис, ЮНИТИ, 1996. – 416 с.
4. Залетов А. *Страховой ритейл в Украине: состояние и перспективы развития // Insurance Top*. – 2010. – № 3. – С. 2–14.
5. Охріменко О. О. *Страховий захист: менеджмент, маркетинг, економіка безпеки (туристське підприємництво): Навчальний посібник*. – К.: Міжнародна агенція “BeeZone”, 2005. – 416 с.
6. Сербиновский Б. Ю., Гаркуша В. Н. *Страховое дело: Учеб. пособие для вузов*. – 6-е изд. доп. и перераб. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 476 с.
7. *Страхові послуги: Підручник / С. С. Осадець, Т. М. Артюх, О. О. Гаманкова та ін.; Кер. авт. кол. й наук. ред. проф. С. С. Осадець і доц. Т. М. Артюх*. – К.: КНЕУ, 2007. – 464 с.

8. *Страховой бизнес: Словарь-справочник* / Р. Т. Юлдашев. – М.: Анкил, 2005. – 832 с.
9. *Страховання: Підручник* / За ред. В. Д. Базилевича. – К.: Знання, 2008. – 1019 с.
10. Тронин Ю. Н. *Основы страхового бизнеса*. – М.: Издательство “Альфа-Пресс”, 2006. – 472 с.
11. Храмов В. В. *Использование инструментов маркетинга при разработке страхового продукта* // *Страховое дело*. – 2003. – № 9. – С. 33–41.
12. Шумелда Я. *Страховання: Навч. посібн. для студ. екон. спец.* – Тернопіль: Джура, 2004. – 280 с.
13. Яворська Т. В. *Страхові послуги: Навч. посібник*. – К.: Знання, 2008. – 350 с.
14. Яременко Н. *Программы пенсионного страхования – антикризисная мотивация сотрудников предприятия* // *Insurance Top*. – 2010. – № 3. – С. 44–47.