

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЮВИХ РИНКОВИХ ПОКАЗНИКІВ) СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

СВІТЛАНА ВИНОХОВА,
аспірантка, Донецький державний університет управління

Актуальність проблеми.

Обов'язковим етапом планування маркетингової діяльності організації є встановлення або коригування ринкових цілей згідно з проведеною ринковою аналітикою (прогнозами змін у зовнішньому оточенні та оцінкою внутрішніх можливостей компанії).

Цей етап – типовий для маркетингового планування у будь-якій організації і входить до більш загального процесу стратегічного планування діяльності компанії. Але встановлення цільових ринкових показників для страхової компанії (далі – СК) має низку специфічних рис, що у більшості випадків не відображені у сучасних теоретичних і практичних дослідженнях. Саме цей факт визначає актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх публікацій.

Встановлення цільових ринкових показників у СК пов'язано з певними перешкодами. Перша група складнощів характерна для всіх підприємств будь-якої галузевої належності. Їхня сутність полягає:

по-перше, у потребі синтезу розрізнених аналітичних оцінок, прогнозів, очікувань під час вибору цілей розвитку;

по-друге, у переведенні нечітких формулювань візії та місії компанії (як правило, виражених у якісних термінах) у визначені кількісні показники;

по-третьє, у балансуванні цілей, часто несумісних або навіть таких, що виключають одна одну (наприклад, цільовий обсяг продажу страхових продуктів, тобто обсяг страхових премій, і необхідна прибутковість

діяльності СК можуть не бути одночасно досяжними за поточних ринкових умов).

Оскільки ці проблеми характерні для більшості компаній, рекомендації щодо їх подолання можна зустріти у працях багатьох авторів, які досліджують проблематику стратегічного планування. У першу чергу це роботи всесвітньо відомих економістів, таких як Друкер П. [1], Мінцберг Г. [2], а також у публікаціях вітчизняних дослідників, що звертають увагу на питання стратегічного планування в українських страхових компаніях чи окремих видах страхової діяльності.

Аналіз досліджень вітчизняних науковців, таких як Загребного В., Нечипоренко В., Владимирової М. та ін., показує, що проблеми стратегічного, у тому числі маркетингового планування, які вони описують у своїх публікаціях, неспецифічні для страхової сфери.

Так, В. Нечипоренко вказує на необхідність розробки місії та візії компанії як бази для подальшого встановлення цільових показників, розглядає шляхи декомпозиції встановлених цілей і концентрується саме на даному аспекті стратегічного, зокрема, маркетингового планування [3, с. 50].

Практик страхового ринку В. Загребной у праці «Шляхи впровадження стратегічного менеджменту і нових технологій управління. Розвиток страхової компанії в умовах кризи» зупиняється на узагальненому переліку процесів, що становить каркас стратегічного управління і не відображає взаємозв'язків між аналізом зовнішнього оточення (стратегічним маркетинговим аналізом) і встановленням цільових ринкових показників [4, с. 11].

Дослідження М. Владимирової присвячене специфічним рисам планування у сфері добровільного медичного страхування та, на жаль, і це дослідження не показує останніх досягнень у практиці маркетингового планування, оскільки проводилося наприкінці 1990-х рр. [5].

Отже, у межах авторського дослідження вважаємо за доцільне зосередитися на проблемах встановлення цільових ринкових показників, актуальних лише для СК, та запропонувати способи та інструментарій для їх вирішення.

Мета дослідження.

Метою даного дослідження є:

- ♦ виокремлення специфічних рис, що впливають на процес встановлення цільових ринкових показників для страхової компанії;
- ♦ розробка алгоритму встановлення цільових ринкових показників СК, що враховує названу специфіку;
- ♦ узагальнення та формалізація запропонованого алгоритму у вигляді простої математичної моделі, яка може застосовуватися страховими компаніями на практиці.

Виклад основного матеріалу.

У разі постановки цілей розвитку і встановленню цільових показників на плановий період (як правило, рік), страхові компанії, як і всі комерційні організації, повинні збалансувати два ключові показники:

- 1) масштаби діяльності, що характеризуються часткою ринку, яку

обіймає компанія загалом і за окремими секторами зокрема. Нагадаємо, що частка ринку виражається як обсяг премій, зібраних компанією за певний період, віднесений до загального обсягу страхових премій, зібраних всіма страховиками за той самий період. Саме частка ринку визначає можливість подальшого розвитку компанії, статус в очах страхувальників, впливає на диверсифікацію її ризиків і рівень збитковості у майбутньому¹;

2) поточну прибутковість роботи, що визначає фінансову стабільність компанії, короткострокові можливості інвестування у подальший розвиток.

Це питання актуальне майже для всіх компаній – і не лише страхових. Проте для СК нагальність даної проблеми суттєво відрізняється від виробничих і торговельних компаній виходячи з природи послуги страхування.

Справа у тім, що СК фактично не мають² змінних витрат, які вони закладають у ціну страхового продукту (страховий тариф). Цю функцію відіграє так звана збитковість страхової суми (англ. loss ratio of sum insured) даного страхового продукту, що визначається шляхом оцінки ймовірності настання страхових випадків та розміру відшкодувань за ними по зазначеному продукту.

Збитковість страхової суми розраховується з аналізу співвідношення кількості страхових випадків до загальної кількості застрахованих. Джерелами для підрахунку цього показника є накопичена компанією статистика, показники за аналогічними страховими продуктами тощо.

Ця плата за ризик має бути закладена до ціни страхового продукту (відома як нетто-ставка, що обчислюється у грошових одиницях), розрахована у відсотковому відношенні або частках одиниці, відома також як «розрахункова» [6; с. 190], або «актуарна» [7] збитковість страхового продукту, і характеризує загальний рівень

ризиковості та прибутковості діяльності за певним видом страхування.

Враховуючи природу збитковості страхової суми та відповідно страхових тарифів, стає очевидним, що страхова компанія не може довільно комбінувати в своєму портфелі страхові продукти, а має робити це так, щоб загальний рівень актуарної збитковості її страхового портфеля залишався прийнятним з позицій фінансової стабільності СК. Водночас компанія прагне завойовувати або як мінімум утримувати ринок, тобто нарощувати масштаби діяльності.

Таким чином, механізм маркетингового планування (встановлення цільових ринкових показників) повинен допомогти страховим компаніям коректно встановлювати маркетингові цілі (частка ринку, обсяг зібраних премій) з урахуванням ризикової тих страхових продуктів, які вони планують продавати. Це, за суттю, є моделлю оптимізації їхнього страхового портфеля, яка вирішується з урахуванням загальної стратегії компанії за певних зовнішніх ринкових умов.

Для розв'язання даної проблеми пропонуємо використовувати такий алгоритм маркетингового планування – встановлення цільових ринкових показників, який може бути формалізований у вигляді простої математичної моделі лінійної оптимізації.

1. Зростання частки і зміцнення позицій СК на страховому ринку відбувається за рахунок того, що темпи зростання обсягу зібраних нею премій перевищують темпи зростання зібраних премій у цілому по галузі – ринок СК зростає швидше за страховий ринок. Максимізація обсягу зібраних премій – це маркетингова, ринкова мета, яка може виступати цільовою функцією в моделі оптимізації, тобто

$$F(x) \rightarrow \max, (1)$$

$F(x)$ де – функція мети, загальний обсяг премій, який прагне зібрати СК на страховому ринку в плановому періоді.

2. страхова компанія просуває

різні страхові продукти переважно на непов'язаних між собою секторах страхового ринку (медичне страхування, автострахування, страхування майна тощо). У практиці страхування не рідкісні випадки так званого пакетного продажу страхових продуктів, коли клієнтами за різними напрямками страхування виступають одні й ті самі особи (фізичні чи юридичні). Це пов'язано з первинним формуванням довіри до бренду страхової компанії, невисокою поінформованістю потенційних страхувальників про сутність страхових продуктів. Але можна з упевненістю стверджувати, що потреби у різних видах страхового захисту не мають тісної кореляції.

Отже, можна припустити, що за винятком кількох різновидів страхових продуктів підсумковий обсяг страхових премій, який прагне максимізувати компанія, складається з суми премій, які вона збере на окремих секторах страхового ринку. Іншими словами, якщо

x_i – обсяг страхових премій, що компанія планує одержати (одержує) на i -му секторі страхового ринку;

$i \in (1, \dots, N)$, де N – кількість видів страхування або секторів страхового ринку, на яких оперує компанія, то, враховуючи формулу (1):

$$F(x) = \sum_{i=1}^N x_i \rightarrow \max \quad (2)$$

Рівень деталізації секторів (видів) страхування визначається компанією залежно від прийнятої всередині компанії класифікації.

3. Крім бажання одержати сукупно більший обсяг страхових премій, СК має певні цілі на кожному з секторів страхового ринку, зокрема, щодо зростання діяльності, утримання чи розширення позицій (частки ринку) на кожному з секторів.

Прагнення страхової компанії нарощувати або утримувати частку ринку на певному секторі – не єдина причина встановлення цілей за кожним сектором страхового ринку. Наявність окремих цілей за секторами ринку обумовлена також тим, що для

¹ Чим більшою є кількість укладених договорів, тим більшим є обсяг залучених премій і ймовірнішим досягнення компанією середнього або очікуваного рівня збитковості за даним напрямом страхування – статистичним законом нормального розподілу.

² Або їхній відсоток незначний.

страхової компанії важливими є іміджеві (статусні) атрибути, які формують певну репутацію та довіру до страхового бренду і можуть стати запорукою зростання обсягів страхових премій компанії у більш далекому майбутньому – за горизонтом періоду планування.

Наприклад, складним за організаційними витратами і достатньо збитковим з фінансової точки зору є медичне страхування. Впродовж останніх трьох років, до кризи 2008 р., зростала популярність медичного страхування серед заможного населення – групи клієнтів, яка потенційно є привабливою щодо платоспроможного попиту на інші види страхування (наприклад, страхування майна) в перспективі від двох до чотирьох років. Те саме стосується і підприємств-клієнтів за напрямом «медичне страхування».

Деякі види страхування або страхові продукти також є обов'язковим елементом загального позиціонування СК, якщо, наприклад, компанія історично присутня на певних секторах ринку (відмова від них може негативно вплинути на репутацію компанії).

Виходячи з потреби встановлювати цільові показники на окремих секторах страхового ринку, служба маркетингу страхової компанії проводить аналітику за секторами, про яку йшлося у попередньому розділі дослідження. На основі проведеного аналізу маркетингологи СК можуть прогнозувати, як зміниться попит на певному секторі і відповідно як зросте або скоротиться обсяг кожного сектору страхового ринку. Базуючись на цих даних (прогнозах за місткістю сектору) і враховуючи прийнятну чи бажану для компанії частку ринку за даним сектором, СК може встановити мінімально допустимий рівень обсягу страхових премій за кожним із секторів страхового ринку. Наприклад, якщо місткість сектору X прогнозується на рівні 100 млн грн, а компанія Y прагне посісти на ньому мінімум 5%, то мінімальний плановий обсяг зібраних премій для компанії за даним сектором становить 5 млн грн.

Таким чином, за результатами

стратегічного маркетингового аналізу матимемо так звані обмеження знизу для кожного сектору страхового ринку в моделі маркетингового планування:

$$x_i \geq X \min_i; \quad (3)$$

$X \min_i$ де – запланований обсяг зібраних премій, що є мінімально припустимим для компанії на i -му секторі страхового ринку в плановому періоді.

Мінімальний плановий показник має встановлюватися маркетингологами не лише з розрахунку захоплення певної частки на даному секторі страхового ринку, а й з урахуванням прогнозу ситуації, наявних позицій компанії у даному секторі, планів конкурентів (ведення нових продуктів, загальне зниження страхових тарифів тощо), побажань власників і керівництва (наприклад, очолити рейтинг найбільших компаній з автострахування, увійти до десятки найбільших компаній, що надають послуги з особистого страхування).

4. Маркетингологи страхових компаній під час стратегічного маркетингового аналізу також повинні сформулювати так звані обмеження зверху для цільових ринкових показників. На кожному з секторів страхового ринку СК може досягти певних успіхів, але темпи такого зростання подекуди є неабсолютно обмеженими: за певної ринкової ситуації ринок не зможе поглинути більше, ніж певний обсяг страхових послуг, компанія фізично не зможе збільшити продаж більш ніж на певний відсоток, якою б не була її маркетингова активність (якщо не брати до уваги кардинальні зміни в роботі – географічне розширення, вихід на нові сегменти клієнтів – це позначиться і на збитковості кожного виду, і на продажах), активність конкурентів також є достатньо високою і вони обіймають певні позиції на даному ринку тощо.

Таким чином, маркетингологи СК можуть встановити певну верхню межу зростання компанії на кожному секторі страхового ринку – обсяг страхових премій, тобто більше за прогнозовану ситуацію та за наявність схеми

діяльності компанія не зможе досягти у плановому періоді. Ця система обмежень формується переважно експертним шляхом або за умов добре дослідженої зовнішньої ситуації, за допомогою статистичних методів прогнозування, ґрунтуючись на даних стратегічного маркетингового аналізу.

Таким чином, «обмеження зверху» для моделі маркетингового планування СК мають такий вигляд:

$$x_i \leq X \max_i; \quad (4)$$

$X \max_i$ де – прогнозований максимально досяжний обсяг страхових премій на i -му секторі страхового ринку (за існуючого стану СК на ринку, з урахуванням максимальної маркетингової активності та без урахування кардинальних змін у роботі компанії).

5. Страхова компанія не може дозволити довільно комбінувати страхові продукти (напрями або види страхування) у своєму страховому портфелі. Причина – наявність слаббокерованого чинника – актуарної збитковості за кожним напрямом страхування чи страховим продуктом.

Збитковість певного напрямку страхування (чи збитковість страхування за певними секторами страхового ринку) вважатимемо заданою величиною для розв'язання даної задачі маркетингового планування. У ході побудови моделі візьмемо за умову відсутність запланованих кардинальних змін у діяльності СК (не міняємо набір ризиків своїх страхових продуктів, не змінюємо умови відшкодувань збитків тощо). Ці зміни можна буде аналізувати вже під час використання за побудованою моделлю.

Слід зауважити, що, незважаючи на суто актуарні методи розрахунку збитковості, прогнозувати її зміни в плановому періоді також повинні маркетингологи. Потрібну інформацію вони одержують під час проведення стратегічного маркетингового аналізу.

Збитковість страхової суми за певним напрямом страхування може суттєво змінитися залежно від змін зовнішнього оточення. Ці зміни, як правило, досліджуються під час про-

ведення маркетингового PEST-аналізу та аналізу галузей, що формують похідний попит на страхові продукти. Наприклад, можна прогнозувати збільшення рівня аварійності на автошляхах за умови стрімкого зростання кількості автовласників, як це відбувалося протягом 2006–2007 рр. Звичайно зростання аварійності суттєво вплинуло на збитковість автострахування. Цю інформацію маркетологи мають надавати актуаріям для коригування розрахунків очікуваної збитковості страхової суми за кожним сектором страхового ринку.

Отже, з урахуванням збитковості за кожним сектором страхового ринку СК має підібрати таке співвідношення (пропорції) різних напрямів страхування у своєму страховому портфелі, щоб його підсумкова збитковість не перевищила певну припустиму величину, яка має назву середньої актуарної збитковості страхового портфеля компанії. Це додаткове обмеження, що має не маркетингову, а фінансову природу і допомагає балансувати цілі масштабності та прибутковості діяльності СК.

Якщо y_i ($i = 1, \dots, n$) – збитковість страхової суми за i -м напрямом страхування (збитковість роботи на i -му секторі страхового ринку, вимірюється у відсотках або частках одиниці – $y_i \in (0; 1)$), (5).

$$y_1 * x_1 + y_2 * x_2 + \dots + y_n * x_n \leq \bar{y} * \sum_{i=1}^n x_i$$

Уде – допустима середня (підсумкова) збитковість страхового портфеля компанії у плановому періоді.

Цей показник вимірюється у відсотках або частках одиниці, тобто $Y \in (0; 1)$.

Обмеження сформульоване, але, як витікає з формули (5), до його правої частини потрапляє функція мети – $F(x) = \sum_{i=1}^n x_i$ що унеможливає подальше вирішення задачі у такому вигляді і вимагає трансформувати дану нерівність.

Трансформація нерівності й уникнення використання функції мети в її правій частині стають можливими, якщо на простому прикладі з трьох страхових продуктів розкласти праву частину нерівності (розкрити знак

суми) і перенести всі елементи до лівої частини нерівності.

Після усіх перетворень матимемо таке обмеження: (6)

$$r_1 * x_1 + r_2 * x_2 + \dots + r_n * x_n \leq 0$$

де $r_i = y_i - Y$, ($i = 1, \dots, N$) – різниця між рівнем збитковості i -го напрямку страхування (за i -м сектором страхового ринку) і допустимою середньою збитковістю страхового портфеля компанії у плановому періоді.

Для напрямів страхування, збитковість яких більша за середню збитковість портфеля, коефіцієнт r_i буде коливатися у межах від 0 до 1, а для напрямів, збитковість яких не перевищує середньої збитковості портфеля, – буде меншим за 0, але не меншим за –1, тобто $r_i \in (-1; 1)$.

6. Таким чином, підсумковий вигляд моделі маркетингового планування – встановлення цільових ринкових показників страхової компанії матиме такий вигляд:

$$F(x) = \sum_{i=1}^n x_i \rightarrow \max$$

$$\begin{cases} x_i \geq X \min_i, \\ x_i \leq X \max_i, \\ r_1 * x_1 + r_2 * x_2 + \dots + r_n * x_n \leq 0 \end{cases} \quad (7).$$

Висновки.

Незважаючи на достатньо простий вигляд, використання даної моделі під час планування цільових ринкових показників має низку переваг:

1) для використання моделі на практиці не потрібне спеціальне програмне забезпечення і висока кваліфікація аналітиків: усі необхідні розрахунки можна провести за допомогою універсального продукту MS Excel (вбудований пакет «Пошук рішення»), а записавши макрос – доволіно змінювати вхідні дані й автоматично перераховувати результат;

2) модель придатна до використання у сценарному аналізі: змінюючи вхідні дані (тобто закладаючи різні прогнози щодо зміни місткості окремих секторів страхового ринку, побажання щодо частки компанії на кожному секторі, змінюючи збитковість окремих страхових продуктів тощо), можна одержувати різні кількісні результати, порівнюва-

ти їх і обирати той, що максимально відповідає візії компанії та за наявних зовнішніх умов дозволить використати дієву маркетингову стратегію;

3) модель можна розвивати, додаючи нові обмеження фінансового чи маркетингового характеру.

Щодо труднощів використання даної моделі, то основною з них є отримання вхідних даних для її побудови під час маркетингового аналізу. Ці труднощі мають місце незалежно від використання даної моделі чи відмови від неї і супроводжують процес постановки стратегічних маркетингових (та інших) цілей компанії. Також дана модель не допомагає у пошуку конкретної маркетингової стратегії, що забезпечила б досягнення бажаних показників.

Але використання запропонованої моделі маркетингового планування дозволяє краще усвідомити реалістичність та узгодженість цілей страхової компанії, підібрати, продумати і попередньо опрацювати різні варіанти маркетингової стратегії, що дозволяє досягти запланованих цілей.

Джерело

1. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер. – М.: Вільямс, 2007. – 400 с.
2. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2007. – 368 с.
3. Нечипоренко В. Стратегическое планирование в страховых компаниях / В. Нечипоренко // Insurance Top. – № 2. – 2008. – С. 49-53.
4. Загребной В. Пути внедрения стратегического менеджмента и новых технологий управления. Развитие страховой компании в условиях кризиса / В. Загребной // Insurance Top. – № 1. – 2009. – С. 10-12.
5. Владимирова М.В. Моделирование механизма стратегического планирования деятельности страховой компании в сфере добровольного медицинского страхования: дис. ... канд. экон. наук: 08.03.02 / Владимирова М.В. – Донецьк, 1997. – 143 с.
6. Чернова Г.В. Основы экономики страховой организации по рисковому виду страхования / Г.В. Чернова. – СПб.: Питер, 2000. – 230 с.
7. Доклад «Практические аспекты деятельности актуария» директора компании «Страховой брокер «Дедал» И. Габидуллина. – Режим доступа к докладу: <http://dfiles.dedal.ua/aktuarii/presentation.ppt>.