

**Юрій КЛАПКІВ,
THEU**

УДК 658.1

РОЗВИТОК БАНКОСТРАХУВАННЯ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СИСТЕМУ ДИСТРИБУЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

Анотація

Розкрито концептуальні основи банкострахування через еволюційний і територіальний поділи. Доведено залежність від ступеня зінтегрованості стратегії кооперації їх впливу на систему дистрибуції фінансових послуг, засади фінансової консолідації і банкострахування. З'ясовано ефективність форм дистрибуції для продажу страхових продуктів через банки.

Український банківський і страховий бізнес перебуває на етапі свого формування, капіталізації, консолідації у надзвичайно складних умовах, зумовлених інтеграцією, лібералізацією та глобалізацією ринку фінансових послуг. У таких умовах процес подальшого розвитку фінансових інституцій триватиме, найімовірніше, завдяки вдосконаленню. На сучасному етапі інтеграції економіки України до глобального ринку фінансові інституції істотно змінюють форми і сфери своєї діяльності, здійснюють структурні нововведення, прагнуть відкрити для себе нові ринки збуту.

Задля досягнення стратегічних переваг фінансові інституції започатковують концепцію банкострахування, формуючи альянси. У результаті відбуваються злиття всередині фінансового сектору здебіль-

шого між банківськими і страховими інституціями, які залежно від ступеня зінтегрованості використовують різні стратегії кооперації і способи дистрибуції фінансових послуг.

Аналіз літературних та інформаційних джерел переконує, що згадана проблема є предметом уваги багатьох вчених і практиків. Вагомий внесок у вирішенні питань, що стосуються розвитку дистрибуції фінансових послуг і банкострахування, зробили українські вчені й практики: Н. Близнюк, В. Загребной, О. Залетов, О. Зубець, А. Недилько, О. Лилик, М. Клапків, Т. Ротова, С. Осадець, Н. Ткаченко, А. Плотников та ін.

Опрацювання наукових праць зазначених авторів свідчить про велику практичну значущість та недостатню розробленість проблем банкострахування. Зокрема, нема єдиної концепції щодо стратегії кооперації фінансових установ та їх зацікавленості в універсалізації пропозиції і використанні мережі продажу банківської чи страхової інституції для продуктів інституції-партнера, не вироблено комплексного підходу до впровадження й розвитку стратегічних альянсів, які формують вітчизняні банківські установи і страхові компанії. Саме ці питання стали предметом вивчення у рамках даного дослідження.

Під впливом науково-технічного прогресу, фінансових інновацій і якісних змін у поведінці клієнта відбувається модифікація фінансового ринку. Яскравим її проявом є зростаюча конкуренція з боку традиційних фінансових інституцій та асиметрична конкуренція з боку «нових гравців» (торгових мереж, спортивних клубів, виробників автомобілів, промислових заводів, шахт). «Нові гравці» мають порівняно незначні перепони щодо входження в суміжну галузь, а традиційні учасники зазнають значних затрат у разі відмови від роботи в обраній сфері. У результаті перерахованих процесів відбулася деконструкція класичного формування вартості від продажів, адміністрування та управління активами.

Наростаючі процеси фінансової консолідації банківських установ із страховими компаніями, спрямовані на пропозицію інтегрованих послуг фізичним особам та взаємодію банків і страхових компаній з метою координації продажів чи використання однієї й тієї ж клієнтської бази з метою отримання прибутку призвели до поширення концепції банкострахування.

Еволюцію сучасного банкострахування в Європі варто умовно поділити на три періоди.

Впродовж першого періоду – 80-і роки ХХ ст. – у Франції виникла ідея банкострахування, що супроводжується поступовим усуненням юридичних бар'єрів у співпраці між банківськими установами і страховими компаніями. Цей етап характерний запровадженням перших правових рішень, котрі дали змогу оліти заощаджувати і нагромаджувати за допомогою страхових полісів. Особливе місце у розвитку та популяризації банкострахування у даному періоді відіграли високі технології.

Другий період – 90-ті роки ХХ ст. – характерний широкомасштабною експансією банкострахування в Європі; усуненням юридичних обмежень у співпраці між банківськими установами і страховими інституціями; змінами в структурі попиту, зокрема зміщенням акцентів із банківських депозитів на інвестиційні фонди та страхові поліси, розвитком «One stop shopping». Така дерегуляція фінансових ринків призвела до зростання конкуренції та зменшення розмірів маржі.

Третій період – від початку ХХІ ст. (фаза фінансової консолідації). Даному періодові притаманне поглиблення інтеграції між фінансовими інституціями, пошук оптимальної моделі для реалізації ефекту синергії та поширення юридичних норм, які дають змогу заощаджувати, використовуючи страхові поліси через пільги в оподаткуванні та інші привілеї.

У південній Європі розвинулась зінтегрована модель банкострахування зі значною часткою банкострахування у загальній дистрибуції, за якої страхові продукти реалізують працівники банку, є можливість для обміну інформацією про клієнта між партнерами, продукти, створені на основі полісу страхування життя, мають податкові стимули. Ці та інші переваги, такі, як відсутність обмежень стосовно конструкції страхових продуктів, дають змогу формувати ефективну модель, особливо для продажу полісів страхування життя.

Для північної Європи нині притаманна незінтегрована модель. Її сформували завдяки відповідній нормативно-правовій базі та регулятору, котрий дозволяє поміркований рівень інтеграції поміж банківськими інститутами і страховими товариствами. Ця модель характерна обмеженнями щодо продажу банківськими працівниками страхових послуг. Проте згадана модель поступово трансформується в зінтегровану – продукти створені на основі страхування життя вже мають податкові пільги, хоча ще є обмеження щодо конструкції страхових продуктів (ризиковий компонент).

Залежно від ступеня зінтегрованості виділяють чотири стратегії кооперації. Найменш зінтегрована стратегія базована на договорі про співпрацю – акредитацію, в якому обумовлюють маркетинг і дистрибуція, а саме банк підписує угоду про реалізацію продуктів страхової компанії. Основними перевагами даної стратегії є незначні затрати на імплементацію та еластичність співпраці. Серед недоліків можна виділити те, що нема зв'язку поміж партнерами, і майже повну відсутність ефекту синергії. Друга стратегія інтеграції – створення альянсу між банком і страховим товариством. Найчастіше учасники альянсу створюють нову страхову компанію [1, с. 35]. Переваги даної стратегії – зміцнення зв'язку між партнерами та цілісне управління, але одночасно є й «мінуси» – відмінності в культурі стосунків між партнерами, утруднене корпоративне управління учасниками альянсу. Більш зінтегрована модель передбачає обмін частками у капіталі між учасниками альянсу і дозволяє одному з учасників бути членом наглядової ради у партнера. Позитивом є можливість отримання всіх переваг банкострахування, а недолік даної стратегії полягає у значних затратах на інтеграцію та утрудненні управління. Найбільш зінтегрованим методом вважають створення банком власної страхової компанії чи навпаки. Основним досягненням даної моделі є 100% залежність та підпорядкованість, єдине управління і дотримання єдиної стратегії обох фірм. «Мінус» даної стратегії – висока вартість на початку діяльності, пошук кваліфікованого персоналу, небезпека входження на новий, недосліджений ринок. Варто відзначити, що прибутковість банкострахування зростає одночасно з підвищенням рівня зінтегрованості, а оптимальний результат спостерігається у Південно-Європейській моделі.

У світовій практиці вважають, що досягнення успіху при реалізації концепції банкострахування можливе за умови виконання ряду чинників, зокрема: рівня організації, способу дистрибуції продукту, інфраструктури. Проаналізуємо ґрунтовніше кожен із них.

Характер та рівень організації може виражатися через значну зінтегрованість банківської і страхової справ. Зокрема, структурні одиниці, відповідальні за страхову чи інвестиційну діяльність у частині банкострахування, найефективніше функціонують, якщо діють як інтегральна частина альянсу, а не окремий бізнес. Це забезпечує кращий контроль над розвитком спільних продуктів, процесом їх продажу, адмініструванням. Неабияку роль при цьому відіграє підтримка топ-менеджменту, яка може проявлятися у наданні проектам банкостраху-

вання відповідного пріоритету в межах організації; сприянні культурної трансформації; акцептуванні організаційних змін; нагляді за інтеграцією страхових продуктів у асортимент банківської установи. Крім цього, організаційний чинник нівелює відмінності в управлінні. Якщо банківські інституції – це традиційно пасивні організації, котрі реагують на зміни попиту на фінансові продукти, то страхова компанія веде агресивну збутову політику. Відтак, відмінності у принципах продажу створюють відмінності в культурі як на рівні обслуговування клієнта, так і у внутрішній організації.

Ключовим чинником успіху концепції банкостраховання є банківські й страхові продукти та спосіб їх дистрибуції. Реалізацію повсякденних простих продуктів, як правило, передають у компетенцію працівників банку, а до аквізиції високотехнологічних, комплексних страхових послуг необхідно залучати кваліфікованих агентів страхової компанії. Продукт, що пропонують банкам, має бути пристосованим до каналу дистрибуції, простим, стандартним, зрозумілим, окресленим і класифікованим незначною кількістю параметрів, цікавим для клієнта й максимально стандартизованим. Задля уникнення дублювання чи збільшення вартості для клієнта пропонувані страхові продукти не можуть дублювати пропозицію банку, а мають її доповнювати (наприклад, страхування банківських платіжних карт, страхування кредитів, нагромаджувальне страхування життя). Працівники банку отримують право на продаж страхових продуктів лише після спеціального навчання. У багатьох країнах законодавчі норми зобов'язують проводити подібні навчання і навіть сертифікувати уповноважених спеціалістів. Мотивувати працівників банку до продажу страхових продуктів має спеціальна система, котра передбачатиме отримання винагороди за всі реалізовані продукти.

Обов'язковою умовою для успішної реалізації банкостраховання є підтримка системи інформаційних технологій, використання якої зараховують до інфраструктури банку. Це дає змогу відповідно сегментувати клієнтів, швидко організовувати трансфер даних між учасниками альянсу й отримувати ефект синергії від використання організаційних, структурних підрозділів банку.

Відмінності організаційної діяльності між банком і страховою компанією, що утворюють фінансову консолідацію (див. рис. 1) обумовлені специфікою системи продажу та контактністю поміж представниками фінансової інституції і потенційними клієнтами.

<i>Особливості організації діяльності /відмінні риси/</i>

Банківська інституція

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Продаж у відділенні банку - Ретроактивність персоналу - Висока частота контактів із клієнтом - Нагромадження значної інформації про клієнта - Чіткий графік роботи працівників - Стабільність заробітної плати працівників - Основний продукт – грошові ресурси (прагнення до уникнення ризику) |
|---|

Страхова компанія

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Продаж через агентів страховика - Проактивність персоналу - Рідкісні, але довготермінові зустрічі з клієнтом - Незначна кількість інформації про клієнта - Вільний робочий день - Винагорода залежить від обсягів продажів - Основний продукт – ризик (вимірювання та оцінка) |
|---|

Рис. 1. Особливості організації страхової та банківської діяльності, що утруднюють фінансову консолідацію*.

Примітка: * Систематизовано автором.

Банки в Україні пропонують здебільшого швидкий прибуток для клієнта, а традиційна банківська діяльність полягає у наданні та збереженні грошових коштів. Натомість страхова діяльність передбачає надання коштів «у певному випадку», а страховий продукт завжди пов'язаний із ризиком (ризи́ком може виступати як власне настання страхової події (може бути, а може й не бути – пожежа, крадіжка) або час настання страхової події (відбудеться обов'язково – невідомо тільки коли – смерть)). Відтак, для клієнта страхова компанія – це насамперед стабільність і впевненість, а прибутки мають другорядне значення. Із цим пов'язана наступна суттєва відмінність між банківською і страховою діяльністю, що проявляється у підходах до управління ризиком. Банк завжди уникатиме ризику або мінімалізуватиме його, а страхова компанія приймає ризики, які становлять основу її діяльності. Суттєва відмінність між банківською і страховою діяльністю пов'язана зі часовим чинником. Страхові компанії, особливо компанії страхування життя, при визначенні вартості послуги зорієнтовані на довготерміновий період. Банк, приймаючи депозит, одразу визначає собівартість діяльності, щоб у подальшому визначити вартість кредиту для клієнта (ціну). У той час, як у страховій компанії ситуація протилежна. Спочатку клієнт сплачує страхові платежі (вартість страхової послуги) і лише при закінченні дії страхового захисту визначають собівартість страхової послуги.

Наступна відмінність полягає у способі пошуку клієнта і частоті контактів із ним. Традиційний спосіб пошуку клієнта для страхової компанії полягає в активній пропозиції власних продуктів потенційним клієнтам. Страхова компанія ефективним способом робить спробу довести інформацію до потенційного клієнта, через страхового агента. Банк традиційно віддає перевагу формі пасивного підходу – очікуванню на клієнта.

Не менш важливим аспектом, що посилює відмінності між банківською і страховою справою є частота контактів із клієнтами. Страхові товариства мають дуже незначну кількість таких контактів, а в розвинених країнах інколи обходяться без них, діючи через посередників, страхових брокерів. Натомість контакти банку з клієнтом є значно частішими і безпосередніми. Співробітник банку, враховуючи частоту контактів із клієнтами, зазвичай ретроактивний (в очікуванні на клієнта) – на противагу проактивному ставленню страхового агента. Цей факт матиме відображення у кількості укладених у відділеннях банку договорів страхування.

Враховуючи такі відмінності, важливо добре обдумати інтеграційну політику банків та страхових компаній, а стимулятором даного процесу є потенційні вигоди банкострахування, і зокрема:

- для банку – нове джерело доходу, максимальне використання ресурсів і засобів, комплексне обслуговування клієнтів, доступ до активних форм продажів через страхових агентів, збільшення пропозиції, створення додаткових послуг та продуктів для клієнта, підвищення лояльності клієнтів, можливість управління активами страхової компанії;
- для страхової компанії – розширення клієнтської бази, доступ до нової групи клієнтів, використання інтенсивності співпраці банків із клієнтом, стандартизація процедур та продуктів, зростання оборотів, зниження витрат на дистрибуцію і маркетинг, вигідні форми розрахунку, використання нових каналів дистрибуції (Internet, call center);
- для клієнта – нижча ціна на послуги і продукти, проста зрозуміла форма, концентрація інформації в одному місці, комплексне отримання через обраний канал дистрибуції всіх необхідних фінансових послуг.

При використанні концепції банкострахування важливо врахувати асортимент продуктів і послуг. Так, наприклад, Fortis змушений був

зменшити перелік можливих комбінацій у страхуванні автомобіля від близько 1000 лише до 28 варіантів. Це скоротило час, необхідний для продажу, і спростило навчання працівників, що у кінцевому підсумку можна сприймати, як позитивний аспект для розвитку банкострахування, але не як еволюційний розвиток страхових послуг [2].

Асортимент фінансових послуг, що пропонують консолідовані фінансові інституції, піддається модифікаціям не лише через процеси, такі, як фінансова консолідація, а й узалежнений від способу дистрибуції. Зокрема, для продажу страхових продуктів через банки використовують такі маркетингові системи: [3, с. 57]

- фінансові консультанти (штатні та позаштатні страхові агенти);
- спеціальні консультанти;
- персонал банку;
- прямі продажі;
- як окрему, новітню систему збуту вирізняють непрямі продажі.

Розглянемо системи продажів, що найчастіше використовують при аквізації страхових послуг у концепції банкострахування, детальніше.

Позаштатними агентами є фізичні особи, які працюють за контрактом у спеціально створених страховими компаніями агентствах, відділах. При відповідному підході до підготовки, управління та мотивації робота позаштатних агентів може стати надзвичайно ефективною і прибутковою. Крім того, рівень обслуговування клієнтів у них зазвичай високий та відповідає комісійній винагороді, яку отримують ці агенти.

Штатні агенти мають ті ж якісні характеристики, що й позаштатні, але відмінність полягає у тому, що вони отримують фіксовану заробітну плату, а також премії за результатами роботи, найчастіше за квартал, рік.

Фінансовим консультантам може бути фізична чи юридична особа або працівник банку, який здатний запропонувати значну кількість варіантів розміщення грошових коштів громадян, надати пораду щодо диверсифікації ризиків та комбінації програм. В українських реаліях фінансовими консультантами називають позаштатних агентів компаній із страхування життя, котрі продають поліси довготермінового нагромаджувального страхування життя. Це зумовлено, на нашу думку, низкою причин: по-перше, незначною популярністю страхових послуг, як один із наслідків якої – неprestижність професії страхового агента, а отже і вороже ставлення до його пропозиції; по-друге значна комісійна винагорода, що наближена до розміру першого річного платежу (найчастіше \$300–\$1000) за укладання одного договору, що значно підви-

щуче рівень самоповаги та формує високий рейтинг даних посередників у ієрархії дистрибуторів фінансових послуг.

Варто відзначити, що неправильно побудована система заохочень може виступити каталізатором ситуації, за якої агенти, задіяні в продажі страхових послуг через банківські відділення, збільшують кількість проданих страхових полісів, без належної роз'яснювальної роботи та сприятимуть зниженню якості обслуговування.

Спеціальними консультантами є професійні висококваліфіковані співробітники, залучені до розповсюдження страхових послуг серед корпоративних клієнтів банку. Як правило, це співробітники банківської установи, які працюють із клієнтом високого рівня, а за реалізацію полісів клієнтові мають змогу отримати премію. У співробітників даного рівня є певна схожість із штатними агентами за винятком їхньої спеціалізації – обслуговування юридичних осіб. Продукти, які поширюють із використанням спеціальних консультантів, є найскладнішими з позиції їх дистрибуції. Наприклад, у New Haven Savings Bank (США) продажем страхових продуктів займаються три спеціалісти, а також 45 банківських працівників у 31 банківському відділенні. Спеціалісти здійснюють 55% продажів страхових послуг, а решта 45% припадає на банківських працівників [4, с. 57].

Діяльність спеціального консультанта схожа з роботою брокера, але при співпраці з банками страхові компанії віддають перевагу безпосередній роботі з банками-партнерами.

Банківські працівники – одна з найпоширеніших і найефективніших систем дистрибуції та популяризації страхових послуг. Для цього працівники банку проходять курс додаткового навчання й паралельно з банківським обслуговуванням пропонують страховий захист, здебільшого прості продукти, що зумовлено прагненням мінімізації страхового навантаження на працівника, в процесі виконання співробітником безпосередніх обов'язків. Практично, обмеженість для зростання продуктивності праці банківських службовців полягає в тому, що вони працюють на обмеженому цільовому ринку, тільки з банківськими клієнтами. Проте, з іншого боку, це надає значні можливості для роботи з уже селекціонованим, фінансово рентабельним потенційним клієнтом, а у деяких ситуаціях – навіть зобов'язаним до набуття страхової послуги [5].

Значення даного каналу продажів зростає, коли працівники банку виступають як активні агенти та скеровують потоки клієнтів до агентів

страхової компанії. Українські практики, які займаються банкострахуванням, серед вигод, що здатний отримати банк від запровадження концепції «фінансового супермаркету» вирізняють підвищення продуктивності праці банківського персоналу за рахунок розширення спектру послуг, що пропонують клієнтам банківської інституції [6, с. 55].

Взаємодія банківських установ і страхових компаній нині базована на основі функціонального підходу, за якого страхування сприймають як щось окреме й абсолютно не пов'язане з діяльністю банку. Більше того, клієнтові часто пропонують банківську і страхову послугу двох відмінних брендів [7]. При непрямому продажу пріоритетну роль відводять, зазвичай, банківській послугі, а страхування пропонують клієнтові як додаткове навантаження. При чому, навіть за умови невизначеної вартості даного продукту клієнт сприймає його саме так. Водночас банки у своїй діяльності посилюють цей парадокс, встановлюючи собі завдання – конкурувати на ринку кредитних ресурсів, формуючи цінову конкурентну боротьбу (прагнення видати дешевший, аніж конкурент, кредит, а страхова послуга робить кредит дорожчим).

Хоча, з практичної точки зору, страхова послуга не може бути додатковим тягарем, оскільки вона має в собі певну споживчу цінність для клієнта. Це зокрема, захист, який дає змогу для банківської установи зберегти стосунки з клієнтом. Банк при виборі даних послуг не просто кредитор, котрий дає в борг грошові кошти, а партнер і консультант, співробітництво з яким дозволить зберегти бізнес [8, с. 36].

Обираючи системи непрямого поширення страхування в пакеті з іншими продуктами, страховій компанії важливо знайти партнера, зв'язаного з визначеним колом постійних клієнтів стабільними фінансовими і комерційними відносинами. Такий партнер здатен надавати клієнтам ритмічно більш затребувану з позиції клієнта послугу. У сучасних умовах розвитку фінансового ринку це може бути банк, компанія стільникового телефонного зв'язку, інтернет-провайдер, туристична фірма, пошта і т. ін. У західній літературі таке партнерство страхової компанії також підпадає під термін банкострахування [9]. Якщо формування подібного альянсу для надання спільних послуг вдасться, страховик може організувати продаж полісів із оплатою за рахунок списання коштів із рахунка клієнта в постачальника основних послуг – наприклад, компанії, що надає інтернет-послуги. Це дасть змогу зробити гнучкішою систему інтернет-продажів. Але поки що в Україні,

непрямі продажі страхування в пакеті з нестраховими послугами перебувають на етапі розвитку.

На продовження цієї тези слід зазначити, що досягнути високої ефективності продажів при використанні лише одного способу дистрибуції надзвичайно важко, тому більшість страхових товариств використовують комбінацію з кількох систем збуту. Серед переваг багатоканальної системи продажів вирізняють можливість для клієнтів банку отримувати кращий та легший доступ до різноманіття страхової продукції, більший вибір фінансових послуг. Наприклад, використання цілодобової телефонної лінії банківської установи не тільки дасть змогу зекономити кошти на обслуговуванні асистантською компанією страхового товариства, а й сприятиме потенційним клієнтам в ознайомленні з обраною страховою послугою, а згодом – у придбанні її в офісі банку або страхової компанії чи домовленні про зустріч із агентом страхової компанії. Слід відзначити, що залучення банківської інституції таким способом значно підвищує рівень сервісу страхової компанії з позиції споживача. Та подібного рівня співпраці важко досягти, коли нема фінансової консолідації між інституціями. Найбільша ефективність, на нашу думку, буде при консолідації власності або належності обох інституцій до одного акціонера, що дасть змогу топ-менеджерам обох установ прийти до взаємоповаги у контексті значимості бізнесу партнера. При цьому обов'язки і вимоги щодо якості роботи мають бути узгоджені з учасниками продажу, зрозумілі та прийнятні ними. Також усі мусять зрозуміти, які продукти і яким способом можна реалізувати [10, с. 63].

Підсумовуючи викладене, зробимо деякі узагальнення та висновки.

1. Оптимальним для подальшого використання є поділ, що використовують у Європейському Союзі, де виділяють три етапи розвитку банкострахування.
2. Банкострахування має особливості у територіальному зрізі, зокрема у південній частині Європи розвинулася зінтегрована модель із значною часткою банкострахування у загальній дистрибуції, натомість для північної частини Європейського Союзу характерна незінтегрована модель.
3. Враховуючи рівень зінтегрованості, можна виділити чотири стратегії кооперації у банкострахуванні: договір про співпрацю, альянс поміж банком і страховим товариством, обмін частками у капіталі між учасниками альянсу, створення банком власної страхової компанії чи

навпаки. Однак особливості організації страхової і банківської діяльності утруднюють фінансову консолідацію. Проте переваги від банкострахування сприяють використанню цієї концепції.

4. Для продажу страхових продуктів через банки найефективнішими є такі форми дистрибуції: фінансові консультанти (штатні та позаштатні страхові агенти); спеціальні консультанти; персонал банку; прямі продажі; як окрему, новітню систему збуту вирізняють непрямі продажі. При цьому максимальної ефективності досягають при диверсифікації способів дистрибуції фінансових послуг через страхові компанії і банківські установи.

5. Отже, в Україні, непрямі продажі страхування у пакеті з нестраховими послугами перебувають на етапі розвитку, а європейський досвід свідчить про значний потенціал розвитку банкострахування.

Література

1. Лилик О. Bancassurance та перспективи його розвитку в Україні// Вісник Національного банку України. – 2007. – № 1. – С. 32–37.
2. 2004 Top Ten Issues// Global Insurance Industry Outlook.– Deloitte Touche Tohmatsu. – 2004. – С. 29.
3. Плотников А. Что такое банковское страхование // Банковские технологии. – 2003. – № 4. – С. 55–58.
4. Банки на рынке страхования жизни: возможности и перспективы // Банковская практика за рубежом. – 2004. – № 3 (63). – С. 55–57.
5. Финансовый консультант под вывеской страховика// Банковское обозрение. – http://bo.bdc.ru/2006/6/fin_kons.htm
6. Плотников А. Что такое банковское страхование // Банковские технологии. – 2003. – № 4. – С. 55–58.
7. Новицкий Р. Иду на бренд // Страховой клуб. – 2006. – № 7 (33). – С. 13–21.
8. Стремление к общему бизнесу // Банковское обозрение. – 2005. – № 12. – С. 36–37.
9. M. Sliperski Umowa o promocji przez bank sprzedaży polis na życie/ Wiadomości Ubezpieczeniowe. – 1999. – № 5–6. – S. 67–71.
10. Медведев П. Маркетолог в холдинге: советы новичку // Маркетолог. – 2005. – № 6 (28). – С. 60–63.