



Отримано: 29 серпня 2022 р.

Прорецензовано: 19 вересня 2022 р.

Прийнято до друку: 23 вересня 2022 р.

e-mail: lmiroslava7@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2022-26(54)-107-112

Хуторна М. Е. Конструювання взаємовигідних відносин із клієнтами у діяльності страхових компаній. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2022. № 26(54). С. 107–112.

УДК: 368.01

JEL-класифікація: G22, M31, M37

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-0761-3021>**Хуторна Мирослава Емілівна,**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та обліку

Територіально відокремленого структурного підрозділу,

«Черкаське навчально-наукове відділення Львівського національного університету імені Івана Франка»

КОНСТРУЮВАННЯ ВЗАЄМОВИГІДНИХ ВІДНОСИН ІЗ КЛІЄНТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

У статті розглянуто підходи до управління страховими компаніями та обґрунтовано необхідність інтегрування ринкового та ресурсного підходів, що дозволяє страховим компаніям ідентифікувати індивідуальні профілі клієнтів, залучати необхідні ресурси та трансформувати усталені бізнес-процеси відповідно до запитів споживачів і вимог ринку. При цьому змістовим ядром такої управлінської концепції є цінність клієнта та взаємовідносини з ним. У роботі представлено основні складові формування цінності страхової компанії. Доведено, що конструювання взаємовигідних відносин із клієнтами являє собою систематичний процес формування, розвитку та підтримання ціннісних взаємовідносин, або іншими словами інтерактивних та взаємовигідних процесів між страховою компанією та споживачем з орієнтуванням на багаторазові трансакції. До основних економічних аргументів в частині конструювання взаємовигідних відносин із клієнтами зарахуємо легкість утримання існуючих клієнтів, ніж залучення нових; здатність отримання більшого прибутку за умови підтримання лояльних клієнтів за рахунок формування потенційних довгострокових переваг. Обґрунтовано, що конструювання взаємовигідних відносин із клієнтами доречно формувати за системним підходом та представляти як побудову цілісної системи, що складається з ринкового, організаційного та фінансового елементів.

Ключові слова: страхова компанія, ринковий підхід до управління, ресурсний підхід до управління, система взаємовигідних відносин, цінність клієнта, маркетинг взаємовідносин, страхова послуга, дохідність страхової компанії.

Myroslava Khutorna,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Accounting,

Territorially separated structural unit "Cherkasy Educational – Scientific Department of Ivan Franko National University of Lviv"

FORMING OF MUTUALLY BENEFICIAL RELATIONSHIPS BETWEEN CLIENTS AND INSURANCE COMPANIES

Introduction. In the conditions of rapid digitalization of almost all spheres of social life, insurance companies are trying to rebuild their management to meet the requirements of the modern world. In particular, insurers actively use modern, innovative methods of attracting and retaining customers with the aim of forming an effective system of mutually beneficial relations.

Each insurance company uses a variety of approaches to build mutually beneficial relationships with customers, with an emphasis on both initial customer acquisition and retention and maintaining high customer loyalty. The main goal of companies is usually to make a profit, with the only difference that it is not a one-time profit, but a sustainable profit over prolonged period.

The purpose. The purpose of the article is to develop approaches to the formation of mutually beneficial relations with clients of insurance companies in order to maintain consumer value and identify the main business processes that ensure the success of the insurance company's operation.

Results. The article considers approaches to the management of insurance companies and substantiates the need to integrate market and resource approaches, which allows insurance companies to identify individual customer profiles, attract the necessary resources and transform established business processes in accordance with consumer requests and market requirements. At the same time, the core of this management concept is the value of the client and the relationship with him. The paper presents the main components of insurance company value formation. It has been proven that the construction of mutually beneficial relations with clients is a systematic process of formation, development and maintenance of valuable relationships, or in other words, interactive and mutually beneficial processes between the insurance company and the consumer with a focus on multiple transactions. The main economic arguments in terms of constructing mutually beneficial relations with clients include: easier retention of existing clients than attracting new ones; the ability to obtain higher profits under the condition of maintaining loyal customers due to the formation of potential long-term benefits. It is substantiated that the construction of mutually beneficial relations with customers should be formed according to a systemic approach and presented as the construction of a complete system consisting of market, organizational and financial elements.

Conclusions. *In order to build mutually beneficial relations between the insurer and the insured, the insurance company should focus its attention on the following key aspects: effective management; optimal pricing; rational underwriting, which should be aimed at assessing those risks that are not amenable to the automatic assessment process; helping agents assess complex and unique risks; analysis of the insurance portfolio from the standpoint of identifying unsatisfactory results and areas of risk concentration; ensuring competitive customer service; formation of the company's image, starting from the company's WEB site and ending with communication with various stakeholders; improvement of insurance products in accordance with market requirements and on the basis of cooperation with technological companies.*

Keywords: *insurance company, market approach to management, resource approach to management, system of mutually beneficial relationships, customer value, relationship marketing, insurance service, profitability of an insurance company.*

Постановка проблеми. В умовах швидкої цифровізації практично всіх сфер суспільного життя страхові компанії намагаються перебудувати свій менеджмент під вимоги часу. Зокрема, страховики активно застосовують сучасні інноваційні способи залучення та утримання клієнтів з метою формування ефективної системи взаємовигідних відносин.

Кожна страхова компанія використовує різноманітні підходи до побудови взаємовигідних відносин із клієнтами, при цьому акцент робиться як на первинному залученні клієнтів, так і на утриманні існуючого клієнта та підтриманні високої клієнтської лояльності. Основною метою компаній звичайно є отримання прибутку, з тією лише відмінністю, що мова йде не про разовий, а стійкий прибуток впродовж тривалого часового горизонту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто наголосити, що особливості комунікацій страхових компаній зі страхувальниками з позиції формування вираженої рекламної та PR політики вивчали Т. Амблер, В. Жарков, О. Зубець, Ф. Котлер. Водночас, більшість наукових праць розглядають це питання з позиції зарубіжного досвіду та обмежуються методологією маркетингу у сфері виробництва та збуту страхових послуг. Своє чергою, В. Профатило дослідив систему взаємовідносин між страховиком та страхувальником та визначив емпіричні напрями удосконалення збутової та комунікаційної політики страхових компаній, а також обґрунтував етапи проведення рекламної кампанії [1]. Особливості комунікаційної політики у рамках інтернет-страхування розкривається у працях К. Свешнікової [2], Н. Приказюк [3], Н. Спіциної [4], А. Полчанов [5]. О. Подра обґрунтувала основні тенденції розвитку та окреслила напрями активізації діяльності страхових компаній в умовах становлення цифрової економіки [6]. Розробці теоретико-прикладних положень процесу стратегічного маркетингового планування діяльності страхових компаній присвячено монографічне дослідження І. Литовченко, О. Рулінської, Л. Новошинської та В. Баранової [7]. Високо оцінюючи вклад наукової громади у розвиток методології комунікаційної політики страхових компаній, переконані у необхідності поглиблення наукових обґрунтувань з позиції формування взаємовигідних відносин між страховиком та страхувальником, у тому числі у контексті ціннісного підходу.

Мета статті: розвинути підходи до формування взаємовигідних відносин із клієнтами страхових компаній задля підтримання цінності споживача та ідентифікувати основні бізнес-процеси, що забезпечують успішність функціонування страхової компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток страхових компаній характеризується не лише певним набором абсолютних і відносних показників, в тому числі й фінансових, але й підходами до управління. Зупинимося на поширених підходах до управління страховими компаніями.

Тривалий час у практиці страхового бізнесу притримувались ринкового підходу, відповідно до якого довгостроковий успіх компанії зумовлювався двома позиціями – специфікою страхового ринку та стратегічною позицією компанії на цьому ринку. Розуміння ринкового підходу тісно пов'язане з відомою теорією конкурентних сил Портера. В останній фокусується увага на адаптуванні компанії до змін ринкових умов, при цьому нівелюються поведінка в ринковому середовищі та взаємодія з іншими ринковими агентами.

Ресурсний підхід до управління зміщує акцент на здатність ідентифікувати та ефективно використовувати ресурси компанії задля підтримання фінансової стабільності та конкурентоспроможності компанії на ринку. При цьому, на другий план переходить дослідження ринкового середовища, і це, своєю чергою, уповільнює адаптування та прогнозування розвитку компанії у цілому або за окремими сегментами.

Тому суспільна практика довела необхідність інтегрування ринкового та ресурсного підходів, що дозволило страховим компаніям ідентифікувати індивідуальні профілі клієнтів, залучати необхідні ресурси та трансформувати усталені бізнес-процеси відповідно до запитів споживачів і вимог ринку. У такому випадку одним із параметрів управління цією концепцією є цінність клієнта та взаємовідносини з ним. Розумне прийняття управлінських рішень із врахуванням зазначеного параметру призведе у довгостроковому форматі не лише до стабілізації портфеля клієнтів та зміцнення взаємовідносин із ними, а також

і до зростання вартості компанії. Останнє має неабияке значення, оскільки в умовах активізації процесів злиття і поглинання компаній, зокрема в умовах цифровізації економіки, проблематика вартості компаній зумовлює переорієнтацію існуючих концепцій управління.

Тому, логічним є висновок, що взаємовигідні відносини орієнтовані насамперед на вартість (рис. 1).



Рис. 1. Основні складові формування цінності страхової компанії

Джерело: побудовано автором.

З рис. 1 виходить, що конструювання взаємовигідних відносин із клієнтами являє собою систематичний процес формування, розвитку та підтримання ціннісних взаємовідносин, або іншими словами інтерактивних та взаємовигідних процесів між страховою компанією та споживачем з орієнтуванням на багаторазові трансакції. В такому випадку мова йде також про отримання стійкого прибутку в тривалому часові лазі. Тому очевидним є те, що прибутковість є однією з ключових цілей конструювання взаємовигідних відносин із клієнтами. Варто наголосити, що при формуванні цінності страховика не споживачі, а саме взаємовідносини між ними є ключовою позицією та об'єктом дослідження, зокрема в концепції маркетингу взаємовідносин.

Історично традиційна позиція, зокрема в страховому маркетингу щодо постійного захоплення нових клієнтів, а вже в доповнення утримання існуючої клієнтської бази, звичайно має місце. Але, на нашу думку, конструювання взаємовідносин із клієнтами тривалого та партнерського формату повинні ґрунтуватися на тому, що залучення клієнтів – це хоча й важливий, але тимчасовий крок. Першоважливим є насамперед збереження та забезпечення стійкості власної клієнтської бази. Тому, власне можна говорити про двоєдину спрямованість: по-перше, на залучення клієнтів, по-друге, на їх утримання. І саме на останній позиції (скорочення плинності клієнтів) все більше зосереджують уваги сучасні теоретики та практики страхового бізнесу, оскільки варто визнати саме важливість утримання клієнтів, враховуючи, що їх залучення є необхідним вже для того, щоб страховику було кого утримувати.

Тому логічним є той факт, що для досягнення успіху на страховому ринку компанія на фоні притоку нових клієнтів повинна обмежити відтік існуючих, і як наслідок такі стратегії залучення та утримання клієнтської бази повинні працювати узгоджено. Звичайно будь-які втрати клієнтів повинні компенсуватися хоча б для того, щоб позиції компанії залишалися незмінними. При цьому, результати численних досліджень свідчать про все більшу складність та вартісність залучення клієнтів, тому їхнє утримання має все більші можливості та важливість. Це можна пояснити тим, що утримання клієнтів сприймається як джерело суттєвих переваг, особливо на розвинених страхових ринках. До речі, непоодинокі випадки ствердження, що залучення клієнтів у 5–10 разів виходить дорожче, ніж їх утримання [8; 9]. Тому формування лояльних клієнтів має більшу практичну значимість ніж залучення нових із огляду на більшу вартісність відповідних бізнес-процесів.

До того ж при дослідженні питань взаємовигідних відносин варто наголосити на їхній довготривалості, що є джерелом додаткового потенційного прибутку. Тому справедливо можна говорити про ефект

кумулятивності при формуванні таких відносин, що дозволяє страховій компанії бути потужнішою у фінансовому масштабі.

Отже, можна виділити два основних економічних аргументи в частині конструювання взаємовигідних відносин із клієнтами:

по-перше, легкість утримання існуючих клієнтів, ніж залучення нових;

по-друге, здатність отримання більшого прибутку за умови підтримання лояльних клієнтів за рахунок формування потенційних довгострокових переваг.

Але, звичайно не слід абсолютизувати процес утримання всіх існуючих клієнтів страхової компанії, це звичайно не є можливим. Це пояснюється як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками. До того ж ефективна функціонуюча компанія для себе повинна чітко ідентифікувати ту межу, при перетині якої слід припинити відносин з клієнтом, зацікавленість до якого є втраченою. Іншими словами можна сказати, що успішний страховик буде дотримуватися двобічної позиції – як визнання довгостроковості відносин із клієнтом, так і усвідомлення диференційованого внеску різних клієнтів у формування доходності компанії.

Не можна не погодитися із твердженням С. Браун (*S. A. Brown*), що «цінність виникає завдяки багатоманітним двостороннім відносинам обміну за умови, що їм притаманна не лише детерміністська природа, але й можливість формалізації та тривалості деякий час» [10]. І це справді підтверджує думку про те, що більшою мірою не споживач, а процеси ітерації з ним є ціноутворюючими, тому взаємовигідні відносини з клієнтами потребують постійного перегляду, трансформації та конструювання у новому форматі з урахуванням сучасних тенденцій розвитку суспільства, економіки та комп'ютеризації.

Справді, як теоретичні, так і емпіричні дослідження демонструють явний потенціал від довгострокових взаємовідносин із клієнтами. Практичний досвід довів, що тривалі взаємовідносини з клієнтами зумовлюють скорочення витрат за рахунок зниження інтенсивності підтримки та підвищення їхньої ефективності завдяки інтеграції CRM-системи в ділові бізнес-процеси компанії. До того ж розширюються обсяги cross- та up-selling, що уможливорює зростання прибутку страхової компанії.

Отже, конструювання взаємовигідних відносин із клієнтами являє собою побудову цілісної системи, що складається з ринкового, організаційного та фінансового елементів (рис. 2).

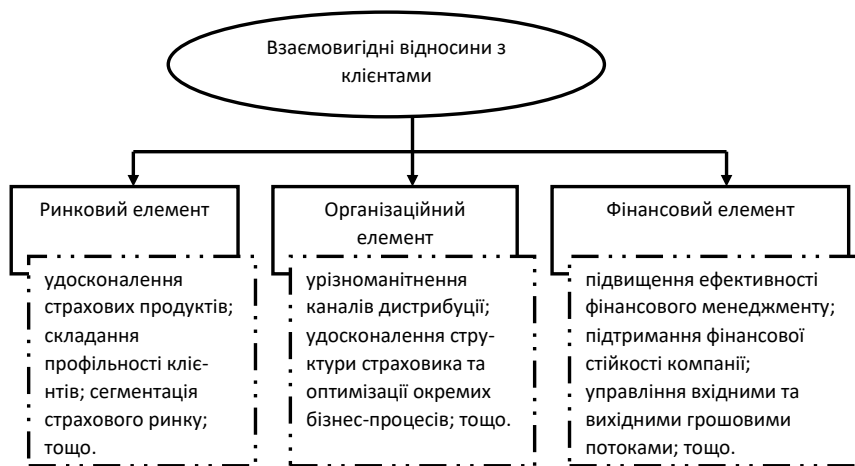


Рис. 2. Сукупність елементів конструювання взаємовигідних відносин із клієнтами

Джерело: побудовано автором.

Що ж лежить в основі довгострокових взаємовідносин із клієнтами? Здавалося б, відповідь на це питання є простою – це максимальне задоволення потреб клієнтів. Вони повинні постійно відчувати безпеку та піклування з боку страховика. Страхова компанія повинна проводити роботу в двох паралельних напрямках: кросс-селлінгу, під яким розуміється уважний підхід до кожного клієнта, та підвищення якості надання страхових послуг на всіх етапах реалізації страхового продукту. При цьому, на увагу заслуговує унікальність застосування інструментів маркетингу партнерських відносин, коли страхова послуга піддається процесу спільного створення саме тієї цінності, яка потрібна споживачеві, виділення основних стратегічних цінностей і тих елементів, на які може вплинути споживач відповідно до своїх вподобань та інтересів, і звичайно ж нести за це повну відповідальність. До таких елементів, на нашу думку, можна віднести вибір способу придбання страхового продукту та додаткових опцій, регулювання франшизи в договорі страхування, внесення в договір третіх осіб та ін. Таким чином, формуючи відносини з клієнтами



страхової компанії, необхідно пам'ятати, що страховий продукт має підходити клієнту, а не клієнт повинен підлаштуватися під нього.

Висновки. На підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що для ефективного формування взаємовигідних відносин із клієнтами та подальшого управління ними необхідно концентруватися не на споживачеві страхових послуг, а саме на взаємовідносинах із ним, а точніше – на цінності споживача, що формується в результаті розвитку взаємовигідних відносин із ним. Такі взаємовідносини будуть більш успішними, якщо страхова компанія фокусуватиме свою увагу на ключових аспектах своєї діяльності:

– ефективному управлінні. Справді, неможливо досягти бажаних результатів без ефективного управління на основі використання сучасних інформаційних технологій та автоматизації ключових бізнес-процесів;

– оптимальному ціноутворенні. Так, незалежно від обраної стратегії ціноутворення в компанії необхідно розумітися на реальній ціні аналогічних страхових продуктів у компанії-конкурентів. Наприклад, яка збитковість продуктової лінійки та конкретного продукту залежно від його характеристичних ознак; яка тенденція зміни збитковості в часовому масштабі; як змінюється ризиковість окремих клієнтських сегментів чи об'єктів страхування; тощо;

– раціональному андеррайтингу, що повинен бути спрямований на оцінювання тих ризиків, які не піддаються автоматичному процесу оцінки; допомозі агентам в оцінці складних та унікальних ризиків; аналізуванні страхового портфеля з позиції виявлення незадовільних результатів та сферах концентрації ризиків тощо;

– забезпеченні конкурентоспроможного обслуговування клієнтів. Безсумнівно, такий аспект потребує неабиякої уваги з боку топ-менеджменту страхової компанії, оскільки межа задовільного рівня обслуговування клієнтів постійно підвищується через підвищення страхової культури, загальної фінансової грамотності населення, ускладнення страхових продуктів, можливості спілкування в режимі 24/7, широкої доступності інформації про діяльність компанії та її продуктової лінійку тощо;

– формуванні іміджу компанії, починаючи від WEB-сайту компанії та закінчуючи комунікацією із різними стейкхолдерами: акціонерами, власниками, інвесторами бізнесу, керівництвом страховика, штатними співробітниками, страховими агентами, постачальниками інформаційних технологій, компаніями, які супроводжують страховий бізнес (банківські установи, автосервіси, медичні заклади, будівельні компанії тощо), державними установами та громадськими організаціями, представниками ЗМІ тощо;

– удосконаленні страхових продуктів відповідно до вимог ринку та на основі співробітництва з технологічними компаніями. Сьогодні, щоб удосконалити страховий продукт чи окремий бізнес-процес, чи окрему технологію, потрібно активно застосувати сучасні цифрові технології та використовувати спеціальні знання з цієї галузі.

Література:

1. Профатило О. В. Комунікаційна політика страхових компаній та напрями її удосконалення. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 71–73.

Profatylo, O.V. (2012). Komunikatsiyna polityka strakhovykh kompaniy ta napryamy yiyi udoskonalennya [Communication policy of insurance companies and directions for its improvement]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 5, 71-73. [in Ukrainian].

2. Свешнікова К. Т., Тюлін А. С. Перспективи розвитку Інтернет-страхування в Україні. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5 (43). С. 264–268.

Svyeshnikova, K.T., & Tyulin, A.S. (2013). Perspektivy rozvytku Internet-strakhuvannya v Ukraini [Prospects for the development of Internet insurance in Ukraine]. *Innovatsiyna ekonomika – Innovative economy*, 5(43), 264-268. [in Ukrainian].

3. Приказюк Н. В., Моташко Т. П. Роль Інтернету в реалізації страхових послуг. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2014. № 3 (156). С. 45–52.

Prikazyuk, N.V., & Motashko, T.P. (2014). Rol Internetu v realizatsiyi strakhovykh posluh [Role of internet in insurance services realization]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya «Ekonomika» – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. “Economy” series*, 3(156), 45-52. [in Ukrainian].

4. Спіцина Н. М., Григораш О. В. Переваги та недоліки Інтернет-страхування в Україні. *Актуальні проблеми сучасних наук-2007 : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. Польща : Przemysl, Sp. z o.o. Nauka I studia, 2007. URL: http://www.rusnauka.com/12.APSN_2007/Economics/20665.doc.htm.

Spitsyna, N.M., & Hryhorash, O.V. (2007). Perevahy ta nedoliky Internet-strakhuvannya v Ukraini [Advantages and disadvantages of Internet insurance in Ukraine]. *Aktualnye problemy sovremennykh nauk-2007 : materialy I Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi – Actual problems of modern sciences-2007 : materials of the 1st International Scientific and Practical Conference*. URL: http://www.rusnauka.com/12.APSN_2007/Economics/20665.doc.htm. [in Ukrainian].



5. Полчанов А. Ю. Особливості розвитку страхування в умовах поширення інтернету. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1 (71). С. 256–260.

Polchanov, A.YU. (2015). Osoblyvosti rozvytku strakhuvannya v umovakh poshyrennya internetu [Peculiarities of the development of insurance in the conditions of the spread of the Internet]. *Visnyk ZHDTU – Bulletin of ZHTU*, 1(71), 256-260. [in Ukrainian].

6. Подра О. П., Петришин Н. Я. Особливості розвитку вітчизняного страхового ринку та напрями активізації страхової діяльності в умовах становлення цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/78.pdf.

Podra, O.P., & Petryshyn, N.YA. (2020). Osoblyvosti rozvytku vitchyznyanoho strakhovoho rynku ta napryamy aktyvizatsiyi strakhovoyi diyal'nosti v umovakh stanovlennya tsyfrovoyi ekonomiky [Peculiarities of the development of the domestic insurance market and directions for the activation of insurance activities in the conditions of the formation of the digital economy]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/78.pdf.60. [in Ukrainian].

7. Литовченко І. Л., Рулінська О. В., Новошинська Л. В., Баранова В. Г. Стратегічне маркетингове планування в страхових компаніях : монографія. Одеса : ИНВАЦ, 2014. 280 с.

Lytovchenko, I.L., Rulinska, O.V., Novoshynska, L.V., & Baranova, V.H. (2014). Stratehichne marketynhove planuvannya v strakhovykh kompaniyakh : monohrafiya [Strategic marketing planning in insurance companies: monograph]. Odessa : YNVATS. [in Ukrainian].

8. Шірінян Л. В., Сідерова А. П. Оцінка вартості реклами страхових послуг. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36996/1/Shirinian.pdf>.

Shirinyan, L.V., & Siderova, A.P. (2022). Otsinka vartosti reklamy strakhovykh posluh [Estimation of advertising costs of insurance companies]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 1. URL : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36996/1/Shirinian.pdf>. [in Ukrainian].

9. Ткаченко Н. В. Управління взаємовідносинами з клієнтами – фактор успішної діяльності страховика. *Вісник Української академії банківської справи*. № 2 (35). 2013. С. 88–94.

Tkachenko, N.V. (2013). Upravlinnya vzaemovidnosynamy z kliyentamy – faktor uspishnoyi diyalnosti strakhovyka [Customer relationship management is a factor in the successful activity of an insurer]. *Visnyk Ukrayinskoyi akademiyi bankivskoyi spravy – Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*, 2(35), 88–94. [in Ukrainian].

10. Brown S.A. Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-business. Jonh Wiley & Sons Canada LTD: Canada, 2000. P. 63-65.

Brown, S.A. (2000). Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-business. Jonh Wiley & Sons Canada LTD: Canada, 63-65.