

УДК 336.71

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-82-96](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-82-96)

Охрименко Ірина Борисівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи та страхування, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, пр-т Перемоги, 54/1, м. Київ, 03057, тел.: (044) 371-62-84, <https://orcid.org/0000-0002-7408-5145>

Шуляк Дмитро Антонович Директор департаменту розвитку роздрібного бізнесу КРД, Страхова компанія «АРКС»: 04070, м. Київ, Борисоглібська, 13, 14-й під'їзд, тел.: (044)391-11-82, <https://orcid.org/0000-0001-5802-1486>

Литвиненко Євген Олександрович старший радник з юридичних питань, Департамент з правового забезпечення, ПрАТ “Київстар”, 03113, м. Київ, вул. Дегтярівська, 53, тел.: (067) 700-66-27, <https://orcid.org/0009-0004-5377-830>

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО ПРОДУКТУ ЯК ІМПЕРАТИВ КОНКУРЕНТНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРАДИЦІЙНОГО БАНКІНГУ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ НА БАЗІ БАНКОСТРАХУВАННЯ ТА КОМПЛІЄНС СУПРОВІД

Анотація. В статті подається авторське трактування поняття комплексного продукту банківської екосистеми як орієнтованого на задоволення потреби клієнта у поєднанні банківських і небанківських послуг, інтегрованих у єдиний продукт з урахуванням цифрової платформи банку. При формуванні комплексного продукту автоматизуються всі операційні процеси (від рекомендацій та ідентифікації особистості до постсервісного обслуговування), що дозволяє стандартизувати якість і знизити собівартість. Показано, що виділення комплексного продукту дає змогу глибоко вивчити діяльність банку в рамках екосистемної моделі, особливості її реалізації та взаємодії з екосистемними партнерами. Зокрема, слід приділити особливу увагу вивченню життєвого циклу комплексного продукту банківської екосистеми, а також ціноутворенню й управлінню клієнтською базою. Розкриття цих питань дозволяє підвищити ефективність екосистемної моделі банківської діяльності, що сприятиме стійкості фінансової системи загалом.

У статті розглядаються перспективи та проблеми розвитку продуктів для масового клієнта. В основі запропонованого дослідження лежить новий погляд на продажу банківських продуктів – з точки зору клієнта на пропозиції банку. Автори акцентують увагу на найбільш затребуваній на сьогоднішній



день стратегії пакетування банківських продуктів, яка може широко використовуватися на рівні як головного банку, так і конкретного офісу продажів. Вона передбачає розгляд наявних продуктів як окремих позицій каталогу взаємопов'язаних послуг та дозволяє визначити та сформувати набір продуктів, які повністю задовольняли б потреби клієнта, гарантуючи цим найкращу взаємодію із ним. Окремим дуже актуальним напрямком конкурентної трансформації традиційного банкінгу в Україні є інтеграція банків і страхових компаній. Однією з домінуючих світових тенденцій вважається взаємне проникнення банківського та страхового ринків, синтез їх послуг з метою реалізації як банківських, так і страхових продуктів. Зокрема, їх інтеграція у формі банкострахування. Незважаючи на теоретичну доцільність фінансової конвергенції та фінансової інтеграції банків та страхових компаній, ступінь поширення концепції банкострахування відрізняється по регіонах світу. Прискореними темпами концепція банкострахування реалізується у країнах європейського та азійсько-океанічного регіонів. У Західній Європі та США концепція банкострахування отримала практичну реалізацію в умовах зрілого та стабільного фінансового ринку. У вітчизняних умовах, хоча в цілому наслідує світовий досвід, банкострахування має особливості.

Окрему увагу автори концентрують на питанні комплаєнс супроводу, який дозволить виключити приводи для виникнення претензій з боку регулятора та контрагентів.

Ключові слова: банк, банківська екосистема, клієнт, конкурентна трансформація, комплексний продукт, банківсько-страхова інтеграція, банкострахування, комплаєнс, комплаєнс-менеджмент.

Okhrymenko Iryna Borysivna PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Banking and Insurance Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Prospect Peremogy 54/1, Kyiv, 03057, tel.: (044) 371-62-84, <https://orcid.org/0000-0002-7408-5145>

Shuliak Dmytro Antonovich Head of Retail Business Development Department KRD, «ARX» Insurance company: 04070, Kyiv Borisoglibska 13, entrance 14, tel.: (044) 391-11-82, <https://orcid.org/0000-0001-5802-1486>

Lytvynenko Yevhen Oleksandrovych Senior Legal Counsel, Legal Department, PJSC “Kyivstar”, 53 Degtyarivska St., Kyiv, 03113, tel: (067) 700-66-27, <https://orcid.org/0009-0004-5377-830>



DEVELOPMENT OF A COMPREHENSIVE PRODUCT AS AN IMPERATIVE FOR COMPETITIVE TRANSFORMATION OF TRADITIONAL BANKING: ORGANIZATIONAL FRAMEWORK BASED ON BANCASSURANCE AND COMPLIANCE SUPPORT

Abstract. The article presents the author's interpretation of the concept of a complex product of the banking ecosystem as aimed at satisfying the client's needs in a combination of banking and non-banking services integrated into a single product taking into account the bank's digital platform. When forming a complex product, all operational processes are automated (from recommendations and identification of a person to post-service), which allows to standardize quality and reduce cost. It is shown that the selection of a complex product makes it possible to deeply study the activities of the bank within the framework of the ecosystem model, the peculiarities of its implementation and interaction with ecosystem partners. In particular, special attention should be paid to the study of the life cycle of the complex product of the banking ecosystem, as well as pricing and management of the client base. Disclosure of these issues allows to increase the effectiveness of the ecosystem model of banking activity, which will contribute to the stability of the financial system in general.

The article examines the prospects and problems of product development for the mass client. The basis of the proposed study is a new look at the sale of bank products - from the client's point of view on the bank's offers. The authors focus on the most popular today's banking product packaging strategy, which can be widely used at the level of both the main bank and a specific sales office. It provides consideration of available products as separate items of the catalog of interconnected services and allows to define and form a set of products that would fully satisfy the client's needs, thereby guaranteeing the best interaction with him. The integration of banks and insurance companies is a very relevant direction of the competitive transformation of traditional banking in Ukraine. One of the dominant global trends is the mutual penetration of the banking and insurance markets, the synthesis of their services in order to sell both banking and insurance products. In particular, their integration in the form of bancassurance. Despite the theoretical expediency of financial convergence and financial integration of banks and insurance companies, the degree of spread of the concept of bancassurance differs by region of the world. The concept of bancassurance is being implemented at an accelerated pace in the countries of the European and Asian-Oceanic regions. In Western Europe and the USA, the concept of bancassurance has received practical implementation in the conditions of a mature and stable financial market. In domestic conditions, although in general it follows world experience, bancassurance has peculiarities.

The authors focus special attention on the issue of support compliance, which will allow to exclude reasons for claims from the regulator and counterparties.



Keywords: bank, banking ecosystem, client, competitive transformation, complex product, banking and insurance integration, bancassurance, compliance, compliance management.

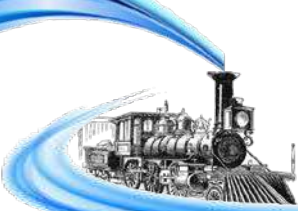
Постановка проблеми. Існування відмінних характеристик комплексного продукту від традиційного банківського продукту доводить необхідність розвитку теоретичних та методологічних положень його більш глибокого дослідження. Розвиток фінансової індустрії формує передумови та умови для трансформації бізнес-моделі банкінгу. Подальший розвиток банків відчуватиме зростаючий конкурентний тиск на вартість і рівень фінансового обслуговування в контексті формування нової поведінки споживачів.

У ринковій ситуації, що склалася, традиційні банки не мають сильних переваг, які можна було б розвивати: їх бізнес-модель потребує суттєвої трансформації, яка має найбільші перспективи лише у партнерстві (інтеграція) із компаніями – носіями передових технологічних рішень у сфері фінансового обслуговування, насамперед – страховими компаніями. Адже інновації на фінансовому ринку формують новий прогресивний клієнтський досвід, який несе певні сервісні зручності для клієнта, каталізуючи важливий стрибок у сервісній складовій споживчої цінності фінансового обслуговування.

Розширення стратегічно релевантних практик інтеграційної взаємодії банків зі страховими компаніями є неминучим. Відтак, удосконалення взаємовідносин банків та страхових компаній обумовлено необхідністю поглиблення інтеграційних процесів з метою більш якісного задоволення потреб клієнтів у фінансових послугах і продажу конкурентоспроможних продуктів. Виникає необхідність у дослідженні основ банкострахування та аналізі концептуальних підходів до організації та функціонування різних форм інтеграції та пошуку дієвої моделі співробітництва.

Загалом, поєднання класичних індустрій відкриває сьогодні нові сегменти ринку, формуючи практично нову механіку функціонування фінансів у різних сегментах ринку. Відкриття нових сегментів дозволить банкам формувати нові категорії клієнтів, що означає додаткові можливості ресегментування ринків та збільшення ємності нішевої пропозиції за рахунок накладання сегментів в межах продуктово-сервісної пропозиції, що задовольняє однойменну (подібну) потребу клієнта з різних сегментів ринку.

Ефективність стратегії інтеграції банків та страхових компаній підтверджується безліччю прикладів світового досвіду. Магістральні тренди на подальшу діджиталізацію банків виступають тригером, що стимулює системний розворот банків у бік підвищення клієнто-орієнтованості фінансового обслуговування. Дана теза становить центральну ідейну канву для ширшого концептуального осмислення та науково-практичного аналізу особливостей трансформації вітчизняного банкінгу в даній статті.



Окремим вектором дослідження у статті є комплаєнс супровід, що надає відповідні стандартні комплаєнс-програми й шаблони кодексу корпоративної етики та поведінки ділових партнерів. За допомогою комплаєнс супроводу банки здатні діяти проактивно, щоб зменшити вплив ризиків та захистити ділову репутацію.

Мета статті – розгляд питань формування комплексного продукту в процесі конкурентної трансформації традиційного банкінгу, дослідження різних підходів до визначення ефективних форм та моделей банкострахування, а також доведення важливості комплаєнс супроводу відповідних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблематики традиційного банкінгу та його організаційних основ присвячено роботи багатьох вітчизняних науковців, зокрема Дроботя Я., Бражник Л., Дорошенко О. [1], Білошапки В. [2], Примостки Л., Вовчак О. Інтеграцію послуг страхових компаній в сучасне фінансове середовище досліджували Кривошлик Т. [3], Клапків Ю., Гаманкова О., Внукова Н. Комплаєнс у вітчизняній економіці аналізували Швидка Т., Халецька К. [4].

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад банківсько-страхової інтеграції внесено такими американськими та європейськими дослідниками, як А. Гарсія-Херрера (A. Garcia-Herrero) [5], С. Девіс (S. Davis) [6], Дж. Каммінс (J. Cummins) [7], Х. Скіппер (H. Skipper) [8].

Незважаючи на зростання останнім часом наукового інтересу до питань інтеграційної взаємодії банків та страхових компаній, а також до концепції «bancassurance» (банкострахування), вченими більшою мірою акцентується увага на формах і видах банківсько-страхової інтеграції, перевагах і потенційних вигодах від інтеграції фінансових посередників, теоретичних аспектах виникнення ризиків у таких процесах. При цьому практично відсутні комплексні дослідження проблем у розвитку співробітництва між банками та страховими компаніями в Україні, а також необхідних шляхів їх практичного вирішення та комплаєнс супроводу. Тому відповідне дослідження на часі, а тема статті є актуальною.

Виклад основного матеріалу. Згідно базових положень економічної теорії, попит на банківський продукт визначається одержуваною споживачем корисністю, а також наявністю необхідних для його придбання ресурсів. Споживча корисність відображає суб'єктивні вигоди і витрати, а її конкретна грошова оцінка залежить від міри цінностей споживача, доступних субститутів, накопиченого досвіду, оточення. Відсутність знання і розуміння всіх вигод, одержуваних клієнтом від споживання банківського продукту, змушує банки використовувати різні інструменти для стимулювання попиту і формування високої оцінки споживчої корисності. Таким чином, виведення на



ринок банківського продукту означає, що споживачі готові заплатити ціну вищу, ніж витрати банку на його створення.

Конкурентне середовище призводить до зниження цін до рівня собівартості, змушуючи банки до формування більш інноваційних продуктів. Під інноваційним банківським продуктом зазвичай розуміють продукт, який банк виводить уперше і який потребує зміни наявних операційних процесів. Інноваційний банківський продукт вирізняється необхідністю його розроблення та впровадження, спрямований на розширення клієнтської бази та доходів банку за рахунок використання власних ресурсів. При цьому інноваційним для конкретного банку може бути банківський продукт, що вже існує на міжнародному або національному ринку.

Однак на додаток до традиційних загроз значні виклики для банківської діяльності несе цифровізація:

1) виникає комодитизація та втрата емоційної прив'язки. Банки стандартизують структуру та умови своїх продуктів. Завдяки дистанційним каналам обслуговування та універсальним договорам банківського обслуговування, а також зниженню витрат переходу клієнти приймають рішення про придбання продукту, не зважаючи на характеристики банку;

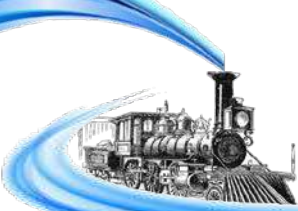
2) зниження асиметрії інформації. Завдяки розміщенню інформації на сайтах і в мобільних додатках банку, а також на різних агрегаторах інформації, споживачі отримують можливість порівнювати умови за банківськими продуктами та підбирати найвигідніший для себе варіант без відвідування офісу або проведення додаткової аналітичної роботи;

3) висока швидкість впровадження. Завдяки застосуванню інформаційних технологій, банки можуть вибудовувати налагоджені операційні процеси незалежно від територіального розташування клієнта;

4) легкість копіювання. Оскільки в цифровій економіці праця не відіграє ключової ролі у формуванні банківського продукту, а кінцевий результат очевидний, то конкуренти можуть швидко запустити аналогічний продукт.

Застосування екосистемної моделі банківської діяльності передбачає широку взаємодію з іншими організаціями (в першу чергу, зі страховими компаніями, про зазначимо далі) під час задоволення клієнтських потреб і використання інформаційно-комунікаційних технологій як ключового фактора операційної діяльності. Дослідження комплексного продукту дає змогу глибше вивчити діяльність банку в рамках екосистемної моделі, відповідність обраної стратегії інструментам її досягнення.

Необхідність виділення в окрему категорію комплексного продукту в рамках банківської екосистеми обґрунтовується наявними принциповими відмінностями від традиційних банківських продуктів (рис.1):



Відмінність комплексного продукту від традиційного	• Переваги впровадження комплексного банківського продукту
Поєднання банківських і небанківських послуг	• Краща (більш наповнена) пропозиція для споживача
Більш активне використання цифрової платформи банку.	• Стандартизована якість і зниження собівартості
Орієнтація на зростання вартості банку	• вплив на лояльність і глибину взаємодії з клієнтами
Більше інформації у структурі банківського продукту	• комерціалізація і монетизація інформаційного контенту цифрової платформи
Обмеженість пропозиції комплексних продуктів	• формування пропозиції продуктів з кращими умовами
Ширші можливості цінкових інструментів	• застосування персональної взаємодії з клієнтами та індивідуальне ціноутворення
Спрощений формат укладання договірних відносин	• комплексний продукт не передбачає додаткових форм угод та договорів

Рис. 1 Відмінності і комплексного банківського продукту від традиційного та переваги його впровадження

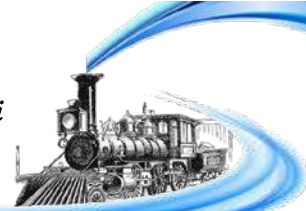
Джерело: авторська розробка

1. Поєднання банківських і небанківських послуг. Банківські послуги та продукти часто є лише окремою ланкою в ланцюжку створення споживчої цінності. Так, іпотечний кредит потрібен лише в контексті придбання житла.

2. Більш активне використання цифрової платформи банку. При формуванні комплексного продукту автоматизуються всі операційні процеси (від рекомендацій та ідентифікації особистості до постсервісного обслуговування), що дає змогу стандартизувати якість і знизити собівартість.

3. Орієнтація на зростання вартості банку, а не на досягнення короткострокового фінансового результату. Запровадження комплексного продукту впливає на лояльність і глибину взаємодії з поточними клієнтами, а також дає змогу залучити нових клієнтів. Незважаючи на те, що прямі доходи від комплексного продукту можуть бути нижчими за витрати на його створення, банку буде вигідно утримувати його в загальній лінійці.

4. Зростання ролі інформації у структурі банківського продукту. Відповідно до законодавства, банк може надавати інформаційно-консультаційні послуги, відповідно, може монетизувати наявні інформаційні ресурси й комерціалізувати інформаційний контент цифрової платформи.



5. Обмеженість пропозиції однорідних комплексних продуктів. На відміну від концепції маркетплейсу, що передбачає вибір споживачем з безлічі однорідних продуктів конкурентних виробників, банк формує пропозицію з обмеженого набору продуктів з найпривабливішими умовами і тарифами.

6. Широкі можливості використання цінових інструментів. Банк може активно використовувати стратегії пакетування та підписок, поєднуючи у комплексному продукті кілька різнорідних продуктів чи послуг, і навіть визначаючи період їх використання. За рахунок дистанційних каналів банк має можливість персональної взаємодії та індивідуального ціноутворення.

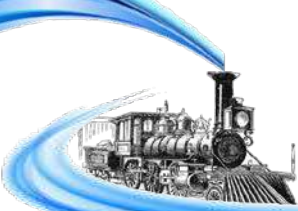
7. Спрощений формат укладання договірних відносин. За рахунок застосування універсального договору банківського обслуговування та системи захищеної ідентифікації цифрової платформи комплексний продукт не передбачає додаткових форм угод та договорів.

Таким чином, можна стверджувати, що комплексний продукт банківської екосистеми є орієнтованим на задоволення кінцевої потреби клієнта поєднанням банківських і небанківських послуг, інтегрованих в єдиний продукт на базі цифрової платформи банку.

Зокрема, слід приділяти особливу увагу вивченню життєвого циклу комплексного продукту банківської екосистеми, а також ціноутворенню й управлінню клієнтською базою. Розкриття цих питань дозволить підвищити ефективність екосистемної моделі банківської діяльності, що сприятиме зростанню стійкості фінансової системи загалом.

В межах екосистемної моделі банківської діяльності комплексний продукт має принципово іншу динаміку життєвого циклу. Якщо створення інноваційного продукту спирається на наявні в банку виробничі ресурси та унікальні технології, то комплексний продукт створюється на основі виявлення потреб клієнта за мінімальних обмежень на вибір інструментів їх задоволення. Завдяки відсутності обмежень щодо використання в комплексному продукті банківських та небанківських послуг, банк в рамках екосистемної моделі може розглядати різні варіанти його реалізації спільно з партнерами, які мають відповідні ресурси та компетенції. Це дозволяє розширити сферу застосування комплексного продукту та створити бар'єри входу на ринок для конкурентів.

Для комплексного продукту банківської екосистеми характерні стислі терміни фази впровадження. Оскільки впровадження комплексного продукту відбувається на цифровій платформі, то передбачається поєднання різних етапів розробки, проектування та виробництва шляхом спільної роботи міждисциплінарної команди, а також встановлення та суворого дотримання термінів виконання проміжних завдань. Таким чином, під час впровадження паралельно відбуваються процеси функціонального наповнення продукту, налаштування організаційної взаємодії та технічної реалізації.



Завдяки особливостям комплексного продукту протягом його життєвого циклу відбувається фактичне поєднання етапів зростання і зрілості. В межах банківської екосистеми різко прискорюється період ринкового просування комплексного продукту, оскільки з використанням цифрової платформи клієнт може оперативнo отримати докладні умови, включаючи інформацію рекламного характеру.

Автоматизація операційних процесів банку дозволяє кратно збільшувати обсяги реалізації комплексного продукту без територіальних обмежень чи збільшення чисельності абстрактних співробітників. Важливою відмінністю від просування інноваційного продукту є нижчі витрати на зовнішню маркетингову кампанію, оскільки банк може використовувати переважно внутрішні канали взаємодії з клієнтами, а також отримувати вигоди від ефекту мережі при поширенні інформації між клієнтами. У зв'язку з цим у момент запуску комплексного продукту спостерігається значне зростання продажів із подальшою стабілізацією.

Крива життєвого циклу комплексного продукту на об'єднаному етапі зростання та зрілості має гребінцеву форму, що відображає циклічні коливання обсягів продажу. З одного боку, у міру задоволення потреб чи появи альтернативних комплексних продуктів в інших учасників ринку можливий природний відтік клієнтів. З іншого боку, банк може ініціювати модифікацію структури комплексного продукту та її модернізацію, використовувати практику пакетування з іншими продуктами та послугами стимулювання попиту. Крім того, на динаміку продажів впливають традиційні фактори, пов'язані з макроекономічною волатильністю.

Етап спаду характеризується форсованим виведенням комплексного продукту з обігу.

Таким чином, можна стверджувати, що життєвий цикл комплексного продукту банківської екосистеми має принципові відмінності, що дозволяє виділити його в окрему категорію.

Тепер зупинимось на причинах виникнення та перевагах інтеграції в процесі створення комплексного продукту банків та страхових компаній – банкострахуванні. Як відомо, однією з важливих особливостей банківського та страхового бізнесу є географічна розповсюдженість, що зумовлює необхідність створення філій та представництв. Спільне використання об'єднаних матеріальних можливостей і кадрових ресурсів дає змогу не тільки збільшити клієнтську базу, а й зменшити витрати страхових організацій і банків на утримання та функціонування мережі філій, підвищуючи зрештою ефективність банківського і страхового бізнесу.

У науковій спеціальній літературі поняття "банкострахування" розглядають у вузькому і широкому сенсі. У першому випадку – це спосіб організації продажів страхових продуктів на території банку або з використанням торговельної мережі банку, що передбачає можливість клієнта скористатися



будь-якою страховою послугою без безпосереднього звернення до страхової компанії. Це – банкострахування у вузькому сенсі, з функціонального погляду.

У широкому ж сенсі банкострахування передбачає практично повне взаємопроникнення банку і страхової компанії в діяльність один одного, включно з інтеграцією інформаційних систем, обміном клієнтськими базами, побудовою бізнес-процесів.

Нині найбільші банки, як правило, виступають як власники спеціалізованих страхових компаній, визначивши їхнім пріоритетом страхування життя і здоров'я позичальників. Наприклад, у 1980-х роках Banque Nationale de Paris Paribas створив власну страхову компанію Nativo Vie. Про ефективність такої форми свідчить той факт, що BNP Paribas посідає керівні позиції у Франції та на європейському ринку [9]. При цьому робота йде за стандартним набором параметрів і не потребує інфраструктури, яка необхідна для майнового страхування (введення посад страхових експертів, оцінювачів тощо). Така модель отримала назву *grienfield*.

Польський дослідник А. Messyasz-Handschke виділяє такі форми *bancassurance*: дистриб'юторський договір, договір про злиття та поглинання, стратегічний альянс та викуп акцій. Найпростішою формою у цьому підході є дистриб'юторський договір, який може бути одно-або двостороннім. При використанні одностороннього дистриб'юторського договору страхова компанія продає страховий продукт у відділенні банку під власною маркою. Банківська установа за це отримує комісію від продажу відповідних/визначених фінансових продуктів. У разі двосторонньої згоди страхове товариство має поширювати банківські продукти через власні канали, за що отримує від банку комісію [10].

В рамках власного підходу дослідник О. Kowalewski виділяє такі форми *bancassurance*: стратегія альянсу, стратегія спільного підприємства, стратегія створення власної установи та консолідована модель, і наголошує, що такі форми, як стратегія створення власної установи та стратегія консолідації, є характерними для банків з високим ступенем капіталізації [11].

Класифікацію на основі структури управління фінансовими конгломератами запропоновано R. J. Herring та A.M. Santomero. Ними виділено три базові форми організації співробітництва страхових компаній та банків залежно від рівня правових та операційних відмінностей [12]:

1. Повна інтеграція: менеджери наділені правами ведення діяльності в межах всієї структурної одиниці.
2. Компанія-засновник (банк), дочірня компанія (страхова компанія): компанією засновником створюється дочірня страхова компанія.
3. Материнська компанія – фінансовий холдинг (інтеграція фінансових послуг) має повний пакет акцій або володіє суттєвою часткою акцій окремих фінансових установ (страхової компанії, банку, інвестиційного фонду).

Для банків співпраця зі страховиками – це диверсифікація ризиків (ризик-менеджмент) [13]. Вони потребують більш збалансованих джерел



доходу, коли традиційна робота з депозитами і кредитами приносить менший прибуток. Дійсно, банки оцінюють переваги страхового бізнесу як джерела доходу, пов'язаного з невеликим ризиком. Визначальним фактором у співпраці банків зі страховиками є отримання значного доходу від продажу програм страхування життя. При цьому банки використовують для такого продажу свою роздрібну мережу, несуть відповідні витрати з її утримання: оренда приміщень, закупівля сучасного обладнання та програмного забезпечення, оплата праці персоналу тощо.

Обсяг або масштаб ринку банкострахування в узагальненому вигляді кількісно можна оцінити у вартісному вираженні: з погляду продавців (виручка за надані послуги) та з погляду споживачів послуг (як оплата за надані або надані послуги) [14].

Іншим варіантом характеристики ринку банкострахування є використання наступних параметрів: кількість учасників, залучених до банкострахових відносин; кількість укладених договорів щодо груп банкострахових продуктів; частка участі у статутному капіталі страховиків або банків; кількість продуктів для самих банків та їх клієнтів.

У ході аналізу взаємодії банківського та страхового бізнесу в межах банкострахування авторами було виявлено проблеми, що перешкоджають конкурентній трансформації традиційного банкінгу шляхом інтеграції банків і страхових компаній. Найбільш суттєвими на сучасному етапі є такі (рис. 2):



Рис. 2 Ключові проблеми трансформації традиційного банкінгу шляхом інтеграції банків і страхових компаній

Джерело: авторська розробка



1. Несумісність технологій банків та страхових компаній. Тісній взаємодії банків та страхових компаній перешкоджає слабка технологічність, великі транзакційні витрати на модернізацію ІТ-систем. Наявність належного програмного забезпечення дозволяє напівавтоматично виписувати поліси та в режимі реального часу надавати інформацію про укладені договори, премії та страхові суми страховику. Дуже важливо врахувати технічну складову, щоб співробітництво було без збоїв. Якщо втрачається якась інформація, чи вона некоректна, то проблеми виникають у всіх сторін партнерства. Висока технологічність організовує комфортні умови роботи всім сторонам.

2. Високі ризики взаємодії. Вони виражаються у специфіці діяльності двох секторів фінансового ринку, які несуть різні ризики у своїй діяльності. Категорія ж банкострахування передбачає їх уніфікацію. Нагальне створення єдиної моделі управління ризиком у системі банкострахування.

3. Для вітчизняного банкострахування перешкодою розвитку є відсутність попиту. Що стосується України, то значною мірою це пов'язано з ще недостатнім рівнем фінансової грамотності населення та відкладеної бізнесактивності корпоративних клієнтів. За аналогією з європейською системою, створення пільгових продуктів для позичальника змогло б оптимізувати продаж страховок без додаткового навантаження для клієнта та надання інших переваг в обслуговуванні.

4. Ризик недовіри до банкострахування. Відсутність єдиного публічного реєстру банкострахових установ, а також відсутність у клієнта права вибору страхової компанії при паралельному отриманні банківської послуги гальмує розвиток тристоронніх відносин.

Окремо вкажемо, що аналіз залежності страхових компаній від банків дозволяє стверджувати, що спільна діяльність фінансових посередників в межах банківсько-страхової інтеграції може призвести до зниження обсягів власного капіталу як страхової компанії (наприклад, внаслідок неадекватної оцінки фінансових ризиків), так і банку, на фазах спаду та кризи в економіці України. Як показали наслідки кризи 2008 р., була практично відсутня координація дій з боку органів регулювання та нагляду за діяльністю банків (НБУ) та страхових компаній (Нацкомфінпослуг). Неузгодженість дій між Національним банком України та Національною комісією, яка здійснювала (на тот момент) державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, в свою чергу опосередковано негативно впливала на розвиток інтеграційних процесів між банками та страховими компаніями [15]. У 2020 р. ця неузгодженість була ліквідована і єдиним регулятором для банків і страхових компаній став НБУ.

У зв'язку з цим, окрему увагу при розробці сучасних комплексних продуктів як банкам, так і страховим компаніям слід приділити належному комплаєнс супроводу. В умовах сучасного екстра динамічного фінансового середовища комплаєнс є невід'ємною складовою успішного функціонування



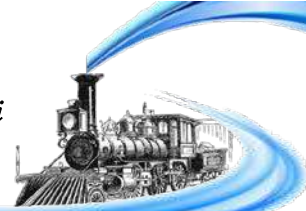
банків, страхових компаній та всіх інших учасників ринку. Потужні глобалізаційні й інтеграційні процеси в світі зумовлюють постійні зміни законодавства і стандартів діяльності як у окремих країнах, так і в цілих регіонах задля кращої взаємодії бізнесових і регуляторних структур, що не можуть не враховувати учасники ринку. Через це цінність комплаєнсу для фінансового бізнесу з кожним роком лише зростає, а якість роботи комплаєнс-функції набуває все більшого значення для ефективної діяльності фінансової установи. В сучасному фінансовому бізнесі комплаєнс важливий як в контексті виконання законодавчих і регуляторних норм, так і з огляду на деонтологічні імперативи. І тому, поступово комплаєнс перетворюється на безумовний атрибут ефективного менеджменту і банків, і страхових компаній, тому що якісна комплаєнс-функція допомагає краще залучати нових клієнтів, інвесторів і партнерів, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей банків і страхових компаній.

Комплаєнс супровід при трансформації традиційного банкінгу загалом і, зокрема, в процесі банківсько-страхової інтеграції крім зазначених вище переваг, дозволить також виключити приводи для виникнення претензій з боку регулятора та контрагентів. Такий супровід найсуттєвіше відчутний і ефективний в таких випадках:

1. Допомога у виключенні співпраці з неблагонадійними партнерами, надання комплексу послуг, який дозволяє перевірити контрагента.
2. Допомога у забезпеченні 100% бездоганної репутації бізнесу.
3. Допомога у забезпеченні безпечної роботи з іноземними партнерами, консультація комплаєнс – експерта. Попередня експертиза угод.
4. Консультація щодо актуальних вимог, які пред'являються регулятором до бізнес-структур.
5. Оцінка бізнесу клієнта з погляду потенційних ризиків та пошук шляхів вирішення виходу з негативних ситуацій
6. Допомога у підготовці документів для усунення причин відмов в інших банках.

В контексті формування комплексного продукту якісний комплаєнс супровід також дозволить запобігти порушенню норм антимонопольного і податкового законодавства, а також дотримуватись етичних норм і правил поведінки у бізнес середовищі. Завдяки якісному комплаєнс супроводу бізнес процесів, в тому числі, при розробці і просуванні комплексних продуктів, банки і страхові компанії здатні діяти проактивно, знижуючи вплив ризиків та захищаючи ділову репутацію свою та своїх клієнтів.

Висновки. Комплексний продукт банківської екосистеми орієнтований на задоволення потреби клієнта у поєднанні банківських і небанківських послуг, інтегрованих у єдиний продукт з урахуванням цифрової платформи

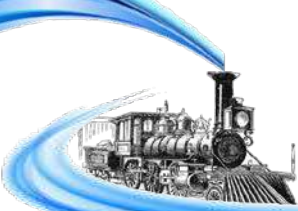


банку. Формування комплексного продукту автори вважають імперативом конкурентної трансформації традиційного банкінгу. Найбільш затребувана наразі стратегія пакетування банківських продуктів, яка може широко використовуватися на рівні як головного банку, так і окремого офісу продажів. Вона передбачає розгляд наявних продуктів як окремих позицій каталогу взаємопов'язаних послуг та дозволяє визначити та сформувати набір продуктів, які повністю задовольняли б потреби клієнта, гарантуючи цим найкращу взаємодію із ним.

Взаємне проникнення банківського та страхового ринків, синтез їх послуг з метою реалізації як банківських, так і страхових продуктів є однією з домінуючих світових тенденцій. Тому актуальним напрямком конкурентної трансформації традиційного банкінгу в Україні є саме банківсько-страхова інтеграція. Виключити приводи для виникнення претензій з боку регулятора та контрагентів покликаний якісний комплаєнс супровід. І все ж в процесі розробки і впровадження комплексних банківських продуктів та розвитку у цілому банкострахування для банків і страхових компаній сьогодні постають різні перепони і проблеми, вирішення яких є актуальним завданням і розглядається авторами як предмет для подальших досліджень.

Література:

1. Дроботя Я. А., Бражник Л. В., Дорошенко О. О. Диджиталізовані інновації банківського бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. 23. С.196-207.
2. Білошапка В.С., Охрименко І.Б. Регуляторний та комплаєнс-контроль в управлінні операційними ризиками банку. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. №1(7). С.13-34.
3. Кривошлик Т. Фінансові ресурси у формуванні фінансового потенціалу страхової компанії. Наукові інновації та передові технології. 2022. №10(12). С. 235-250.
4. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. Підприємництво, господарство і право. 2020. №12. С.85–90.
5. Garcia-Herrero A., Woolridge P. Global and regional financial integration: progress in emerging markets. BIS Quarterly Review. 2007. September. 57-70.
6. Davis S. Bancassurance: The lessons of global experience in banking and insurance collaboration. VRL KnowledgeBank Ltd. 2007.152.
7. Cummins J. D. Convergence of Insurance and Financial Markets: Hybrid and Securitized Risk-Transfer Solutions. Journal of Risk and Insurance. 2009. Vol. 76. №3.
8. Skipper H. Financial Services Integration Worldwide: Promises and Pitfalls Pitfalls. Atlanta: Georgia State University. 2000.56.
9. Tassin E. Success Factors for Bancassurance in France. Abelica Global Consultants and Actuaries. Insurance News. April 2009. 8.
10. Messyas-Handschke A. Bancassurance — współpraca czy konkurencja. Bank i Kredyt. 2002. № 4. 51–55.
11. Kowalewski O. Grupy bankowo-ubezpieczeniowe: strategie tworzenia, efektywnosc. Materialy i studia NBP. 1999. № 91.10–14.
12. Herring R.J. Corporate structure of financial conglomerates R.J. Herring, A.M. Santomero. Journal of Financial Services Research. 1990. 471–497.



13. Marjorie Ch. Analysis of Bancassurance and its status around the world. Focus. 2005. October. 45–61.
14. Yasuoka A. Prospects for Bancassurance: Trends towards Integration of Banking Services and Insurance Sales. Nomura Research Institute Papers. 2005. № 85. 16.
15. Лирик О. Bancassurance та перспективи його розвитку в Україні. Вісник НБУ. 2017. № 2 (132). С. 32–34

References:

1. Drobotia, Ya. A., Brazhnyk, L.V., Doroshenko O.O. (2021). Dydzhitalizovani innovatsii bankivskoho biznesu. [Digitized innovations of the banking [in Ukrainian].
2. Biloshapka, V.S. & Okhrymenko, I.B. (2023). Rehulyatornyy ta komplayens-kontrol' v upravlinni operatsiynymy ryzykamy banku [Regulatory and compliance control in the bank's operational risk management]. Aktual'ni pytannya u suchasniy nautsi—Topical issues in modern science, 1(7), 13-34 [in Ukrainian].
3. Kryvoshlyk T. (2022). Finansovi resursy u formuvanni finansovoho potentsialu strakhovoyi kompaniyi [Financial resources in the formation of the financial potential of an insurance company]. Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi - Scientific innovations and advanced technologies, 10 (12), 235-250 [in Ukrainian].
4. Shvydka, T., & Khalets'ka, K. (2020). Komplayens-kontrol u systemi korporativnoho upravlinnya hospodars'kymy tovarystvamy [Compliance control in the system of corporate management of economic companies]. Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo ta pravo—Entrepreneurship, business and law, 12, 85–90 [in Ukrainian].
5. Garcia-Herrero, A. & Woolridge, P. (2007). Global and regional financial integration: progress in emerging markets. BIS Quarterly Review. September. 57-70
6. Davis, S. (2007). Bancassurance: The lessons of global experience in banking and and insurance collaboration. VRL KnowledgeBank Ltd. 152.
7. Cummins, J. D. (2009). Convergence of Insurance and Financial Markets: Hybrid and Securitized Risk-Transfer Solutions. Journal of Risk and Insurance. Vol. 76. №3.
8. Skipper, H. (2000). Financial Services Integration Worldwide: Promises and Pials Pitfalls. Atlanta: Georgia State University. 56.
9. Tassin, E. (2009). Success Factors for Bancassurance in France. Abelica Global Consultants and Actuaries. Insurance News. April. 8.
10. Messyasz-Handschenke, A. (2002). Bancassurance — wspolpraca czy konkurencja [Bancassurance - cooperation or competition], Bank i Kredyt. 4. 51–55. [in Poland].
11. Kowalewski O. Grupy bankowo-ubezpieczeniowe: strategie tworzenia, efektywnosc. [Banking and insurance groups: creation strategies, efficiency], Materialy i studia NBP. 1999. 91.10–14. [in Poland].
12. Herring, R.J. & Santomero, A.M. (1990). Corporate structure of financial conglomerates. Journal of Financial Services Research. 471–497.
13. Marjorie, Ch. (2005). Analysis of Bancassurance and its status around the world. Focus. October. 45–61.
14. Yasuoka, A. (2005). Prospects for Bancassurance: Trends towards Integration of Banking Services and Insurance Sales. Nomura Research Institute Papers. 85. 16-19.
15. Lylyk O. (2017). Bancassurance ta perspektyvy yoho rozvytku v Ukraini. [Bancassurance and its prospects in Ukraine], Visnyk NBU. № 2 (132).32–34 [in Ukrainian].