



УДК 336.71:368.8

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-625-639](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-625-639)

Білошапка Вікторія Степанівна професор кафедри банківської справи та страхування, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0004-5377-8307>

Охрименко Ірина Борисівна кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри банківської справи та страхування, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-7408-5145>

Шуляк Дмитро Антонович аспірант кафедри банківської справи та страхування, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0001-5802-1486>

Демидюк Всеволод Борисович магістр з бізнес адміністрування Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, <https://orcid.org/0009-0003-9329-6137>

СПІВПРАЦЯ БАНКІВ І СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ І КЛІЄНТСЬКОЇ ПОЛІТИКИ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. Стаття піднімає питання модифікації та розширення спектрів діяльності банків і страхових компаній в напрямі інтеграційного співробітництва і розвитку клієнтської політики.

Авторами було досліджено теоретичні аспекти такого співробітництва в історичній ретроспективі. Розглянуто використання bancassurance з метою збільшення прибутку і розширення клієнтської бази для банків і страхових компаній.

Визначено стратегії взаємодії з клієнтом при bancassurance: одностороннє просування послуг, стратегію офіційного представництва, багатосторонню стратегію. Уточнено, що найбільш поширеною є ситуація, коли банк пропонує клієнтам спектр популярних продуктів, які можуть бути доповнені страховими пропозиціями. Розглянуто перехресні продажі та реалізацію послуг через виділені центри. Визначено, що для перехресного продажу необхідно об'єднання клієнтських баз сторін, що можливе в креативній групі («кишенькові» компанії єдиної фінансово-промислової групи) або у вигляді фінансового супермаркету.

Акцентовано, що на практиці найчастіше застосовуються пов'язані продажі: і банк, і страхова компанія через профільні відділи залучають клієнтів





окремими каналами, пропонуючи послуги кредитування та страхування життя (доходу, здоров'я) позичальника.

Авторами вказується, що наразі основна увага в банкострахуванні в Україні акцентована на отримання прибутку, тоді як поза увагою лишаються важливі питання задоволеності клієнта обслуговуванням.

Наведено класичне економічне трактування страхового інтересу та зроблено висновок про часте зміщення реального страхового інтересу від отримувача послуг до банку в діючих форматах обслуговування, що має певний ситуаційний ефект від надання послуги банкострахування для банку і страхової компанії, проте не сприяє закріпленню таких результатів на постійній основі. Зроблено висновок, що підвищення загальної фінансової грамотності населення та формування лояльного ставлення до страхових послуг є на часі.

Наголошено, що у тривалій (а не одномоментній) співпраці з клієнтом має бути напряму зацікавлений спеціаліст банку, а менеджмент обох фінансових структур має сприяти розвитку довготривалих відносин з клієнтами.

Також наголошено на проблемі нехтування перспективністю відносин заради одномоментного прибутку, вказується про недостатню увагу розвитку банкострахової інтеграції в ув'язці з цілями клієнтської політики банків і страхових компаній.

Запропоновано стратегічне партнерство між банками і страховими компаніями як перспективний напрям розвитку банкострахової інтеграції в сучасних умовах, виділено концептуальні переваги і можливості такого формату співпраці.

Ключові слова: банк, страхова компанія, конкурентні переваги, стратегічне партнерство, банкострахування, банко страхова інтеграція, клієнт, клієнтська політика, продукти, продажі, послуги.

Biloshapka Viktoriia Stepanivna PhD in Economics, Associate Professor of Banking and Insurance Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-0398-4418>

Okhrymenko Iryna Borysivna PhD in Economics, Associate Professor, Professor of Banking and Insurance Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-7408-5145>

Shuliak Dmytro Antonovich postgraduate student of the Department of Banking and Insurance Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-5802-1486>

Demydiuk Vsevolod Borysovyh MBA, Department of Banking and Insurance Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0003-9329-6137>



COLLABORATION BANKS AND INSURANCE COMPANIES IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF INTEGRATION PROCESSES AND CUSTOMER POLICY IN THE CURRENT CONDITIONS

Abstract. The article raises the issue of modifying and expanding the scope of activities of banks and insurance companies in the direction of integration cooperation and customer policy development.

The authors researched the theoretical aspects of such cooperation in a historical retrospective. The use of bancassurance to increase profits and expand the customer base for banks and insurance companies is considered. Strategies for interacting with customers in bancassurance are identified: unilateral promotion of services, official representation strategy, multilateral strategy. It is clarified that the most common situation is when a bank offers its customers a range of popular products that can be supplemented with insurance offers. Cross-selling and the sale of services through dedicated centers are considered. It is determined that cross-selling requires the consolidation of the parties' customer bases, which is possible in a creative group (pocket companies of a single financial and industrial group) or in the form of a financial supermarket.

It is emphasized that in practice, tied sales are most often used: both banks and insurance companies attract customers through specialized departments using separate channels, offering lending and life insurance (income, health) services to borrowers. The authors point out that currently, the main focus in bancassurance in Ukraine is on making a profit, while important issues of customer satisfaction with service are neglected.

A classic economic interpretation of insurance interest is given, and a conclusion is made about the frequent shift of real insurance interest from the service recipient to the bank in the current service formats, which has a certain situational effect from the provision of bancassurance services for the bank and insurance company, but does not contribute to the consolidation of such results on a permanent basis. It is concluded that it is timely to increase the overall financial literacy of the population and to foster a loyal attitude towards insurance services.

It is emphasized that a bank specialist should be directly interested in long-term (rather than one-off) cooperation with the customer, and the management of both financial institutions should promote the development of long-term relationships with customers. The problem of neglecting the prospects of relationships for the sake of one-time profits was also highlighted, and insufficient attention to the development of bank-insurance integration in line with the customer policy objectives of banks and insurance companies was pointed out. A strategic partnership between banks and insurance companies was proposed as a promising direction for development.

Keywords: bank, insurance company, competitive advantages, strategic partnership, bank insurance, bank-insurance integration, customer, customer policy, products, sales, services.



Постановка проблеми. Конкуренція на ринку традиційних фінансових послуг між банками, а також між банками та небанківськими установами обумовлює ситуацію, коли банки мають постійно працювати над диверсифікацією джерел своїх доходів, розробляти й розвивати нові для банківської системи послуги [1]. Перспективним сегментом фінансового ринку сьогодні є страховий ринок, на якому в зарубіжних країнах банки отримують значну частину доходів у вигляді комісійних, співпрацюючи зі страховиками. Динаміка розвитку економічних відносин у площині «банки – страхові компанії» вже другий десяток років у всьому світі наростає. Сьогодні «ударна хвиля» прийшла й в Україну. І якщо процес масштабних злиттів і поглинань, який просувається на зарубіжних ринках, у нас поки що об'єктивно слабкий, то серйозні зрушення в обсягах стандартного співробітництва у вигляді страхування майна, персоналу, страхового забезпечення кредитних операцій вже помітний. При цьому, у країнах з більш розвиненими економіками і фінансовими ринками такий вид співпраці давно є предметом зацікавлення багатьох фахівців та цілих дослідницьких установ [2]. Водночас основною проблематикою банкострахової інтеграції виступає переважно краще використання її можливостей для збільшення прибутку в принципі. В той час як, поза увагою залишаються питання розвитку такої співпраці в контексті розвитку клієнтської політики і стратегічного партнерства. На нашу думку, обидва аспекти мають особливу актуальність в сучасних турбулентних умовах, недооцінені порівняно з іншими і потребують ґрунтовних досліджень. Отже, загострення конкуренції на фінансовому ринку, яка сколихнула банки й страхові компанії і спонукала їх до модифікації та розширення спектрів своєї діяльності в напрямі співробітництва, вимагає нових наукових досліджень та узагальнень їхніх результатів з метою напрацювання рекомендацій для підвищення ефективності такого партнерства в тісній кореляції з клієнтською політикою – як елементу стратегічного розвитку фінансової установи.

Мета статті – дослідження специфіки співпраці банків і страхових компаній в контексті розвитку клієнтської політики і стратегічного партнерства у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми виникнення та існування фінансових об'єднань в Україні, а також їхніх ризиків широко досліджують багато вітчизняних вчених, серед яких: В.Д. Базилевич, А.М. Єрмошенко, Л.Г. Кльоба, В.М. Кремень, Л.В. Нечипорук, О.П. Павленко, Л.О. Примостка, Н.В. Ткаченко та ін. Їх доробки присвячені аналізу причин виникнення таких видів співпраці, їх особливостей та переваг.

Значний внесок у розробку теоретичної бази моделей взаємодії банків та страхових компаній зробили Багнет К.В., Ерастов В.І., Клапків Л.М., Клапків Ю.М., Свірський В. С., Пікус Р.В. та інші [3, 4, 5, 6]. Однак сьогодні існує потреба у подальшому дослідженні можливостей розвитку банкострахової інтеграції в Україні, базуючись на сучасних реаліях конкуренції на ринках, нових



потребах клієнтів, регуляторних вимогах, з врахуванням високого рівня невизначеності і ризиків.

Виклад основного матеріалу. Більший час історії паралельного існування банків і страхових компаній співпраця цих фінансових інституцій носила доволі вимушений (послуги одних є часто «життєво необхідними» для інших) і формалізований характер.

Така взаємодія об'єктивно обмежувалася разовим характером спільної роботи з клієнтом і стандартними формами, що часто присутнє і сьогодні. При цьому сама співпраця, її напрями, характер взаємодії, ефективність рідко коли розглядалися як важливий елемент клієнтської політики. Наразі в Україні банки і страховики, все так же, переважно надають один одному свої профільні послуги, виходячи із нагальних потреб, але поступово банківський і страховий бізнес все більше зближується і переплітається, вимушено чи свідомо, шукаючи кращі стратегії взаємодії, в тому числі, в контексті відповіді на сучасні запити клієнтів, які стають все більш фінансово обізнаними, вимогливішими, орієнтованими на якісне комплексне обслуговування.

Зазначені трансформації у співпраці банків і страховиків в Україні - однозначно, позитивний і перспективний концепт розвитку банкострахової інтеграції.

Тому що, з одного боку, клієнтоорієнтованість – це єдино вірна концепція просування продажів у сфері послуг (і фінансові не виняток) в сучасних умовах високого рівня конкуренції на ринках, з іншого - саме стратегічне партнерство являє собою найбільш стабільний і найменш ризикований формат співпраці для бізнес структур, в тому числі, для банків і страхових компаній. Воно орієнтоване на отримання суб'єктами довготривалих конкурентних переваг на основі досягнення синергічного ефекту. Це виявляється у поглибленні співробітництва за різними напрямками, включаючи спільне залучення та використання фінансових коштів, об'єднання технологічних та трудових ресурсів, створення спільних продуктів/послуг, проведення загальної збутової, маркетингової та рекламної політики.

Стратегічне партнерство є особливою соціально-економічною категорією, а інтеграція банків та страхових компаній може дати суттєві конкурентні переваги для обох партнерів, а також стати реально дієвим способом вирішення проблеми просування банківських та страхових продуктів на ринок і формування найбільш оптимальної клієнтської політики.

Описані синергетичні процеси між банками і страховими компаніями у країнах з більш розвиненими фінансовими ринками відбулися на десятиліття раніше, ніж в Україні, а співпраця формалізувалась у вигляді банкострахування – комплексного обслуговування клієнта банком і страховою компанією разом.

При цьому, переваги від такого співробітництва виходять далеко за рамки збільшення продажів (доходів) для банків і страхових компаній, а торкаються всіх його учасників у різних аспектах (табл.1).

Таблиця 1

Переваги банкострахування для учасників обслуговування

Характер переваг	Банк	Страхова компанія	Клієнт – споживач
Організаційні	1) вихід на нові ринки продажу послуг (страховий ринок); 2) створення нового центру доходів за рахунок продажів нового продукту, який є джерелом комісійного доходу для банку, а також за рахунок збільшення перехресних продажів страхових продуктів своїм клієнтам;	1) вихід на нові ринки продажу власних продуктів і послуг (банківський ринок); 2) створення нового центру доходів за рахунок продажів нового продукту;	1) можливість отримання страхових і банківських послуг в одному місці;
Економічні	3) збільшення дохідності з одного клієнта банку за рахунок перехресного продажу декількох продуктів; 4) збільшення обсягів залучених ресурсів банку за рахунок вільних коштів страхових компаній на рахунках у банку; 5) зниження різнобічних витрат банківського бізнесу за рахунок консолідації фінансових послуг;	3) збільшення обсягів страхових премій за рахунок залучення нових клієнтів банку; 4) зниження витрат на залучення клієнта (клієнтів поставляє банк; маркетингові витрати скорочуються, оскільки розподіляються між банком і страховою компанією); 5) зниження операційних витрат (продаж через мережу банку дозволяє знизити витрати на персонал і офісні приміщення);	2) зниження вартості послуг, що отримуються. Вартість послуг фінансового супермаркету може бути меншою на 10-15% завдяки широким можливостям внутрішнього трансфертного ціноутворення між банком і страховою компанією в рамках одного фінансового об'єднання; 3) отримання комплексної знижки з усіх послуг;
Іміджеві	6) підвищення лояльності клієнтів банку, завдяки розширенню продуктової пропозиції і створення конкурентних переваг в порівнянні з конкурентами; 7) просування бренду банку;	6) поліпшення якості обслуговування своєї клієнтської бази і підвищення лояльності клієнтів; 7) просування бренду компанії;	5) отримання статусу постійного (в тому числі VIP) клієнта зі всіма витікаючими перевагами обслуговування



Характер переваг	Банк	Страхова компанія	Клієнт – споживач
Стратегічні	8) розширення і збільшення клієнтської бази для продажу кредитних, і некредитних банківських продуктів за рахунок нових клієнтів страхових компаній із закріпленням їх як постійних у довгостроковій перспективі; 9) встановлення партнерських відносин зі страховими компаніями.	8) розширення і збільшення клієнтської бази для продажу страхових продуктів за рахунок нових клієнтів банків із закріпленням їх як постійних у довгостроковій перспективі 9) встановлення партнерських відносин з банками.	6) забезпечення більш широкого вибору послуг і наявність можливості комплексного і більш якісного обслуговування.

Джерело: розроблено на основі вивчення наукових і періодичних матеріалів.

Отже, у стратегічному плані, метою інтеграції банків та страхових компаній можна вважати досягнення синергетичного ефекту від координації продажів, об'єднання страхових та банківських продуктів, загального використання каналів їх поширення та виходу на єдину клієнтську базу, в цілях максимізації прибутку і зростання бізнесу у довготривалій перспективі.

Водночас, і банки, і страхові компанії не обмежені у виборі стосовно щільності такого партнерства. Сьогодні існують різні моделі співпраці, кожна з яких має свої переваги і недоліки (табл. 2).

Таблиця 2

Основні форми розвитку інтеграційної співпраці між банками і страховими компаніями

Формат співпраці	Локація найбільшого поширення	Характеристика моделі відносин	Переваги	Недоліки
Угода про співробітництво (Agreement on Cooperation in the Dissemination)	Німеччина, США, Південна Корея, Японія	Банки виступають в ролі посередника між страховими компаніями та їх клієнтами	Низькі інвестиційні та незначні поточні тимчасові витрати	Певні складності впровадження нових продуктів і послуг
Договір про спільне підприємництво (Contractual Joint Venture Agreement)	Іспанія, Південна Корея, Португалія, Італія	Банки і страхові компанії тісно співпрацюють в трансформації існуючих і створенні нових продуктів і послуг	Тісний обмін інформацією, і досвідом	Можливі окремі ускладнення менеджменту у процесі співпраці



Формат співпраці	Локація найбільшого поширення	Характеристика моделі відносин	Переваги	Недоліки
Інтегровані бізнес-групи (Integrated Business Groups)	Іспанія, Великобританія, Бельгія, Ірландія, Франція	Створення нового спільного заснування	Єдина організаційна структура, що полегшує управління	Значні капітальні інвестиції

Джерело: розроблено на основі [7].

Слід відмітити, що не залежно від обраної моделі і щільності співпраці, таке партнерство у вигляді двобічного обслуговування клієнта (назвемо це *double service*) завжди є вигідним і для банків, і для страховиків, а при правильній організації, відчутно ефективнішим за надання одиночних послуг (назвемо це *single service*).

При цьому, стратегія продажу при банкострахуванні все ж залежить від конкретної моделі співпраці, яку обирають партнери (банк і страхова компанія), а також форми власності кожного партнера.

Якщо страховик є дочірньою компанією банку, то контроль над діями партнера є максимальним. Проте найчастіше страхова компанія та банк – це рівноправні партнери, які реалізують спільні проекти у сфері банкострахування [8]. І тут кількість стратегій продажів певним чином обмежена. Дистрибуція страхових продуктів залежить від форми контролю за діями партнера та стратегії взаємодії з клієнтом.

Перша стратегія – одностороннє просування послуг. Ця стратегія полягає в односторонньому наданні клієнтської бази страховику, канали якого розширюються за рахунок клієнтів банку. У свою чергу, страхова компанія не ділиться з банком своєю клієнтською базою. Ця стратегія є найпростішою і поширеною у сфері банкострахування. Партнери тісно взаємодіють, проте не вкладають кошти у розширення зв'язків. Форми реалізації односторонньої стратегії такі:

- страховик отримує доступ до банківської клієнтської бази, забезпечуючи розширення власних каналів продажу через агентів;
- страховик за спеціальною програмою навчає співробітників банку, згодом контролюючи їхню роботу у сфері реалізації продуктів страхування;
- страховик направляє співробітників до офісів банку. Обслуговуються банківські клієнти відповідно до запитів.

Найпростіші форми реалізації стратегії продажів не передбачають тісної взаємодії маркетингових відділів страховика та банку. Якщо працівники страхової компанії працюють безпосередньо в межах банку, то персонал від основної роботи не відволікається. Контроль із боку банку за діяльністю страховика мінімальний. В основі партнерських відносин лежить довіра та професійна кваліфікація сторін.



Друга стратегія – стратегія офіційного представництва. Офіційне представництво є стратегією, коли банк виступає як генеральний агент. Укладається договір про співробітництво зі страховиком, у якому прописуються умови дистрибуції банківського продукту та взаємодії сторін. Банк, як офіційний партнер та представник, отримує частину прибутку від реалізації страховок. Для розширення клієнтської бази банк має право використовувати бренд страховика.

Взаємодію з клієнтом (презентацію, просування банківських продуктів) здійснюють співробітники банку, що вигідно страховику. Щоб зацікавити партнера, банк має пропонувати клієнтам спектр популярних продуктів, які можуть бути доповнені страховими пропозиціями. Наприклад, вигідне кредитування, «добровільно-примусовою» умовою якого є оформлення страхування позичальника. Як наслідок, банк реалізує свої продукти та розширює канали для страховика-партнера, при цьому формується ефективна взаємодія з клієнтом.

У країнах Європи найбільший попит серед продуктів банкострахування мають накопичувальні та пенсійні програми. До переліку затребуваних послуг також належать: страхування від нещасного випадку, від втрати доходу, страхування банківських карток. У вітчизняному банкострахуванні на першому місці – страхування позичальників (споживчі кредити, іпотека).

Третя стратегія – багатостороння стратегія. Насправді така стратегія поширена мало. Ілюструвати багатосторонню стратегію можна за допомогою роботи банку та страхової компанії, які входять до єдиної фінансово-промислової групи та створені для її обслуговування. І тут клієнтська база в банку та страховика одна.

Серед моделей багатосторонньої стратегії виділяють перехресні продажі та реалізацію послуг через виділені центри. Для перехресного продажу необхідно об'єднання клієнтських баз сторін, що можливе в кептивній групі («кишенькові» компанії єдиної фінансово-промислової групи) або у вигляді фінансового супермаркету [9].

На практиці частіше застосовуються пов'язані продажі: і банк, і страхова компанія через профільні відділи залучають клієнтів окремими каналами, пропонуючи послуги кредитування та страхування життя (доходу, здоров'я) позичальника. Після укладання договору банк отримує відсотки за кредит, а страховик виплати у вигляді страхової премії. Для роботи з виділеним центром продажів необхідний посередник (відділ або брокерська фірма). Особливості моделі залежать від рівня інтеграції партнерів. Якщо реалізується схема фінансового супермаркету, то посередником є центр комплексного обслуговування. Інший варіант – як посередник використовується брокерська страхова контора, пов'язана з банком.

Однак на тлі оптимістичного погляду на майбутнє банкострахування слід зауважити, що альянс банків та страхових компаній породив нові взаємини споживача фінансових послуг та їх провідників – банків та страхових компаній.



По-перше, необхідно чесно відзначити нав'язаний характер значної частини фінансових послуг. В останні роки примус споживачів до придбання поліса страхування стає чинником, що визначає динаміку ринку, а це може викликати падіння суспільної значущості страхування. Політика стимулювання розвитку страхового ринку за рахунок збільшення загальної частки обов'язкових видів страхування призвела до формування тенденції до скорочення затребуваності страхування у суспільстві, а також до розвитку примусового страхування за рахунок добровільного. Яскравим прикладом цієї особливості банкострахового ринку стало страхування банком життя позичальника під час кредитування. Це так зване «поставлене страхування», яке знижує ринковий потенціал багатьох послуг і, зрештою, у результаті дискредитує саму страхову послугу.

При укладанні кредитного договору позичальнику пропонують підключитися до програми добровільного страхування життя, тим самим знизивши ризик неповернення кредиту. Інакше банк відмовить у видачі кредиту, тобто отримання кредиту обумовлюється, крім інших вимог, ще й укладенням договору страхування. Проте кредитний договір та договір добровільного страхування банком життя, здоров'я чи майна позичальників є самостійними цивільно-правовими зобов'язаннями та регулюються окремо. У кредитного договору та договору страхування різні предмети та об'єкти договорів. Приєднання Позичальника до програми страхування аж ніяк не може бути пов'язане з отриманням ним кредиту. Оскільки банк є страхувальником за договором страхування життя позичальників, саме у банку, а не у застрахованого (у даному випадку це Позичальник), виникає зобов'язання оплачувати страхову премію за договором страхування.

По-друге, вартість вищезгаданої страхової послуги включає як власне страхову премію, так і комісійну винагороду самого Банку, розмір якої Банк зі своїм клієнтом не узгоджує.

По-третє, сьогодні на ринку часто складається ситуація, коли вартість самої послуги з підключення до програми страхування життя при одержанні кредиту включається до суми кредиту і на неї, відповідно, нараховуються відсотки, як і користування самим кредитом. Тобто кредитний договір передбачає, що Кредитор зобов'язується надати Позичальнику кредит, у тому числі і на оплату комісії за підключення до програми страхування, що включає компенсацію Банку видатків на оплату страхових премій Страховику. У результаті, кредитний договір покладає на позичальника додатковий обов'язок зі сплати відсотків із зазначеною сумою. Таким чином, Позичальник отримує кредит з додатковим «навантаженням». Але Позичальник завжди підписує заяву на страхування, оскільки за невиконання умови про страхування кредит банком не буде видано.

По-четверте, відсутність страхового інтересу застрахований. Пропонована позичальнику конструкція договору страхування містить, насамперед, майновий



інтерес банку щодо максимально повного повернення грошей. Самі ж застраховані не мають майнового інтересу у такому страхуванні. Для розуміння ситуації відсутності страхового інтересу у застрахованого необхідно розглянути категорію страхового інтересу з різних точок зору – економічного та правового значення.

Відтак, класичне економічне трактування страхового інтересу таке: страховий інтерес існує, якщо обставини, пов'язані з предметом інтересу можуть заподіяти шкоду зацікавленій особі, в тому числі й позбавити її якихось вигод. Отже, економічна сутність страхового інтересу виявляється у самій речі, іншому майні, нематеріальних благах. Правова конструкція страхового інтересу виражається стосовно цих речей і благ тої чи іншої особи [10]. Тому об'єктом страхового зобов'язання виступає не та чи інша майнова чи немайнова цінність, а ставлення до неї її власника, що втілюється у страховому інтересі.

За такого трактування договір колективного особистого страхування позичальників формально відповідає нормам законодавства, але може бути визнаний недійсним, як не має страховий інтерес. Насправді, саме Банк у цьому контексті має майновий інтерес у найбільш повному погашенні зобов'язань Позичальника та повинен страхувати за свій рахунок свої підприємницькі ризики.

Звісно, страховики визнають, що комісія від продажу страхових послуг банками, як і раніше, залишається привабливим способом одержати додатковий прибуток. Тому все більше кількість банків готова пропонувати супутні страхові продукти своїм клієнтам [11]. Така схема страхування доволі поширена у банкостраховому партнерстві. Але, визнаємо, використовуючи даний метод пропозиції клієнтам фінансових (кредитних та страхових) послуг, ні банк, ні страхова компанія не розраховують на подальші продажі у перспективі. В результаті, клієнта втрачає і банк, і страхова компанія, а разом з ним зникають можливості для потенційного зростання бізнесу у перспективі.

Результатом такої (ситуативної) співпраці банку і страхової компанії якість обслуговування і очікуваний ефект об'єктивно покращуються, проте мають доволі слабкий потенціал для розвитку.

Ще необхідно підкреслити, що вся схема призводить до того, що клієнтами банку (що погоджуються отримати кредит «з навантаженням») стають особи з невисоким рівнем освіти та загального розуміння основ фінансової грамотності, що підвищує ймовірність майбутніх конфліктів.

Значущим у цьому контексті представляється підвищення загальної фінансової та, зокрема, страхової грамотності населення та формування лояльного ставлення до страхових послуг. Найкраще розуміння клієнтом суті наданих послуг може пояснити тільки спеціаліст банку, що зацікавлений у тривалій співпраці з клієнтом [12, 13]. А в майбутньому це позитивно вплине на імідж як банку, так і страхової компанії, також надасть їм додаткові конкурентні переваги просування власних програм.



Більше того, з'являється можливість створювати нові, універсальні та цікаві фінансові програми, адресовані як корпоративним, так і приватним клієнтам [14].

У такому разі, коли робота з клієнтом осмислена і орієнтована на довготривалу перспективу, охоплення клієнта послугами потенційно спроможне відбуватися не лише по схемі: окрема банківська (страхова) послуга – комплексна послуга банкострахування, а трансформуватися у суцільне комплексне обслуговування на базі партнерів банку і страхової компанії, що і здатне генерувати синергетичний ефект.

Проте зазначені аспекти роботи менеджера банку (страхової компанії) з діючими клієнтами матимуть тривалу ефективність, а не одиночний ситуаційний ефект лише за умови їх інтегрування у діяльність фінансової установи як постійного інструментарію клієнтської політики, яка в рамках банко-страхової інтеграції, на нашу думку, має бути певним чином корельовано між партнерами (банком і страховою компанією) в рамках їх стратегічного партнерства.

Синергія такої співпраці витікає з трьох основних аспектів:

- подвійні можливості залучення клієнтів (залежно від виникаючих потреб у фінансових послугах) і подальшого спрямування саме на свого партнера;
- подвоєння ефекту фокусування уваги на потребах клієнта у подальшому задля «м'якого» (ненав'язливого) утримання в області свого спільного впливу;
- інформаційно-аналітична і методологічна колаборація при розробці і просуванні продуктів і послуг на ринку.

В результаті, окрім традиційно очікуваного ефекту у вигляді диференціації джерел доходів та їх нарощення, ефект від співпраці банків і страхових компаній як стратегічних партнерів проявлятиметься також у наступному:

- диференціація ринків збуту на постійній основі (а отже їх розширення);
- оптимізація витрат та ризиків (як результат обміну інформацією, досвідом на партнерській основі);
- підвищення якості продуктів і рівня обслуговування (на основі кращого (двобічного) розуміння потреб клієнта;
- розвиток бренду (за рахунок розширення клієнтської аудиторії);
- підвищення лояльності клієнтів (за рахунок покращення обслуговування і пізнаваності).

На нашу думку, розвиток банкострахування в контексті клієнтської політики і банко-страхової інтеграції на рівні стратегічного партнерства здатне дати не тимчасовий результат у вигляді ситуативних вигід, а дійсний синергетичний ефект у вигляді можливостей генерування більших прибутків і розвитку бізнесу на постійній основі.

Висновки. Всі зазначені у статті аспекти діяльності банків і страхових компаній, які потенційно можуть покращитись за умови виведення банко-страхової інтеграції на рівень стратегічного партнерства, по суті є класичними завданнями (цілями) клієнтської політики будь-якої фінансової установи, яка, в



свою чергу є невід'ємним елементом стратегії розвитку будь-якого бізнесу. А отже, розбудова такої щільної співпраці, яка орієнтована на утримання і розвиток клієнтської бази на тривалій основі є корисною для всіх учасників. У сучасному світі клієнти – це основа і потенціал для розвитку бізнесу, а постійні клієнти – ще й тил, який дозволить вистояти у самих складних умовах. Зі свого боку, надавачі фінансових послуг у відповідь на лояльність клієнтів, завжди готові запропонувати кращі умови обслуговування, тобто, в результаті у виграші всі. Тому, на нашу думку, розвиток банко-страхової інтеграції з прицілом на стратегічне партнерство є доволі перспективним напрямом взаємодії між банками, страховиками і клієнтами, що заслуговує на увагу і цікавий для подальших досліджень. Зокрема, актуальними є: пошук ефективних підходів до колаборації в умовах діджиталізації та підвищених регуляторних вимог, розробка продуктів і надання послуг з урахуванням стандартів ESG, трансформація клієнтської політики банків і страхових компаній під впливом банкострахування.

Література:

1. Вінницька О., Чвортко Л. Тенденції розвитку банківської системи України у контексті сучасних викликів. *Економічні горизонти*. 2025. 1(30). С. 33-43.
2. Волкова Н.І., Бойко В.М. Управління фінансовою стійкістю банківської системи в контексті волатильності фінансового ринку. *Modern Economics*. 2021. 27. С. 21 – 28.
3. Багнет К.В. Банківсько-страхова інтеграція в забезпеченні розвитку фінансового сектору економіки. дис. к-та екон. наук: 08.00.08; Українська академія банківської справи Національного банку України. Суми, 2012. 224 с.
4. Ерастов В.І. Михальчук М.О. Аналіз ефективності впровадження інноваційних технологій у сфері банкострахування. Молодий вчений. *Економічні науки*. 2021. № 4 (92) С. 106-110.
5. Клапків Л. М., Клапків Ю. М., Свірський В. С. Консолідація банківського та страхового бізнесу: теоретико-методологічні домінанти та тенденції розвитку: монографія. Івано-Франківськ, 2019. 183 с.
6. Пікус Р.В. Взаємодія страхових компаній і банків на ринку фінансових послуг України. Монографія. Київ : Компринт, 2015. 186 с.
7. Flexibility in uncertain times 2018: global insurance outlook / Ernst and Young. URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_insurance_in-dustry_outlook_for_012.pdf.
8. Аванесова Н. Е. Bancassurance як форма співпраці страхових компаній та банківських установ. *Вісник національного технічного університету «ХПІ»*. 2012. № 45 (951). С. 3–9.
9. Гридчук Д. М. Трансфертне ціноутворення – інструмент управління ефективністю банківського бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. 1. С. 40-47.
10. Доманчук А. І. Страховий інтерес як детермінанта управління фінансами страхових компаній. *Підприємництво та інновації. Науковий журнал з питань економіки та бізнесу*. 2020. 11. С. 83-90.
11. Ковальова О.М. Ідентифікація кваліфікуючих факторів впливу в контексті управління фінансовою стійкістю комерційного банку. *Бізнесінформ*. 2021. 7. С. 212 – 221.
12. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. 2019. 3–4. С. 45–51.





13. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. *Бізнес Інформ*. 2019. 3. С. 399–405.

14. Вергун А. М. Фінансова стабільність: глобальний, європейський та національний контексти: навч. посіб. Київ: КНУТД, 2023. 178 с.

References:

1. Vinnytska, O., Chvertko, L. (2025). Tendentsiyi rozvytku bankivskoyi systemy Ukrayiny u konteksti suchasnykh vyklykiv [Development trends of the banking system of Ukraine in the context of modern challenges]. *Economic Horizons*, 1(30), pp. 33-43. [in Ukrainian].

2. Volkova, N.I., Boyko, V.M. (2021) Upravlinnya finansovoyu stiykisty bankivskoyi systemy v konteksti volatylnosti finansovoho rynku [Managing the financial stability of the banking system in the context of financial market volatility]. *Modern Economics*, 27, 21 – 28. [in Ukrainian].

3. Bagnet K.V. (2012) Bankivsko-strahova integratsiya v zabezpechenni rozvytku finansovogo sector ekonomiky. [Banking and insurance integration in ensuring the development of the financial sector of the economy] *Ukrainska akademiya bankivskoyi spravy NBU - Ukrainian Academy of Banking of NBU*. Sumy, 224 P. [in Ukrainian]

4. Erastov V.I. & Mykhalchuk M.O. (2021) Analiz efektyvnosti vprovadzhennia innovatsiy bankostrahuvannia [Analysis of the effectiveness of the implementation of innovative technologies in the field of bancassurance] *Molodyi vchenyi - A young scientist. Economic sciences*. № 4 (92) pp. 106-110. [in Ukrainian]

5. Klapkiv L.M. & Svirskiy V.S. (2019) Konsolidatsiya bankivskogo ta strahovogo biznesu: teoretyko-metodologichni dominanty ta tendentsiyi rozvytku: monografiya [Consolidation of banking and insurance business: theoretical and methodological dominants and development trends: monograph] *Ivano-frankivsk*, 183 P. [in Ukrainian]

6. Picus R.V. (2015) Vzayemodiya strakhovykh kompaniy i bankiv na rynku finansovykh posluh Ukrayiny : [monografiya] [Interaction of insurance companies and banks in the market of financial services of Ukraine: [monograph]. Kyiv, p. 186. [in Ukrainian]

7. Flexibility in uncertain times 2018: global insurance outlook / Ernst and Young. URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_insurance_in-dustry_outlook_for_012.pdf.

8. Avanesova, N.E. (2012). Bancassurance yak firma spivpratsi strakhovykh kompaniy ta bankivskykh ustanov. [Bancassurance as a form of cooperation between insurance companies and banking institutions]. *Visnyk natsionalnoho tekhnichniho universytetu «KhPI»*, 45 (951), 3-9.

9. Hrydzhuk, D.M. (2018). Transfertne tsinoutvorennia – instrument upravlinnia efektyvnistiu bankivskoho biznesu [Transfer pricing is a tool for managing the efficiency of banking business.]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini -Formation of market relations in Ukraine*, 1, 40-47. [in Ukrainian].

10. Domanchuk, A. I. (2020). Strakhovyy interes yak determinanta upravlinnya finansamy strakhovykh kompaniy. [Insurance interest as a determinant of financial management of insurance companies. *Entrepreneurship and innovation*]. *Scientific journal on nutrition, economics and business*. 11. 83-90. [In Ukrainian].

11. Kovaleva, O.M. (2021). Identyfikatsiya kvalifikuyuchykh faktoriv vplyvu v konteksti upravlinnya finansovoyu stiykisty komertsynoho banku [Identification of qualifying factors of influence in the context of managing the financial stability of a commercial bank]. *Businessinform*, 7, pp. 212 – 221. [in Ukrainian].

12. Herasymenko, O. O. (2019). Kompetentnisnyj pidkhid iak kontseptual'no-prykladna platforma rozvytku personalu: instytutsional'ne seredovysche ta praktychnyj instrumentarij [Competency approach as a conceptual and applied platform of personnel development: institutional environment and practical tools]. *Innovative economy*, 3–4 , 45–51. [In Ukrainian].



13. Korol'ov, D. S. (2019). Kompetentnisnyj pidkhyd v upravlinni personalom kompanii: terminolohichni zasady [Competence approach in company personnel management: terminological principles]. *Biznes Inform*, 3, 399–405. [In Ukrainian].

14. Verhun A. M. (2023). *Finansova stabil'nist': hlobal'nyy, yevropeys'kyy ta natsional'nyy konteksty: navch. posib.* [Financial Stability: Global, European and National Contexts: Textbook.]. Kyiv: KNUTD, 178 p. [in Ukrainian].