

УДК 368

**С.А. Шарапова**

## **Концептуальные вопросы функционирования и проблемы развития вертикально интегрированных сбытовых систем страхования**

В публикации исследуются вопросы функционирования, формируются общие концептуальные закономерности, выявляются причины необходимости совершенствования экономического механизма вертикально интегрированной системы сбыта страховых продуктов. Приводятся анализ и систематизация основных проблем организационного и экономического взаимодействия типовых участников вертикально интегрированных систем сбыта страховых продуктов. Предлагаются направления поиска решений по преодолению проблем вертикальной интеграции в области сбытовых структур страховых компаний.

*Ключевые слова:* вертикально интегрированные системы; сбыт страховых продуктов; проблемы взаимодействия посреднических структур.

**Т**еоретически формула вертикальной сбытовой интеграции (организация системы сбыта, основанная, главным образом, на иерархии посредников и иерархии допуска и передачи информации между посредниками) проста, но ее формы достаточно разнообразны, а экономический и организационный механизмы продолжают непрерывно совершенствоваться. Основной акцент в данном процессе делается на качественное обслуживание потребителя и установление высокопрофессиональных деловых отношений между участниками вертикально интегрированных сбытовых структур.

Основной причиной необходимости совершенствования экономического механизма вертикально интегрированной системы сбыта страховых продуктов является следующий факт. Как утверждают критики данной системы сбыта, ежегодно в мире образуется около 200 фирм с различными схемами многоуровневого сбыта, в то время как выживает из них не более 1 % [8]. Государственное

регулирование страхового рынка предъявляет особые требования к устойчивости страховых и инвестиционных операций (в том числе и организации сбыта страховых продуктов) страховщиков.

Но, как показали исследования автора в данной области, финансовая неустойчивость является не единственной отрицательной стороной данного вида сбытовых структур. Видится целесообразным составить иерархию проблем вертикально интегрированных сбытовых систем страховой организации и участников вертикально интегрированных каналов сбыта страховых продуктов, согласно которой все недостатки системы разделены на 5 основных групп [9] (см. рис. 1).

Рассмотрим данные проблемы подробнее.

### **1. Экономическая проблема вертикально интегрированных сбытовых систем.**

По мнению ряда авторов научных статей, критический период жизни проекта внедрения вертикально интегрированного сбыта в ряде стран составляет 1 год (установлено эмпирически) [7]. Годовой период требуется вновь сформированной, часто в ряде параметров инновационной системе сбыта продуктов для организации устойчивого круга потребителей и посредников и выходу на условно стабильный уровень роста продаж. В России дело обстоит несколько не так, поскольку данный тип бизнеса является для большинства посредников основным заработком, а не дополнительным. Поэтому в условиях России наблюдается скачкообразный рост числа посреднических структур того или иного проекта вертикально интегрированного сбыта и продолжается данный рост существенно дольше годового периода (часто достигая границ в 2–3 года). Соответственно, в рамках данных периодов сохраняется вероятность банкротства сбытовой системы, построенной на принципах вертикальной иерархии [6].

Важную проблему для успешного функционирования структур вертикальной сбытовой интеграции в российских компаниях составляет вопрос налогообложения. В ряде переводных рекламных брошюр, посвященных данной системе, доходы, получаемые посредническими структурами, называются «не облагаемым налогом авторским гонораром». Тем не менее большинство страховщиков, использующих вертикально интегрированный сбыт, прежде чем заключить договор с предприятием-посредником, требуют от него лицензионные данные, фиксирующие законность его деятельности на страховом рынке, и запрашивают информацию из налоговой инспекции. Тем самым они официально перекладывают на него всю полноту ответственности за соблюдение налоговой дисциплины [4].

### **2. Проблема устойчивости системы вертикального сбыта.**

Для работы вертикально интегрированного сбыта существует существенное ограничение — система жизнеспособна до тех пор, пока она имеет возможность беспрепятственно расширяться, охватывая новых членов.

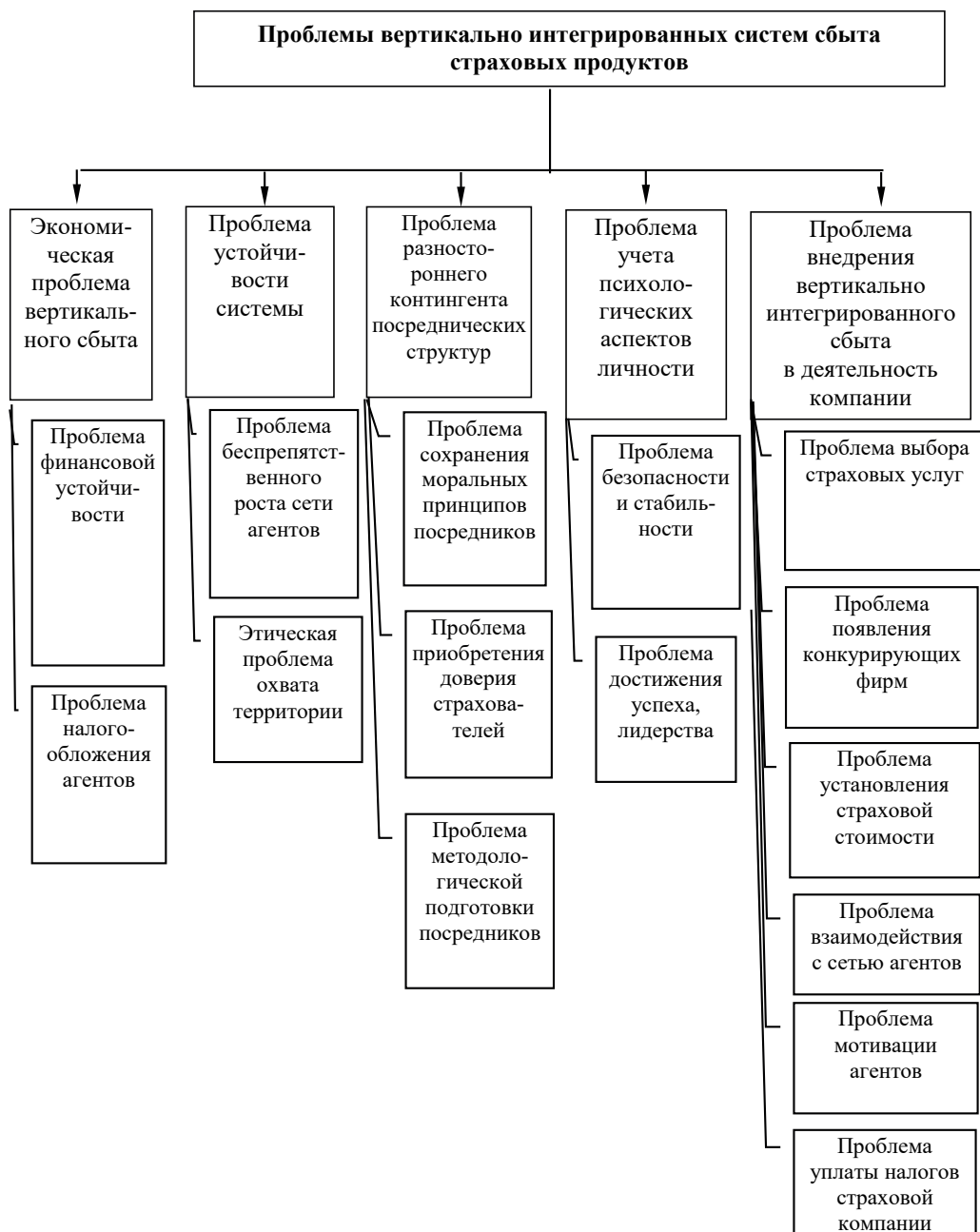


Рис. 1. Иерархия проблем вертикально интегрированной сбытовой системы страховой компании

Рассмотрим проблему количественного роста вовлеченных в систему посредников. Количество агентов, действующих в системе, зависит от «коэффициента роста», т. е. количества посреднических структур, работающих под началом одного вышестоящего звена [10]. Этот показатель варьируется от системы к системе (существуют, согласно разработанной классификации, бинарные, третичные и другие вертикальные системы) и иногда — от уровня к уровню конкретной системы. Поэтому для проведения строгого анализа необходимо применять методы математической статистики и теории случайных процессов в больших массивах данных [5]. Если пренебречь вторым компонентом вариативности коэффициента роста (который в вертикально интегрированной сбытовой системе проявляется редко) и предположить, что все агенты создают группы одинаковой численности  $k$  (в случае бинарного маркетинга  $k = 2$ , третичного  $k = 3$  и т. д.), то на каждом уровне глобальной матрицы число агентов в  $k$  раз больше, чем на предыдущем, т. е. образуется геометрическая прогрессия.

Число участников на произвольном  $i$ -м уровне:

$$n_i = k^i. \quad (1)$$

Общее число участников на всех уровнях от 0-го до  $i$ -го:

$$N_i = \sum_{i=0}^i n_i = \frac{k^{i+1} - 1}{k - 1}. \quad (2)$$

В данной формуле даже при небольших значениях  $i$  можно пренебречь единицей по сравнению с  $k^{i+1}$ , т. е.

$$N_i = \frac{k^{i+1} - 1}{k - 1}. \quad (3)$$

Отсюда можно сделать вывод о том, что каждый член прогрессии почти в  $(k - 1)$  больше суммы всех предыдущих членов системы.

Глобальная матрица отличается от индивидуальной тем, что на ее нулевом уровне не 1, а некоторое число  $n_0$  участников (т. е. те, кого привлекла стартовая рекламная кампания страховой компании), поэтому число посредников на одном  $J$ -ом уровне будет:

$$n_J = n_0 k^J,$$

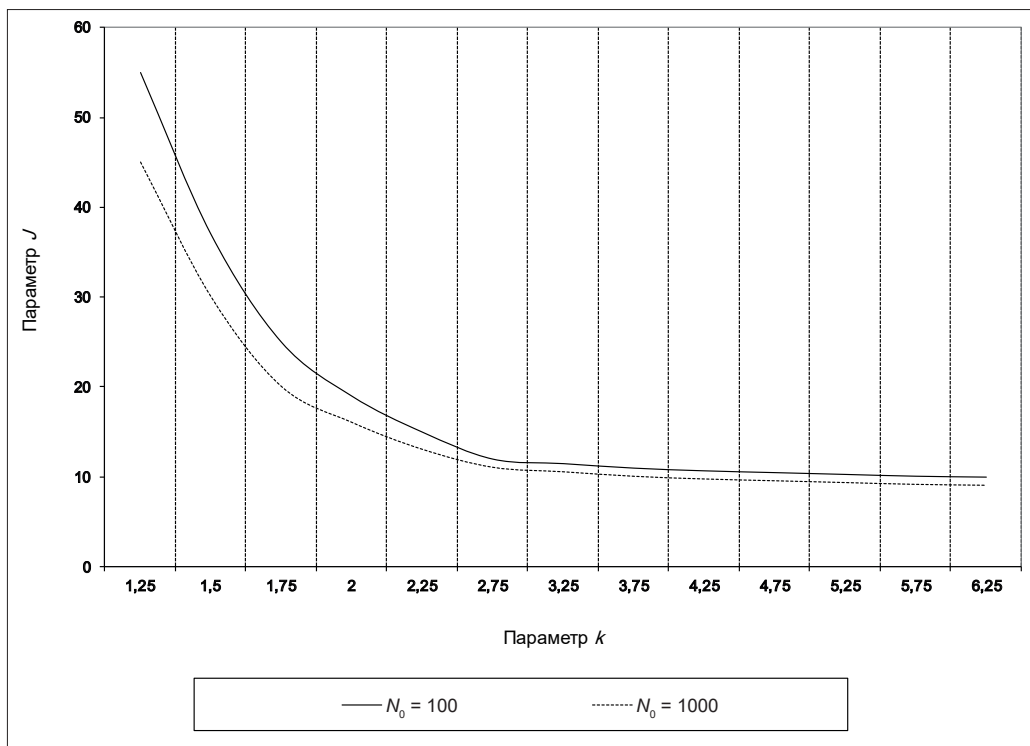
а общее число участников:

$$N_J = n_0 \frac{k^{J+1} - 1}{k - 1}. \quad (4)$$

Тем не менее, поскольку число участников вертикально интегрированного сбыта не может быть бесконечным даже в глобальном смысле (из 7,7 млн юридических лиц, зарегистрированных в РФ, далеко не каждое предприятие ввиду своих

стратегических целей готово присоединиться к структуре сбыта конкретного страховщика), для глобальной матрицы число потенциально возможных участников вертикально интегрированного сбыта страховых продуктов видится не более нескольких сотен юридических лиц, а фактически примет участие не более 10 % этого числа.

Рассчитав по формуле (4) предполагаемое значение  $n_0$ , при  $N_j = 1000$ , и вычислив далее  $J$ , была построена зависимость  $J$  от  $k$  для значений  $n_0 = 100$  и  $n_0 = 1000$  (см. рис. 2), изображающая снижение количества уровней глобальной матрицы в зависимости от роста индивидуального коэффициента роста сбытовой структуры страховой компании. На рисунке 2 принято, что коэффициент роста  $k$  может изменяться в пределах разных уровней и при построении данного графика было осуществлено поуровневое усреднение данного коэффициента.



$N_0$  — число агентов на нулевом уровне

**Рис. 2.** Зависимость номера уровня вертикально интегрированной системы от коэффициента роста [1]

### 3. Проблема разностороннего контингента посредников.

Среди организаций, вовлеченных в вертикально интегрированную систему сбыта страховых продуктов, большое количество тех, кто весьма далек от страхового рынка и его особенностей, правового регулирования и вероятностных свойств страховой услуги [2]. Включившись в новый для них бизнес, посреднические

структуры — производственные предприятия стремятся подойти к нему со всей свойственной им серьезностью, а также сохранить моральные принципы ведения бизнеса.

Недопустимо решать бизнес-задачи, такие как: резкое увеличение объема страховой премии, высокое место в рейтингах, поиск покупателя и выгодную продажу компании, используя любые доступные средства [3]. Поэтому образовательные программы для руководителей и специалистов организаций-участников посреднической системы в сфере промышленного страхования должны быть не просто скопированы из источников образовательной среды (вузов, курсов повышения квалификации и переквалификации, структур дополнительного образования и др.), а разработаны с учетом специфики группы промышленных предприятий-посредников и продаваемого страхового продукта.

#### **4. Проблема учета психологических аспектов личности руководителя предприятия.**

В системе сбыта страховых услуг используются две основные потребности человека: с одной стороны, это потребность в стабильности, устойчивости и сохранении уже достигнутого уровня, т. е., согласно А. Маслоу, в одной из главных потребностей человека — безопасности. С другой стороны, вертикально интегрированный сбыт затрагивает потребность руководителя организации в достижениях и росте бизнеса, в переходе на новый, более высокий уровень развития производственной компании, закреплении на существующем рынке и выходе на другие территориальные и продуктовые сегменты.

Достоинством вертикальной интеграции сбыта ее сторонники называют «коммерческую свободу» участников, поскольку отсутствует звено, жестко контролирующее конкретные действия посреднических структур при сбыте страховых продуктов, нет жесткого режима деловых отношений, нет лимитированных во времени производственных и сбытовых задач. Посредническая структура сама определяет свои цели в данной области, партнеров, сроки и способы достижения желаемых результатов.

В то же время в рамках системы, в которой действует интегрированный сбыт, существуют единые и обязательные для всех посреднических структур правила, — они регламентируются сбытовым планом страховой компании. Вертикально интегрированная система сбыта дает компаниям-посредникам ряд гарантий для сохранения достигнутого ими статуса партнеров в области страхования.

Так, концепция вертикально интегрированного сбыта достаточно успешно пытается «соединить несоединимое» — «свободу» и «стабильность».

#### **5. Проблема внедрения вертикально интегрированного сбыта в деятельность страховой компании.**

Несмотря на критику оппонентов, у вертикальной интеграции в сфере сбыта страховых продуктов есть немало достоинств, и для ряда коммерческих целей страховщика ее использование может быть высокоэффективным. Однако при внедрении системы возникает множество проблем.

Большая часть преимуществ вертикального сбыта лежит в психологической области, поэтому он может успешно применяться далеко не для каждой страховой услуги. Уязвимое место вертикально интегрированного сбыта, существенно сужающие масштаб его действия, состоит в том, что он работает лишь на уровне простых, подлежащих тиражированию однородных страховых операций, где важность творческого подхода низка, а критерии успешности понятны и легко оцениваемы. Большинство сложных страховых продуктов также могут быть представлены в виде простых страховых процессов (но требуют соблюдения системности и скоординированности действий посреднических структур страховщиком).

Например, в конечной цене продаваемого страхового продукта вознаграждения страховым посредникам составляют около 10–15 % (в некоторых фирмах — до 20 %) по сравнению с традиционной дилерской торговой схемой, где разница с исходной ценой составляет 2–10 %, т. е. увеличивается стоимость страховых продуктов для страхователей. С одной стороны, компании, занимающейся сбытом страховых продуктов по системе вертикальной интеграции, удобно строить свои отношения с посредническими структурами как с обособленными юридическими лицами и осуществлять заключение страховых договоров по минимальной цене. Но дело в том, что система вертикального сбыта построена на принципе возврата процентов. Страховщик продает своим дистрибьюторам страховые продукты по высокой цене и соответственно с этой цены уплачивает НДС, а затем начинает возвращать им деньги, но оплата НДС осуществляется с общей суммы. В то же время специфика страхования, его экономические и законодательные основы этого не позволяют — страховая компания несет ответственность за все принятые на страхование риски и поэтому она должна проверять дистрибьюторов.

Отсюда следует вывод, что во многих случаях выгоднее привлекать обычных страховых агентов и брокеров. Вертикальную интеграцию сбыта страховых продуктов имеет смысл использовать лишь в тех областях, где наиболее эффективно работают характерные для нее аспекты, приводящие к быстрому росту и разветвленности сбытовой сети, где существенны знания и производственный опыт предприятий-посредников при оценке вероятности и степени страхового риска в конкретных производственных и коммерческих областях бизнеса.

Кроме того, рассмотрим аспект появления новых фирм, действующих по принципу вертикального сбыта в России. Условия везде таковы, что чем на более раннем этапе предприятие-посредник включается в систему вертикального сбыта страховщика, тем выше оказывается его положение в многоуровневой структуре, а соответственно, и доходы. Так что чем позже появляется фирма с вертикально интегрированной системой сбыта страховых продуктов в России, тем она интереснее конкретному субъекту данной системы.

Сейчас в России имеет место именно эта ситуация: формирование класса профессиональных агентов, работающих по схеме вертикально интегрированного сбыта, практически завершилось. И наступил новый этап — этап

переманивания готовых сбытовых структур. На основе фрагментов сетей уже появляются первые российские фирмы, работающие по принципам грамотно оформленного вертикального сбыта. Пока большинство из них не имеет широкого ассортиментного ряда страховых продуктов для распространения, а торгуют зарубежными страховыми услугами. В случае перехода их на работу с отечественной продукцией, их деятельность будет способствовать укреплению национальной экономики.

Для исследования влияния вышеперечисленных проблем на экономику наукоемкого региона, автором было осуществлено их ранжирование на основе данных опроса руководителей и работников предприятий (по выделению пяти наиболее существенных). Результаты данного опроса представлены в таблице 1. Согласно этой таблице основными проблемами вертикально интегрированного сбыта страховых продуктов являются:

- 1) финансовая неустойчивость системы (особенно при страховании основных фондов промышленных предприятий на случай пожаров и природных катастроф);
- 2) недостаточность мотивации предприятий-посредников;
- 3) трудность выбора ассортимента (пакетов) страховых продуктов для распространения;
- 4) проблема приобретения доверия страхователей;
- 5) сложность решения вопроса по налогообложению посредников страховой компании;
- 6) некоторые организационные аспекты повышения образовательного уровня участников системы вертикального сбыта в сфере страхования.

Таблица 1

**Ранжирование проблем вертикально интегрированной сбытовой системы страховой компании для наукоемкого региона (по данным опроса, в долях)**

№	Формулировка проблемы	Значимость
1	Проблема приобретения доверия страхователей	0,187
2	Решение вопроса стоимости страховой услуги	0,176
3	Финансовая неустойчивость системы	0,149
4	Недостаточность мотивации посредников	0,119
5	Трудность выбора пакета страховых продуктов для распространения	0,091
6	Сложность решения вопроса по налогообложению посредников страховой компании	0,059
7	Возможность появления конкурирующих фирм и услуг	0,053
8	Проблема сохранения моральных принципов посредников	0,044
9	Беспрепятственный рост сети посредников	0,038
10	Проблема уплаты налогов страховой компанией	0,034
11	Сложность организации методологической подготовки в сфере страховых отношений посреднических структур	0,019
12	Этическая проблема охвата территории страховыми услугами	0,014
13	Невозможность учета психологических аспектов личности	0,011
14	Трудность достижения успеха, лидерства посредников	0,006



На основании анализа перечисленных основных проблем вертикально интегрированного сбыта страховых продуктов в наукоемком регионе в данном исследовании определяются задачи вертикальной интеграции для наукоемкого региона, которые должны быть решены в страховой компании с учетом оптимизации управления ее материальными, информационными и финансовыми потоками.

Автором предложена классификация задач страховой компании, посреднических структур и страхователей, которые должны быть решены при внедрении вертикально интегрированного сбыта в работу страховой компании наукоемкого региона (см. рис. 3).

Обеспечение эффективного функционирования системы вертикально интегрированного сбыта страховых продуктов						
Эффективная работа элементов вертикально интегрированного сбыта			Достижение и поддержание эффективных взаимосвязей системы вертикально интегрированного сбыта			
Учет психологических аспектов личности	Работа с разнотипным контингентом агентов	Внедрение вертикально интегрированного сбыта в деятельность страховой компании	Беспрепятственный рост сети агентов	Преодоление этической проблемы охвата территории	Обеспечение финансовой устойчивости системы	Решение проблемы налогообложения агентов
Обеспечение безопасности и стабильности	Приобретение доверия страхователей	Подбор пакетов страховых продуктов				
Достижение успеха, лидерства	Сохранение моральных принципов агентов	Установление стоимости страхового продукта				
		Взаимодействие с сетью агентов				

**Рис. 3.** Классификация задач страховой компании при внедрении вертикально интегрированной системы сбыта страховых продуктов в наукоемком регионе

Рассмотрение закономерностей построения и функционирования вертикально интегрированных систем сбыта позволило выяснить, что не всегда эти системы являются формой недобросовестного предпринимательства и возможны случаи добросовестной эксплуатации этих схем.

При ряде проблем и недостатков вертикально интегрированные системы сбыта страховых продуктов применимы на страховом рынке промышленного страхования и могут успешно использоваться страховыми компаниями с учетом их российской специфики.

Однако прежде чем решиться на применение в своей работе вертикально интегрированной сбытовой структуры, страховщику необходимо изучить накопленный опыт аналогичных компаний в ее использовании, изучить маркетинговые и сбытовые планы, действующие в России. В разработке собственной концепции вертикального сбыта страховой компании следует обратить внимание в равной степени на мотивационные и правовые аспекты ее работы.

На основе проведенного анализа можно утверждать, что лишь при максимальном учете факторов внешней среды и решении вышеперечисленных задач страховая компания может рассчитывать на успех при внедрении вертикально интегрированной системы в свою сбытовую сеть и принятие этой системы обществом.

В дальнейших исследованиях в данной области предстоит решать задачи, связанные с преодолением проблемы финансовой неустойчивости вертикально интегрированных структур в сфере страховых отношений, недостаточной мотивацией страховых посредников и трудностями выбора страховой услуги для распространения через вертикально интегрированные сбытовые системы.

### *Литература*

1. *Аверьянов А.* Простые тайны «пирамид» // Рынок ценных бумаг. 1996. № 12. С. 35–38.
2. *Алексейчева Е.Ю.* Современные тенденции развития рынка факторинга в Российской Федерации // Управление человеческим потенциалом. 2014. № 1. С. 4–19.
3. *Алексейчева Е.Ю., Бороздина А.В.* Проблемы подготовки нефинансовой отчетности российскими компаниями // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2014. № 2. С. 56–67.
4. *Алексейчева Е.Ю., Куломзина Е.Ю., Магомедов М.Д.* Основные аспекты налогового контроля в Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12–2 (65–2). С. 1159–1165.
5. *Балдин Ф.К., Башлыков В.Н., Рокосуев А.В.* Теория вероятностей и математическая статистика: учебник. 2-е изд. М.: Дашков и Ко. 2010. 473 с.
6. *Веселовский М.Я., Шаранова С.А.* Особенности методологического подхода к оценке эффективности функционирования сбытовых каналов страховой компании на рынке промышленного страхования // Вопросы региональной экономики. 2013. № 1 (14). С. 69–77.
7. *Мусеева Н.К., Шаранова С.А.* Вертикальный маркетинг в страховании // Маркетинг. 2000. № 5.
8. *Шаранова С.А.* Совершенствование организации распространения услуг в наукоемком регионе (на примере страховой деятельности): дис. ... канд. экон. наук. М., 2000.
9. *Шаранова С.А.* Совершенствование организационной модели корпоративного менеджмента // Вестник МГАДА. Серия «Экономика». 2010. № 2 (2). С. 170–181.
10. *Шаранова С.А., Соколов Ю.П.* Основы страховой деятельности: учеб. пособие. М.: МГИДА, 2002. 179 с.

### *Literatura*

1. *Aver'yanov A.* Prosty'e tajny' «piramid» // Ry'nok cenny'x bumag. 1996. № 12. S. 35–38.

2. *Aleksejcheva E.Yu.* Sovremenny'e tendencii razvitiya ry'nka faktoringa v Rossijskoj Federacii // Upravlenie chelovecheskim potencialom. 2014. № 1. S. 4–19.
3. *Aleksejcheva E.Yu., Borozdina A.V.* Problemy' podgotovki nefinansovoj otchetnosti rossijskimi kompaniyami // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «E'konomika». 2014. № 2. S. 56–67.
4. *Aleksejcheva E.Yu., Kulomzina E.Yu., Magomedov M.D.* Osnovny'e aspekty' nalogovogo kontrolya v Rossijskoj Federacii // E'konomika i predprinimatel'stvo. 2015. № 12–2 (65–2). S. 1159–1165.
5. *Baldin F.K., Bashly'kov V.N., Rokosuev A.V.* Teoriya veroyatnostej i matematicheskaya statistika: uchebnik. 2-e izd. M.: Dashkov i Ko. 2010. 473 s.
6. *Veselovskij M.Ya., Sharapova S.A.* Osobennosti metodologicheskogo podxoda k ocenke e'ffektivnosti funkcionirovaniya sby'tovy'x kanalov straxovoj kompanii na ry'nke promy'shленного straxovaniya // Voprosy' regional'noj e'konomiki. 2013. № 1 (14). S. 69–77.
7. *Moiseeva N.K., Sharapova S.A.* Vertikal'ny'j marketing v straxovanii // Marketing. 2000. № 5.
8. *Sharapova S.A.* Sovershenstvovanie organizacii rasprostraneniya uslug v naukoemkom regione (na primere straxovoj deyatel'nosti): dis. ... kand. e'kon. nauk. M., 2000.
9. *Sharapova S.A.* Sovershenstvovanie organizacionnoj modeli korporativnogo menedzhmenta // Vestnik MGADA. Seriya «E'konomika». 2010. № 2 (2). S. 170–181.
10. *Sharapova S.A., Sokolov Yu.P.* Osnovy' straxovoj deyatel'nosti: ucheb. posobie. M.: MGIDA, 2002. 179 s.

**S.A. Sharapova**

### **Conceptual Issues of Functioning and Problems of Development of Vertically Integrated Marketing Insurance Systems**

In the publication issues of functioning are investigated, general conceptual laws are formed, the reasons of necessity of perfection of the economic mechanism of vertically integrated system of marketing of insurance products are revealed. The analysis and systematization of the main problems of organizational and economic interaction of typical participants of vertically integrated marketing systems for insurance products are given. Areas for search for solutions for overcoming vertical integration problems in the field of sales structures of insurance companies are suggested.

*Keywords:* vertically integrated systems; marketing of insurance products; problems of interaction of intermediary structures.