

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Прохоров  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Совершенствование модели финансового планирования и прогнозирования

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.01.2020.25651. ВКР

Руководитель работы  
доцент кафедры СОТ  
\_\_\_\_\_ Д.В. Подшивалов  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор работы  
студент группы ДО–551  
\_\_\_\_\_ А.Е. Наурузбаев  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель кафедры СОТ  
\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина  
\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Наурузбаев А.Е. Совершенствование модели финансового планирования и прогнозирования – Челябинск: ЮУрГУ, 2020, ДО–551, 69 с., 29 табл., библиогр. список – 46наим., 12 л. плакатов ф. А4.

Объект – САО «Военно-страховая компания».

Цель ВКР – выработка на основе практического опыта и теоретических положений рекомендаций в плане усовершенствования финансового планирования в страховой компании.

В работе рассмотрены теоретические и методологические основы финансового планирования и прогнозирования в компании; дана общая характеристика финансово-экономической деятельности САО «ВСК»; проведен анализ финансовых индикаторов деятельности САО «ВСК»; проведена оценка уровня организации оперативного, текущего и перспективного финансового планирования в САО «ВСК»; разработаны рекомендации по оптимизации деятельности САО «ВСК»; рассмотрены направления совершенствования организации корпоративного финансового планирования и прогнозирования.

Результаты работы имеют практическую значимость и могут применяться при организации дальнейшей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ.....	8
1.1 Финансовое планирование и прогнозирование в компании: сущность и задачи.....	8
1.2 Сравнительный анализ методов финансового прогнозирования	13
1.3 Современные финансовые практики в области планирования и прогнозирования.....	20
2 ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В САО «ВСК».....	30
2.1 Характеристика финансово-экономической деятельности САО «ВСК».....	30
2.2 Анализ финансовых индикаторов деятельности САО «ВСК»	33
2.3 Оценка уровня организации оперативного, текущего и перспективного финансового планирования в САО «ВСК».....	42
3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В САО «ВСК».....	49
3.1 Разработка рекомендаций по оптимизации деятельности САО «ВСК».....	49
3.2 Совершенствование организации корпоративного финансового планирования и прогнозирования.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	67

## ВВЕДЕНИЕ

Финансовое планирование – это способ управления финансовыми потоками компании и процедура оптимизации данных потоков в перспективе. Цели настоящего процесса можно обозначить, как формирование соотношения между наличием финансов компании и потребностью в них, выбор результативных источников развития и выгодных альтернатив применения.

Для компании цель финансового планирования – это:

- определение стратегических задач в соответствии с корпоративной концепцией;
- установление и мониторинг ключевых индикаторов;
- определение квот по издержкам, которые нужны для осуществления проектов и планов.

В качестве объекта исследования выступает САО «ВСК».

Предмет исследования – совокупность отношений в области финансового планирования и прогнозирования и их специфика в страховой компании.

Цель ВКР – выработка на основе практического опыта и теоретических положений рекомендаций в плане усовершенствования финансового планирования в страховой компании.

Чтобы достичь цель, обозначенную выше, предстоит решить ряд задач:

- рассмотреть финансовое планирование и прогнозирование в компании, его сущность и задачи;
- провести сравнительный анализ методов финансового прогнозирования;
- рассмотреть современные финансовые практики в области планирования и прогнозирования;
- дать характеристику финансово-экономической деятельности САО «ВСК»;
- провести анализ финансовых индикаторов деятельности САО «ВСК»;
- дать оценку организации оперативного, текущего и перспективного финансового планирования в САО «ВСК»;
- разработать рекомендации по оптимизации деятельности САО «ВСК»;
- предложить механизмы совершенствования организации корпоративного финансового планирования и прогнозирования.

Теоретической и методической основой квалификационной работы послужили труды российских и зарубежных экономистов, посвященные проблеме управления страховыми отношениями, в частности вопросам организации финансово-хозяйственной деятельности страховых компаний. В ходе исследования были применены следующие материалы:

- Законы Российской Федерации, Указы Президента РФ;
- Постановления Правительства РФ, определяющие общие условия осуществления страхования и налогообложения страховых операций в России;

- нормативно-инструктивные документы Федеральной службы России по надзору за страховой деятельностью и Министерства финансов Российской Федерации, уточняющие и разъясняющие положения Закона.
- специальная и учебная литература, специализированные справочные пособия и словари;
- публикации в периодических изданиях: журналах «Страховое дело», «Страховое ревю», «Финансы».

Методы исследования: сравнение, обобщение, анализ, синтез, сравнительно-правовой метод, формально-юридический метод, горизонтальный и вертикальный анализ, коэффициентный метод, балансовый метод.

Информационная база исследования: данные САО «ВСК».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

В первой главе рассмотрены теоретические и методологические основы финансового планирования и прогнозирования в компании.

Во второй главе дана общая характеристика финансово-экономической деятельности САО «ВСК»; проведен анализ финансовых индикаторов деятельности САО «ВСК»; проведена оценка уровня организации оперативного, текущего и перспективного финансового планирования в САО «ВСК».

В третьей главе разработаны рекомендации по оптимизации деятельности САО «ВСК»; рассмотрены направления совершенствования организации корпоративного финансового планирования и прогнозирования.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ

## 1.1 Финансовое планирование и прогнозирование в компании: сущность и задачи

Финансовое планирование является сознательной организацией финансового развития предприятия на базе гармоничной и по возможности оптимальной структуры целей и средств достижения, соответствующих им.

Финансовое планирование, которое построено на принципах науки, является сложным аналитическим процессом, который состоит из следующих элементов:

- анализ потенциальных возможностей предприятия;
- прогнозирование последствий текущих решений;
- обоснование варианта, который выбран из ряда возможных решений для включения его в итоговый план;
- оценка результатов, которые были ранее достигнуты организацией, согласно параметрам, установленным в финансовом плане.

Сложившаяся за последние годы система финансового планирования на предприятиях обрела черты экономики рыночного типа, но при этом имеются некоторые серьезные недостатки:

- по традиции, процедура планирования начинается непосредственно от производства, а не от сбыта продукции, которая уже готова;
- планирование в настоящее время является очень трудоемким процессом. Имеющиеся планово-экономические службы продолжают осуществлять подготовку огромного числа документов, большая часть из которых является непригодной для использования финансовой службой в целях корректировки и анализа управленческих решений;
- процесс финансового планирования является затянутым во времени, что не дает возможности использовать показатели плана для того, чтобы принимать оперативные управленческие решения, поскольку они больше отражают уже историю;
- при планировании преобладающим является затратный механизм ценообразования, при котором оптовая цена предприятия формируется без учета конъюнктуры рынка;
- в организациях обычно нет деления затрат на постоянные и переменные издержки, расчета маржинальной прибыли, редко анализируется безубыточность продаж;
- в ходе финансового планирования не дается оценка эффекту операционного рычага, не вычисляется запас финансовой прочности;
- имеющаяся система планирования не позволяет проводить достоверный анализ финансовой устойчивости предприятия в меняющихся рыночных условиях.

Финансовая наука рассматривает планирование не только в качестве главной функции финансового менеджмента, но и в качестве индикатора эффективности деятельности предприятия. Большая часть организаций РФ еще не приобщила к тому, чтобы управлять финансами посредством механизма финансового планирования, что обусловлено некоторыми причинами:

- отсутствуют конкретные цели и понимание миссии предприятия у ее руководителей;
- трудности определения реальной потребности в текущих ресурсах;
- отсутствуют навыки ориентации в ситуации на рынке;
- отсутствует отлаженная система представления достоверных данных пользователям в требуемое время.

На сегодняшний день, можно отметить, что финансовое планирование на предприятии является одним из самых важных элементов деятельности. Финансовое планирование – процесс определения действий, касающихся в формировании и использовании финансовых ресурсов в будущем. Финансовое планирование – процесс разработки системы финансирования планов и показателей по обеспечению развития предприятия в предстоящем периоде. Финансовое планирование обеспечивает предприятию повышение его эффективности, достижение максимальных запланированных результатов плана.

Рассмотрим более подробно принципы финансового планирования.

**Выделение приоритетов.** Данный принцип упрощает процесс финансового планирования и заключается в определении самых значимых связей и зависимостей, которые являются структурными элементами плана.

**Прогнозирование состояния внешней, внутренней, экономической и финансовой среды предприятия** осуществляется с помощью систематического анализа основных факторов. Качество прогноза определяет качество финансового плана.

**Обеспечение финансовой безопасности.** Данный принцип учитывает все риски, связанные с принятием финансовых решений, а также возможности недопущения или уменьшения этих рисков.

**Оптимизация.** Суть данного принципа заключается в том, что финансовое планирование должно обеспечить выбор наилучших возможностей использования финансовых ресурсов.

**Координация и интеграция.** При финансовом планировании происходит учёт интеграции всех сфер деятельности.

**Упорядочение.** Данный принцип заключается в создании общего порядка действий всех работников компании.

**Контроль.** Возможность финансового планирования обеспечить контроль над производственно-хозяйственной деятельностью предприятия.

**Документирование.** Принцип, который основывается на документированном представлении финансово - хозяйственной деятельности организации.

Сложность и многоаспектность функционирования компаний обусловили существование разнообразных видов финансового планирования (таблица 1)

Таблица 1 – Классификация видов финансового планирования

Классификационный признак	Виды финансового планирования
По уровню планирования	Стратегическое, тактическое, оперативное планирование
По особенностям постановки целей	Реактивное, инактивное, преактивное и интерактивное планирование
По степени централизации плановых функций	Централизованное, децентрализованное и круговое планирование
По горизонту планирования	Долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование
По уровню структурной иерархии объекта планирования	Общешфирменное планирование, планирование деятельности бизнес-единиц
По степени детализации плановых решений	Агрегированное, детализированное планирование
По особенностям разработки финансовых планов	Скользящее планирование, периодическое планирование
Предмет планирования	Целевое планирование, планирование действий, планирование ресурсов

Из данной классификации стоит выделить наиболее распространенные виды финансового планирования – по уровню субъекта планирования, по уровню планирования и по уровням структурной иерархии.

По уровням субъекта планирования выделяют на высшем, среднем и низшем уровнях.

1. На высшем уровне плановые решения разрабатываются централизованными отделами планирования и высшими исполнительными органами управления, иногда утверждаются собственниками предприятия.

2. На среднем уровне планы разрабатываются на уровне бизнес-единиц

3. На нижнем уровне планы разрабатываются на уровне подразделений предприятия.

Уровни финансового планирования:

- 1 уровень – стратегическое финансовое планирование;
- 2 уровень – тактическое финансовое планирование;
- 3 уровень – оперативное финансовое планирование.

Все три уровня планирования тесно взаимосвязаны между собой. Стратегическое планирование обеспечивает реализацию стратегического плана, а оперативное планирование – тактического плана.

Таким образом, в финансовой системе организации финансовые планы - это путеводитель, дающий возможность ориентироваться в ее финансовых возможностях, а также выбрать наиболее действенные с позиций конечных результатов действия.

Финансовое планирование осуществляется благодаря финансовым планам. Финансовый план – комплексный план функционирования и развития предприятия, выраженный в стоимостном выражении.

Финансовое планирование направлено на достижение следующих целей.

1. Достижение объёма предполагаемых поступлений денежных ресурсов исходя из планируемого объёма производства.

2. Определение возможностей реализации товарной продукции с учётом заключаемых договоров с поставщиками или покупателями, а также с учётом конъюнктуры (совокупность условий, при которых в данный момент осуществляется деятельность на рынке). Конъюнктура характеризуется соотношением спроса и предложения на товары данного вида, а также соотношением цен.

3. Установление оптимальных пропорций учёта доходов и расходов для сохранения баланса.

4. Устойчивое финансовое положение.

Ключевая цель финансового планирования состоит в полноценном обеспечении предприятия нужными ресурсами финансовой, инвестиционной и производственной деятельности. В связи с этим нужно определить пути наиболее эффективного вложения капитала компании, оценить степень его рационального использования, выявить дополнительные резервы увеличения прибыли за счёт экономного использования и установить рациональные взаимоотношения с контрагентами, банками. Если предприятие крупное, то стоит учитывать интересы акционеров, в качестве выплаты дивидендов, а также других инвесторов, например, с помощью прозрачности доходов, своевременной уплаты налогов и расчетов с контрагентами.

Задачами финансового планирования являются:

- контроль над образованием и расходованием денежных средств;
- определение путей вложения капитала и оценка его использования;
- контроль за финансовым состоянием, кредитоспособностью платежеспособностью.

Итак, основные задачи современного финансового планирования в организации это:

- обеспечение требуемыми ресурсами финансовой, инвестиционной и все строки производственной деятельности;
- определение возможных путей эффективных вложений капитала организации, оценка степени рациональности его использования;
- выявление существующих внутрихозяйственных резервов для увеличения прибыли организации за счет экономного использования денег;
- установление рациональных отношений с контрагентами, банками и бюджетом;
- соблюдение интересов акционеров и прочих инвесторов;
- контроль финансового состояния, платежеспособность и кредитоспособность организации.

Статьи финансового плана имеют связь со всеми экономическими показателями функционирования предприятия и увязаны с главными разделами предпринимательского плана, например такими как:

- производство продукции и услуг;

- научно-техническое развитие;
- совершенствование производства и управления;
- повышение эффективности производства;
- материально-техническое обеспечение;
- труд и кадры;
- прибыль и рентабельность;
- экономическое стимулирование и т.п.

Для конкретных прогнозов могут применяться признаки классификации.

1. На основании горизонта планирования, прогноз разрабатывают на короткий период времени (допустим, месяц или неделя по объемам продаж), на год, а также на 2–3 года (среднесрочный прогноз) или на 5 и больше лет, что называется долгосрочным прогнозом.

Кроме прочего, бывает такой вид долгосрочного прогноза, как перспективный. Часто прогнозы на 5 лет относят к среднесрочным прогнозам.

2. По типам прогнозирования можно выделить поисковые, нормативные прогнозы, а также основанные на творческом видении.

Что касается поискового прогнозирования, то здесь имеется в виду способ научного прогнозирования от настоящего к будущему. Начинается прогнозирование сегодня; основывается на существующих данных, с постепенным проникновением в будущее.

Выделяют 2 вида поискового прогнозирования:

- традиционное или экстраполятивное;
- новаторское или альтернативное.

Экстраполятивный подход предусматривает, что всякое развитие происходит непрерывно и гладко. Следовательно, прогноз может выступать в качестве обычной проекции прошлого в будущее.

Экстраполятивный подход широко применяется в прогнозировании, так или иначе – отражается во многих методах прогнозирования.

Альтернативный подход основывается на том, что внутренняя и внешняя среда подвергается постоянным изменениям, отчего:

- развитие компонента среды происходит не только непрерывно и гладко, но и прерывисто, скачками;
- есть некоторое количество вариантов будущего развития компонента среды.

Таким образом, в рамках альтернативного подхода:

- альтернативное прогнозирование может объединять в единой логике 2 способа развития компонента – скачкообразный и гладкий, создавая синтетическую картину перспективы;
- создаются прогнозы, которые предусматривают сочетание разных вариантов развития избранных явлений и параметров. В то же время каждый вариант развития заложен в основе особого сценария будущего.

Как первый, так и второй вид прогнозирования основаны на количественных, качественных методах прогнозирования.

Нормативное (нормативно-целевое) прогнозирование предполагает:

- установление общих целей, стратегических ориентиров компании на будущее;
- оценку развития компании на основании данных целей.

Применяется нормативное прогнозирование обычно тогда, когда компания не имеет требуемых исторических данных. Таким образом, она основывается на качественных методах исследования, как экстраполятивное явление, в большей степени считается традиционным подходом к предсказанию будущей среды компании.

Прогнозирование, которое основано на творческом видении будущего – применяет субъективные познания прогнозиста, интуицию.

Такие прогнозы очень часто имеют утопическую форму, или антиутопическую форму – литературные описания вымышленного будущего; применяется для предсказания будущих итогов в работе компании.

3. На основании степени вероятности будущих событий, прогнозы делятся на вариативные, а также инвариантные.

Инвариантный прогноз предусматривает только один вариант развития будущих событий. Он может быть в условиях высокой степени определенности будущей среды. Обычно такой прогноз основан на экстраполятивном подходе.

Вариантный прогноз основан на предположении о существенной неопределенности будущей среды, а значит, на наличии ряда вероятных вариантов развития.

Каждый вариант развития предусматривает специфическое состояние будущей среды; на основании того определяются главные параметры такого поведения. Данный вариант перспективного развития компании называется сценарием.

## **1.2 Сравнительный анализ методов финансового прогнозирования**

Если сравнивать с планированием, то финансовое прогнозирование не реализует разработанные прогнозы в практике (prognosis– предвидеть). Прогнозирование обладает специфическими методологическими основами, которые отличаются от методов планирования.

Методы прогнозирования подразделяются на такие 2 большие группы, как качественные, количественные.

Качественные методы состоят из: метода Делфи (метода оценок экспертов), мнений различных специалистов, голосования (упорядоченного опроса) тех или иных торговых агентов, а также изучения покупателей.

Количественные же методы представляют временные ряды, а также регрессивный анализ.

Прогнозирование временных рядов состоит в том, что строят модель для того, чтобы предсказывать будущие события, исходя из анализа известных прошлых событий, предсказать будущую статистику до ее измерения. В числе аналитических инструментов нужно выделить: классическую декомпозицию, анализ трендов, скользящее среднее, анализ временных рядов, а также экспоненциальное сглаживание.

Регрессивный анализ – это средство статистического анализа, дающее возможность выявления взаимосвязей между зависимыми и независимыми переменными в процессе прогнозирования и нахождения эмпирической формулы, которая могла бы описать взаимосвязи определенного параметрического ряда сведений. В данных целях применяют линейную и нелинейную регрессию, а также эконометрическое моделирование.

Количественные модели могут хорошо работать в таких ситуациях, при которых во внешней среде не происходит каких-то серьезных, системных изменений. При существенном изменении линии поведения либо же тренда происходит утрата смысла целевых моделей и появляется необходимость в применении качественного подхода, основой которого являются экспертные оценки специалистов. При его помощи скорее выявляют различные систематические изменения и более глубоко объясняют последствия данных изменений, а это – существенное преимущество.

Полный цикл прогнозирования состоит из нескольких ключевых этапов.

1. Постановка целей. Формируют цели прогноза, вместе с этим задают необходимую детализацию прогноза и его точность, обоснованно рассчитывают ресурсы, которые будут затрачены для целей прогнозирования.

2. Выбор горизонта. Имеет связь с длительностью прогноза, к примеру, кратко- и долгосрочный прогноз, на будущий или будущие 3 года.

3. Выбор метода.

4. Сбор релевантной информации, проведение самого прогнозирования.

5. Выявление всех необходимых допущений, которые являются основой прогноза, и их изучение.

6. Оценка результата. Проверяют сделанный прогноз на применимость, и в этих целях создают систему оценок. При недостаточной адекватности прогноза требуется возврат на первый этап.

Подготовка согласованных сводных прогнозов является очень трудоемким, сложным процессом. Тем не менее, возможна автоматизация существенной доли расчетов за счет ВТ и современного прикладного ПО, при помощи которых возможно быстрое отслеживание взаимовлияния параметров и соответствующее изменение расстановки акцентов. Тут закладываются большие возможности к принципиальному совершенствованию прогнозирования.

Наиболее значительные достоинства пакетов прикладного общего ПО состоят в том, что можно эффективно моделировать самые разные сценарии развития коммерческих предприятий, есть возможность проведения анализа данных, есть достаточно развитый интерфейс. Лидером в данном классе является Excel, обладающий широким функционалом и дающий возможность разработки своих приложений на языке VBA.

Многие малые предприятия пользуются таблицами Excel как основным инструментом планирования. Оправдано это только там, где возможно упрощение процессов составления, контроля, а также анализа финансовых планов и бюджетов за счет применения таблиц в электронной форме [28].

Тем не менее, средние и крупные субъекты хозяйствования испытывают необходимость в специальном ПО, которое в полном объеме автоматизирует все планирование. Это имеет связь с тем, что процессы планирования, бюджетирования и консолидации очень сложны, трудоемки, они занимают большое количество времени, они также подвержены ошибкам. К примеру, в ходе одного цикла финансового планирования осуществляется заполнение множества таблиц, которые после этого рассылают каждому руководителю подразделению и по направлениям бизнеса для просмотра и корректировок. Вполне вероятно и то, что кто-то совершит ошибку: переделает формулу, макрос, внесет некорректную информацию, внесет информацию в иные ячейки или даже удалит необходимые связи. В подобной ситуации к завершению процесса возможно формирование нескольких вариантов одного плана, и никому не будет известно, какой из этих вариантов нужно считать правильным. Таблицами не может быть обеспечен тот документооборот, который характерен для бизнес-цикла финансового планирования, иными словами – они не считаются процессно-ориентированными.

Сейчас на российском рынке для разных субъектов хозяйствования есть специализированные продукты, которые нацелены на то, чтобы решать задачи финансово-экономического планирования. В числе программ в области разработки и оптимизации финансового планирования нужно выделить самые известные, а именно «БЭСТ-План», «Альт-Прогноз», ProjectExpert, а также «Альт-Инвест».

Моделирование является аналитическим процессом, после которого реальный объект замещается предметным, мысленным либо же знаковым прототипом. Важнейшие требования к любым моделям – адекватность оригиналу в условиях разрешаемой задачи, а также осуществимость при помощи имеющихся средств.

Финансовая математическая модель является адекватным математическим описанием финансовой деятельности предприятия при помощи математических приемов, символов (уравнений, формул, таблиц, неравенств, графиков).

В самой общей форме математическую модель системы можно представить выражением[44]

$$M = \langle U, \Lambda, H, Y, \Psi, W \rangle, \quad (1)$$

где  $M$  – множество финансовых альтернатив субъекта;

$U$  – множество возможных стратегий финансового управления;

$\Lambda$  – множество факторов, которые учитываются в модели;

$H$  – оператор моделирования исходов операций, устанавливающий соответствие между  $\Lambda, U, Y$ ;

$Y$  – множество выходных параметров модели;

$\Psi$  – оператор оценивания показателя эффективности системы;

$W$  – множество величин показателя эффективности системы.

По свойствам оператора  $H$  моделирования исходов операций и оператора  $\Psi$  оценки показателей эффективности системы все математические модели бывают аналитическими, статистическими, имитационными.

Аналитические модели характеризует детерминированная функциональная связь элементов множеств  $\Lambda$ ,  $U$ ,  $Y$ , а каждой из точек множества выходных параметров  $Y$  соответствует один показатель эффективности  $W$ . Данные модели обладают широким распространением, они дают возможность хорошего описания ключевых тенденций поведения финансовой системы субъекта хозяйствования.

Статистические модели. Здесь связи между компонентами множеств  $\Lambda$ ,  $U$ ,  $Y$  задает функциональный оператор  $H$ , тогда как оператор  $\Psi$  оценивания показателей эффективности включает в себя алгоритм статистической обработки, выступает в качестве отображения показателя эффективности  $W$ , который задается на всем множестве полученных после моделирования величин  $Y$  выходных параметров модели. Данные модели применяют при случайности результата операции, а конечных функциональных зависимостей, которые связывают статистические параметры случайных факторов, которые учитываются в модели, с параметрами исхода операции, нет. В статистических моделях в первую очередь осуществляют формирование представительной выборки значений выходных параметров модели, а после этого осуществляют ее статистическую обработку для того, чтобы получить значения показателя эффективности.

Имитационные модели – это математические модели объектов, чей оператор  $H$  моделирования исходов операций задают алгоритмически. При стохастичности данного оператора и при условии, что оператор  $\Psi$  – это статистическое отображение соответствия множеств  $W$  и  $Y$ , нужно говорить о классической имитационной модели. Если оператор  $H$  – детерминированный, тогда как оператор  $\Psi$  – это аналитическое отображение соответствия множеств  $W$  и  $Y$ , то имитационную модель нужно считать вырожденной.

Имитационное моделирование является конструированием какого-то сложного реального объекта при помощи ВТ, в т. ч. его экономической природы, который функционирует во времени для того, чтобы провести анализ поведения объекта или же оценить стратегию по управлению объектом. Данный вид моделирования подразумевает работу с математическими моделями, за счет которых не представляется возможным заблаговременный расчет или предсказание результата управления тем или иным сложным объектом, в связи с чем требуется имитация на модели при установленных исходных сведениях численного метода данной математической модели.

При расчете моделей планирования приоритетным значением обладает расчет периода исследования. Он должен являться таким, чтобы однородными были исходные сведения. Если, с одной стороны, если термин исследования мал, то не удастся установить общих закономерностей. Но, с другой стороны, нельзя принимать довольно большой период, так как всякие экономические закономерности не имеют постоянности, а значит, могут существенно меняться в течение длительного периода времени. Таким образом, для перспективного планирования применяют годовые данные работы компании за 3–5 лет. Если имеются сильные расхождения в условиях работы компании в плановом периоде, то рассчитанные параметры пополняются соответствующими коррективами.

Модель финансового планирования нужно тщательно выбирать, так как последствия данного выбора для финансового планирования, а также будущего компании – существенные. Предлагаемые методы прогнозирования должны прорабатываться исключительно тогда, когда они вносят непосредственный вклад в решение проблемы.

Если рассматривается несколько методов прогнозирования, компания должна сделать выбор: с помощью какого метода совершать прогноз. На основании того, насколько времени делается прогноз, он может быть краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным. Важный, сложный и в то же время менее достоверный – долгосрочный прогноз. Следовательно, управленческий персонал компании должен максимально внимательно и аккуратно подходить к такому прогнозированию. Сложность его заключается в том, что, несмотря на качественный и подробный прогноз, реальное развитие событий может стоять далеко от прогнозируемого. Тем не менее, даже примерное представление о перспективах компании через долгое время даст дополнительные возможности, которые позволят реализовать собственный потенциал.

Очень много методов прогнозирования предусматривают наличие многих начальных данных. Есть такие методы прогнозирования, которые могут прорабатываться только при условии отсутствия достоверной количественной информации. Следовательно, имеющиеся методы построения прогнозов делятся на 2 группы: качественные и количественные. Экспертные и качественные методы выстраиваются на мнениях экспертов в соответствующих сферах.

Что касается количественных методах, то они основываются на обработке числовых данных, делятся на причинно-следственные методы и методы анализа временных рядов.

Динамический или временный ряд – это последовательность значений определенного параметра во времени. Есть 2 вида временных рядов: моментные (значения анализируемого параметра относятся к неким моментам времени) и интервальные (когда обозначены соответствующие интервалы, промежутки времени). Что касается анализа временных рядов, то он выстраивается на предположении о том, что произошедшее в прошлом дает хорошее приближение в оценке будущего. Для прогнозирования временные ряды применяются при наличии существенного количества реальных значений анализируемого параметра с прошлого. Но для этого должно соблюдаться условие, согласно которому наметившаяся ранее тенденция будет ясной, сравнительно стабильной. С помощью анализа временных рядов можно понять, что должно случиться при отсутствии вмешательства извне, но изменения тенденции предсказать при этом – невозможно. Следовательно, применение такого анализа – предпочтительно в процессе составления краткосрочного прогноза. К методам анализа можно отнести метод простого скользящего среднего (расчет параметра на прогнозируемый момент времени выстраивается посредством усреднения значений данного показателя за несколько предшествующих моментов времени); метод экспоненциального сглаживания (принимает во внимание отклонение предыдущего прогноза от реального параметра); метод проецирования тренда

(выстраивание прямой, которая в среднем менее уклонена от множества точек, которые заданы временным рядом).

Если к точности прогноза предъявляются особые требования, а также если есть множество информации, то применяются казуальные или причинно-следственные модели. В них прогнозируемая величина – это функция большого количества переменных. Отметим, что между данными переменными можно описать правильно связи с помощью математических функций. Соответственно, точность казуального прогноза будет высокой. Впрочем, важно отметить, что данного рода анализ требует наличия множества информации, больше финансовых и временных затрат, нежели анализ временных рядов.

Если нет количественных данных (допустим, у новой компании), или если построение количественной модели – довольно сложный процесс, то управленческий персонал должен задействовать качественные методы прогнозирования, которые выстраиваются на базе экспертных оценок. К качественным методам можно отнести метод Делфи, метод исследования рынка, метод консенсуса, общее мнение торговых агентов, а также метод применения исторической аналогии.

Метод экспертных оценок или Делфи предусматривает процедуру, с помощью которой удастся прийти к согласию группе экспертов с разных, однако взаимосвязанных сфер. Анализ рынка, а также модель ожидания потребителей – выстраивается на базе разных опросов потребителей, на дальнейшей статистической обработке результатов.

Метод жюри или метод консенсуса состоит в соединении и усреднении мнений группы экспертов при «мозговом штурме».

Общее мнение торговых агентов предусматривает учет мнений торговых агентов, которые контактируют с потребителями.

Что касается исторической аналогии, то она обычно применяется в ситуациях, когда нужно спрогнозировать продажу товара, что близок по характеристикам к продукции, что была выпущена ранее.

Что касается формирования финансовой стратегии, то здесь основополагающими принципами считаются следование принятой стратегии развития компании, выполнение целей в заданные сроки, выбор варианта финансовой стратегии на альтернативной основе с ряда прогнозируемых сценариев. Метод сценариев, как приближенное описание тенденций к реальным событиям, что могут выражаться в экономической, финансовой сфере деятельности компании, эффективно можно применять в процессе выработки финансовой стратегии. Общими подходами метода можно назвать выделение 3х главных видов сценариев: пессимистический, оптимистический, реальный сценарий. Применение данного метода дает возможность определить главные факторы микросреды, макросреды, которые важно принимать во внимание в ходе проработки финансовой стратегии компании.

Выработка финансовой стратегии на базе метода сценариев осуществляется в несколько этапов.

Анализ сценариев.

В данном случае проводится анализ факторов внутренней и внешней финансовой среды; определяется общая характеристика потенциала компании; проводится оценка имеющихся в распоряжении ресурсов; определяются риски и возможности компании, меры, направленные на усиление данных возможностей и снижение рисков:

- оценка фактического состояния компании в условиях работы;
- оценка, выбор стратегии компании.

Если говорить о формировании долгосрочной финансовой стратегии компании, отметим, что это ответственный и весьма сложный процесс. Важная в нем роль отводится финансовому прогнозированию. Чтобы составить максимально точный и реалистичный прогноз, стратегические менеджеры должны использовать максимум доступных методов в той или иной ситуации. Если руководствоваться общими результатами разных методов прогнозирования, управляющие компании могут сформировать самую эффективную и грамотную финансовую стратегию.

Собственно стратегия, которая имеет долгосрочные, четкие ориентиры, содержащая спрогнозированные результаты не только собственной работы, но и рисков, которые связаны с внешней средой работы компании, может дать не только некоторые гарантии стабильности в работе, но и преимущество над конкурентами.

Из этого следует, что каждый метод обладает своими преимуществами и недостатками, применяется в конкретных условиях: наличие достоверных сведений о бизнес-процессах субъекта хозяйствования, прозрачная финансовая отчетность, внешние факторы и пр.

Так метод оценок экспертов в основном применяют в случае дефицита времени и высокого уровня неопределённости внешней среды. Тем не менее, обозначенный метод подвергается воздействию человеческого фактора, ему требуются большие затраты в процессе проведения прогноза.

Детерминированные методы имеют низкую стоимость проведения прогноза и учитывают согласованное взаимодействие отдельных элементов организации (как качественных, так и поддающихся количественному измерению). Наряду с этим одним из существенных недостатков является: количественные оценки ключевых индикаторов финансовой модели организации не учитывают неопределенность оценок состояния факторов и напрямую зависят от используемых в прогностических исследованиях форм финансовых моделей.

Таблица 2 – Сравнение методов прогнозирования финансовых результатов

Параметры	Метод экспертных оценок	Детерминированные методы	Стохастические методы
1. Наличие статистической характеристик и объекта	Отсутствие достоверной статистической характеристики объекта	Использование расширенной факторной связи.	Наличие статистической характеристики объекта. Возможно отсутствие информации по некоторым объектам

## Окончание таблицы 2

Параметры	Метод экспертных оценок	Детерминированные методы	Стохастические методы
2. Уровень неопределённости внешней среды	Условия большой неопределённости, отсутствие достоверной информации.	Не учитывают неопределённость оценок состояния факторов. Стабильная внешняя среда.	Учитывают влияние факторов, различающихся по экономической природе и их динамике.
3. Вид прогноза по времени	Средне- и долгосрочное прогнозирование	Кратко- и среднесрочное прогнозирование	Кратко-, средне- и долгосрочное прогнозирование
4. Потенциальная стоимость проведения прогноза	Высокая стоимость	Низкая стоимость (необходимо определить наличие функциональных взаимосвязей индикаторов)	Средняя стоимость (необходимы средства сбора статистической информации о внешней среде)
Выявленные преимущества и недостатки	Преимущества: - используется в экстремальных условиях и дефиците времени. Недостатки: - высокая стоимость; - строится на интуитивном мнении эксперта.	Преимущества: - низкая стоимость проведения прогноза - высокая точность при стабильной внешней среде. Недостатки: - не учитывают неопределённость внешней среды.	Преимущества: - учитывают вероятностный характер внешней среды; - разнообразие методов в зависимости от ситуации. Недостатки: - подвержены влиянию случайных факторов; - при быстром изменении внешней среды возможны ошибки.

Что касается стохастических методов, то они учитывают вероятностной характер внешней среды и их алгоритмы варьируются в зависимости от ситуации: наличие временного ряда, наличие пространственной совокупности и наличие пространственно-временной совокупности. Однако результаты, полученные такими методами подвержены влиянию случайных факторов, а их использование при быстром изменении внешней среды может привести к серьезным ошибкам в финансовом управлении бизнесом.

Отметим также, что стохастические и детерминированные методы обладают основной ролью с точки зрения формализованного прогнозирования, имеют существенные отличия по сложности применяемых алгоритмов.

### 1.3 Современные финансовые практики в области планирования и прогнозирования

Все страховые компании, которые работают на рынке, ориентированы на получение максимальных размеров прибыли. В том случае, если страховая компания несет убытки, то это указывает на то, что акционеры не получают

дивидендов, а персонал – останется без премии. Существенная часть клиентов будет искать надежную компанию на стороне.

Планирование расходов, доходов, а также чистой прибыли – это самая важная задача в работе страховой компании. Эффективность ее работы во многом зависит от того, насколько качественно было организовано планирование. Практика страховых компаний говорит о том, что на страховом рынке, в котором ситуация меняется непредвиденно и очень быстро, весьма трудно планировать работу компании на долгосрочной основе. Таким образом, процесс планирования в отечественных страховых компаниях обычно ограничивается одним годом, а также бизнес-планом на 1 год. Впрочем, стратегический план предусматривает, что планирование будет проводиться на 5 лет.

В качестве исходного пункта для построения финансовой модели выступает прибыль компании. По итогам анализа структуры расходов и доходов определяются центры ответственности, которые обеспечивают формирование финансовых параметров, с которых формируется конечный финансовый результат. Соответственно, удастся определить центры затрат, прибылей, и так далее. Формируется в то же время финансовая структура, которая ставит в зависимость каждый компонент организационной структуры разные финансовые параметры.

Далее, для центров финансовой ответственности определяется структура бюджетов – свод финансово-экономических параметров, которые нужно контролировать и планировать.

В качестве завершающего этапа выступает проработка регламентов планирования, формирования отчетности, корректировки бюджетов, анализа итогов выполнения принятых планов.

Следовательно, выстраивается полный управленческий цикл, который обеспечивает направленность компании на выбранные экономические, финансовые параметры (рисунок 1).



Рисунок 1 –Цикл управления компанией

Многообразие моделей, на базе которых выстраиваются параметры контроллинга, порождает вопрос о том, как между собой связаны данные проекции. На самом деле, существуют ли связи между экономическими, финансовыми параметрами, показателями процессов, корпоративной культуры и иными индикаторами системы контроллинга?

Если обратить внимание на оперативный уровень, то данные параметры не имеют непосредственных связей. Они существуют в разных измерениях, применяются разными подсистемами менеджмента предприятием. Впрочем, они связаны между собой. Данную связь обеспечивает стратегический уровень управления компанией. Взаимосвязь всех проекций системы оперативного контроллинга, их сбалансированность, направленность на достижение корпоративных целей обеспечивается системой стратегического контроллинга, что выстраивается на основе методологии *Balancedscorecards* (Сбалансированная система показателей).

Суть различий в том, что BSC – это модель стратегии компании, а система оперативного контроллинга – это модель предприятия. Ранее было сказано о том, что модель компании предусматривает наличие множества проекций. Чем выше уровень управленческой культуры, тем богаче данная модель, тем больше переменных и проекций пребывает в поле зрения менеджмента компании.

Таким образом, система оперативного контроллинга имеет множество разных параметров, так как она должна обеспечивать полноту управленческой информации. Наоборот же, в системе BSC количество параметров строго ограничено. Есть эмпирическое правило, которое гласит о том, что «20 – достаточно». Суть его заключается в том, что стратегия определяет приоритеты работы компании, а потому – стратегических целей не должно быть много.



Рисунок 2 –Отличия системы оперативного контроллинга и сбалансированной системы показателей

В данном случае нужно вспомнить о том, что в управленческом учете принято разделение видов деятельности компании на инвестиционную и операционную деятельность. Таким образом, параметры оперативного контроллинга выступают

в качестве инструмента для управления операционной работой компанией. В то же время параметры BSC созданы для того, чтобы управлять инвестиционной деятельностью – развитием бизнеса.

Практически, если данные различия остаются непонятными, то проекты построения системы BSC тормозятся в попытках охватить все стороны работы компании «стратегическими параметрами». И это считается самой распространенной ошибкой.

Если же система целевых параметров доводится непосредственно до исполнителей процессов, до работников компании, то нужно говорить о KPI, то есть ключевых показателях деятельности. По большому счету, любой параметр оперативного контроллинга или BSC можно отнести к KPI, так как для каждого такого параметра нужно определять менеджера высшего, нижнего и среднего звена, на которого будут возложены ответственность за достижение установленных целевых значений параметра.

С помощью системы KPI можно решать следующие задачи:

- формализовать определение целей для работников предприятия;
- оценивать деятельность работников;
- определять вознаграждение для сотрудников.

Стоит сказать, что в данной ситуации речь идёт о показателях и целях работников. В случае с BSC имеем делосо стратегическими целями предприятия.



Рисунок 3 –Цели системы KPI

В ходе построения KPI того или иного работника, необходимо установить, в каких процессах, проектах принимает участие работник. Далее параметры данных проектов, процессов связываются с конкретным исполнителем.

Сложности процесса планирования в страховых компаниях связаны с рисковым характером работы, с непредвиденностью возникновения страховых

случаев, а также размеров возмещения страхового ущерба. Кроме прочего, работа страховых компаний в России усложняется нестабильностью традиций в развитии страхового рынка, наличием на рынке иностранных страховых компаний. Следовательно, особого внимания заслуживает проблема построения эффективного процесса бизнес планирования. Это позволит разрешить проблемы оптимизации страховой деятельности – не только для страховщиков, но и для страхователей.

Бизнес-план – это основа ведения хозяйственной работы практически в каждой компании, так как позволяет обоснованно и наглядно показать, что проект технически осуществим, жизнедеятелен, управляем, рентабелен, не несет угрозы для внешнего окружения. Кроме прочего, подготовительная работа формирует основу для проработки эффективного бизнес-плана согласно определенным методическим подходам, требованиям, которые предъявляются заинтересованными компаниями.

Следует отметить, что ряду аспектов при бизнес-планировании в страховых компаниях отводится мало внимания. В конечном итоге это влечет за собой банкротство страховщиков, неудовлетворительные итоги их деятельности. Таким образом, особое внимание нужно уделить вопросам определения особенностей бизнес планирования в страховых компаниях, не просто планированию, а именно стратегическому планированию. Формирование бизнес-плана предусматривает поэтапную работу, направленную на развертывание стратегии до определенных мероприятий, инициатив.

Стратегическое планирование, бюджетирование, бизнес-планирование – это этапы в процессе обоснования, определения работы компании. Должны быть взаимосвязанные, последовательные этапы управленческой деятельности в каждой компании, которая стремится достичь определенных параметров. Основное преимущество бизнес-плана заключается в том, что он имеет системный и комплексный характер. Это дает возможность согласовывать факторы и характеристики внешней среды бизнеса с внутренними параметрами, функциональными сферами работы непосредственно предприятия [7, с. 73–100].

Главные компоненты системы планирования в компании следующие:

- информационная система, которая работает и обеспечивает информационный процесс планирования;
- методический аппарат, который применяется для проведения аналитической, плановой работы;
- плано-аналитическая служба, которая производит аналитическую обработку данных, определяет плановые параметры за определенный период времени.

Бизнес-план страховой компании представлен в виде программы работы, плана конкретных мероприятий, направленных на достижение конкретных целей работы, в том числе – на финансовую стратегию компании.

Бизнес-план предусматривает ряд основных разделов:

- данные о компании (форма собственности, название, структура управления, а также численность персонала);

- список услуг, которые выполняет предприятие;
- определение главных плановых параметров;
- текущее маркетинговое положение, стратегии компании;
- расчет себестоимости тарифов, услуг, расчет прибыли;
- планирование бюджета.

Целью бизнес-планирования является обоснование размера будущих доходов страховой компании[9, с. 170–226].

Главные стратегии формирования бизнес-плана предусматривают:

- анализ финансового и экономического состояния страховой компании в ретроспективе – от 1 до 3 лет;
- анализ состояния системы управления компанией, оценка способностей команды специалистов, персонала, инновационной политики компании, слабых и сильных ее сторон;
- определение структуры по ассортименту страховых услуг, их возможного изменения в течение прогнозируемого периода;
- определение объемов предоставленных услуг по тому или иному виду страхового продукта, оценка прибыли за прогнозный период;
- определение расходов на прогнозный период;
- определение направления и сумм требуемых инвестиций;
- увеличение уставного капитала;
- выработка, предоставление новых видов страховых услуг, модернизация действующего оборудования, усовершенствование управления организационной структуры, меры безопасности в плане защиты страховых продуктов, инвестиции в прочие компании;
- формирование прогноза о движении финансов;
- налоговое прогнозирование, планирование воздействия налоговых взысканий на финансовые потоки;
- формирование вариантов бизнес-плана, а также анализ «чувствительности» прогноза финансовых потоков до трансформации вариантов;
- избрание оптимального прогноза, обоснование совершенного выбора.

Отметим, что страховая компания, которая удачно управляет прибылью, может выдавать качественные финансовые услуги при сравнительно низких затратах. В страховой компании бизнес-планирование как раз и заключается в том, чтобы научиться получать дополнительную прибыль с имеющихся видов бизнеса[15, с. 109–111].

На рисунке 4 показан процесс формирования выполнения финансовой стратегии компании в поэтапной характеристике.

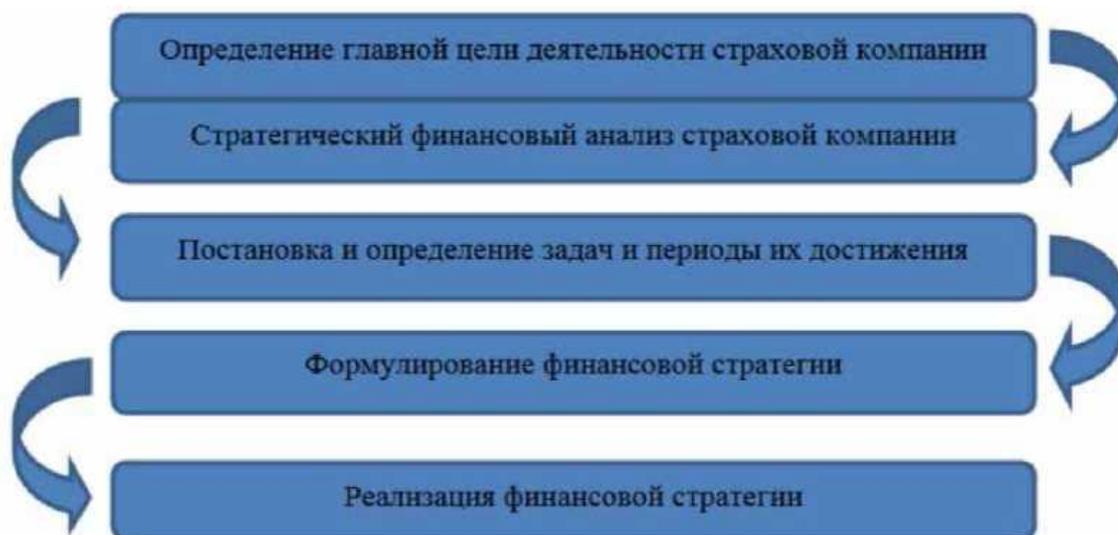


Рисунок 4 – Основные этапы формирования и реализации финансовой стратегии страховой компании

Стратегический анализ показывает воздействие среды страховщика на работу всех структур и органов компании, в том числе – на финансовую работу. Как индикатор, анализ реагирует даже на несущественные колебания, которые происходят извне. И такие колебания могут отражаться на финансовом состоянии –положительно или отрицательно.

По стратегическому финансовому анализу можно определить, как воздействует финансовая среда страховщика на его финансовую активность. Это позволяет увеличить степень эффективности управления компанией в долгосрочной перспективе. В качестве предмета стратегического финансового анализа выступает у страховщика его финансовая среда. Конечный результат – это определение стратегической финансовой позиции компании.

Финансовая среда страховой компании предусматривает систему возможностей, условий, факторов воздействия в область формирования, распределения, а также применения финансовых ресурсов страховщика. Как и прочая среда компании, финансовое окружение бывает внутренним и внешним.

Итак, внешняя среда страховой компании предусматривает наличие финансовых отношений с партнерами, клиентами, посредниками, государством, перестраховщиками, с объединением инвесторов и страховщиком. В свою очередь, внутренняя финансовая среда – это финансовые отношения внутри компании между ее структурными подразделениями, управлением, работниками и менеджерами[20].

Обычно финансовый план страховой компании складывается со следующих компонентов:

- системы расходов на будущий период;
- бюджета расходов и доходов компании;
- прогнозного баланса;
- расчета финансового потока;
- расчета операционной рентабельности;

- бюджета зарплаты;
- пояснительной записки к смете затрат.

Все параметры бюджета доходов и расходов компании, операционной прибыли, расходной части компании, где суммы хозяйственных операций принимаются в расчет на момент их осуществления, несмотря на дату, время их зачисления, оплату финансовых операций.

При налогообложении методом начисления прибыльная часть принимается во внимание в отчетном периоде, в котором данные доходы должны были поступить, а не в том, в котором они бы реально поступили. Если говорить о доходах, которые принадлежат сразу к нескольким периодам, или же если отношение между расходами и доходами нельзя косвенно или напрямую установить, то налоги распределяются самостоятельно, учитывая принцип равномерности. Затрат при налогообложении учитывают в том отчетном периоде, к которому они относятся, а не на момент фактического их проведения.

В процессе организации финансового плана на среднесрочный и краткосрочный периоды, в страховой компании определяются некоторые ограничения и нормативы.

При формировании проектного бюджета финансового плана применяют актуарную модель расчетов изменения страховых запасов, выплат. Это дает для каждого отдельного филиала возможность в режиме онлайн анализировать изменения финансового результата, финансовых поступлений, прочих финансовых параметров.

Бюджет расходов и доходов, который входит в состав финансового плана, предусматривает в структуре доходы по главной деятельности, в том числе – по каналам продаж, затраты по основной деятельности, в разрезе по каналам продаж.

Главная цель бюджета расходов и доходов – показать наглядно менеджменту компании продуктивность хозяйственной работы каждого, отдельно взятого структурного подразделения, всей компании в целом; установить нормативы главных видов расходов, прибыли; проанализировать и определить резервы формирования, увеличения прибыли; оптимизировать налоги и прочие отчисления в бюджет; сформировать фонды потребления, накопления и так далее.

Выработка прогнозного отчета о расходах и доходах основывается на детализации прибылей по признаку их зависимости[23].

Плановый параметр по объему страховых премий на следующий год определяет Департамент развития страховых продаж – в целом по Региональной дирекции. Распределение плана согласно учетным группам, филиалам проводит также региональная дирекция.

В текущих бюджетных моделях филиалов план по начислению страховых премий заранее заполняется на основании фактических параметров прошлого года. Что касается проставленных значений, то они обычно корректируются филиалом, Региональной дирекцией на основании планового задания на будущий год.

Если принять во внимание процессы инфляции, которые происходят в России сегодня, то выстраивание динамичного ряда доходов нужно предусматривать с

корректировкой финансовых потоков согласно индексам инфляции. Проработка прогноза на базе финансовой отчетности не запрещает оценивать прогнозируемые данные с позиции ожидаемого изменения правовой, экономической среды. Корректировка прогнозируемых параметров по итогам данной оценки существенно увеличит качество составленного прогноза.

Выработка прогнозированного отчета о расчете страховых доходов основывается на детализации доходов согласно принципу их зависимости от периода осуществления или получения.

Методика прогнозирования главных параметров отчета о доходах и убытках детально описал Ю.Ф. Бригхем на примере корпорации AlliedFoodProducts[9, с. 170]. С помощью данной методики, согласно корректировкам, которые обусловлены структурой, содержанием отечественной отчетности, можно получить прогнозированный отчет о расходах и доходах.

Формирование бюджета финансов – это самый сложный процесс бюджетирования. Бюджет финансов показывает планируемое поступление средств, а также их списание. На основании классического подхода, бюджет финансов должен предусматривать отдельно 3 вида деятельности компании: инвестиционную, основную, а также финансовую.

Формирование бюджета планируемых потоков финансов можно выработать на базе косвенного или прямого метода. Итак, косвенный метод выстраивается на анализе статей баланса, на отчете о финансовых результатах и дает возможность показать взаимосвязь между разными видами работы компании; устанавливает взаимосвязь между чистой прибылью, а также изменениями в активах компании. Что касается прямого метода, то он основан на анализе движения финансов по банковским счетам компании за прошлые годы, на дополнительных сведениях, которые подают те или иные службы компании.

Формирование бюджета о движении финансов на основании прямого метода считается более реалистичным, но от специалиста тут требуется не только умение составить его по имеющимся данным, но и наличие аналитического подхода к такой информации. Нужны знания менеджмента компании, внутренней среды, анализа окружающей среды.

На первый взгляд, несущественные детали могут существенно воздействовать на фактическое выполнение запланированного бюджета.

Операционная рентабельность продаж – это отношение прибыли до обложения ее налогами к выручке, что выражается в процентах. Операционная рентабельность продаж отражает, какая часть прибыли компании имеется в каждом рубле полученной выручки, кроме уплаченных налогов и процентов.

У каждого филиала фонд оплаты труда может варьироваться не только в сторону роста, но и в сторону снижения. Обусловлено это количеством штатных сотрудников, а также размером фиксированной части зарплаты. Так, допустим, в краевых отделениях штат работников больше, ведь там работает служба безопасности страховой компании, юридический отдел, а также отдел по работе с судебными исками. Кроме прочего, работа данных отделов предусматривает филиалы в областях.

Последний пункт финансового плана страховой компании – формирование плана мероприятий, направленных на снижение уровня убыточности. Этот план – предписание для руководства отделений, филиалов, чтобы они работали с нового бюджетного года целенаправленно, воздействуя на снижение убыточности собственного филиала. Это повысить рентабельность филиала в целом.

Помимо рассмотренных способов проведения расчетов прогнозного финансового плана, можно также выстроить стохастические факторные модели дохода страховой компании. Ее проводят на базе динамических рядов соответствующих параметров; применяется модель на базе исследования парных, трендовых моделей, с помощью методических приемов регрессионно-корреляционного анализа. Например, парные трендовые модели характеризуются тем, что они позволяют количественно оценивать воздействие на результативный параметр фактора времени. Этот фактор содержит в себе все многообразие прочих факторов. Таким образом, количественным значением, на основании которого оценивается фактор времени, выступает порядковый номер интервала планирования.

Таким образом, применение проанализированных методов прогнозирования финансовых параметров работы страховой компании позволяет сильно повысить информационный уровень его финансового управления.

Нужно также отметить, что задача проведения прогнозного финансового положения компании должна иметь направленность не только на увеличение страховых взносов, на расширение клиентской базы, на сохранение имеющихся клиентов, но и на проведение превентивных мер от наступления страхового случая, чтобы избежать увеличения размера страховых выплат.

### **Выводы по разделу 1**

Планирование считается значимой составляющей финансово-хозяйственной деятельности. Многолетний опыт зарубежных и российских компаний убеждает, что сведение планирования к минимуму нередко приводит к значительным финансовым потерям. Успешно работающие компании реализовывают не только долгосрочное планирование, но и подробную разработку оперативных текущих проектов по любому подразделению, по каждому рабочему месту.

Проведенный анализ показал, что чем больше договоров страхования, тем лучше финансовая стабильность, с одной стороны, с другой стороны, чем больше тарифная ставка, тем уровень стабильности ниже.

Необходимость сочетать неформализованные и формализованные операции при принятии тех или иных административных решений, оставляет свой отпечаток как на процедуре подготовки документации, так и на очередности процедур по финансовому планированию. Такое представление логики планирования финансов больше соответствует логике работы субъекта хозяйствования в условиях экономики рынка.

## 2 ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В САО «ВСК»

### 2.1 Характеристика финансово-экономической деятельности САО «ВСК»

Страховой Дом ВСК (САО «ВСК») осуществляет страховую деятельность с 11 февраля 1992 года и в настоящее время занимает ведущие позиции на рынке страховых услуг России. В 2018 году компания отметила 25-летний юбилей.

Высокий уровень работы компании трижды отмечен благодарностью Президента России за большой вклад в развитие страхового дела (2002, 2007 и 2018 гг.). ВСК является трижды лауреатом Национального конкурса «Компания года» (2013, 2015 и 2019 гг.) в номинации «Страховая компания».

Полное наименование фирмы: Страховое Акционерное Общество «ВСК».

Сокращенное наименование фирмы: САО «ВСК».

Юридический адрес: 121552, Российская Федерация, г. Москва, ул. Островная, д. 4.

Место нахождения: 121552, Российская Федерация, г. Москва, ул. Островная, д. 4.

Членство в СРО: Член ВСС на дату приобретения ВСС статуса СРО – с 06.12.2017 г.

Деятельность САО «ВСК» на страховом рынке зависит от:

- доступа к внешнему рынку – осуществление деятельности страховой компании на мировом рынке существенно ограничено в связи с санкциями. Ограничение рынка санкциями приведет к существенному сокращению доходов компании;
- доступа к внутреннему рынку - необходимо расширять деятельность страховой компании по регионам РФ для сохранения уровня доходов 2017 года;
- разнообразия предоставляемых страховых продуктов и услуг – ограниченный продуктовый портфель существенно ограничивает компании в возможностях получения страховых взносов.

Таблица 3 – Анализ динамики активов САО «ВСК» за 2017–2019 гг.,

тыс. руб.

	2017	2018	2019	Изм.абс.	Изм.относ.
Денежные средства и эквиваленты	528 894	672 655	1 313 799	784 905	148,4
депозиты и прочие размещенные средства в кредитных организациях и банках-нерезидентах	21 340 083	24 982 973	21 016 978	-323 105	-1,5
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости	40 029	541 365	796 419	756 390	1889,6

## Окончание таблицы 3

	2017	2018	2019	Изм.абс.	Изм.относ. %
Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	15 775 879	24 570 015	32 713 282	16 937 403	107,4
Дебиторская задолженность	4 724 906	10 908 522	10 930 890	6 205 984	131,3
Займы	2 126 115	727 087	1 347 548	-778 567	-36,6
Доля перестраховщиков по страхованию иному, чем страхование жизни	1 723 250	1 974 751	4 212 202	2 488 952	144,4
Инвестиции в ассоциированные предприятия	3	3	3	0	0,0
Инвестиции в дочерние предприятия	3 281 400	6 881 400	7 531 400	4 250 000	129,5
Нематериальные активы	623 633	972 556	1 007 552	383 919	61,6
Основные средства	3 628 892	3 946 903	3 523 024	-105 868	-2,9
Отложенные аквизиционные расходы	6 412 847	9 299 670	12 574 888	6 162 041	96,1
Требования по текущему налогу на прибыль	599 802	131 461	1 482 263	882 461	147,1
Отложенные налоговые активы	904 324	0	0	-904 324	-100,0
Прочие активы	1 835 354	1 441 816	1 360 845	-474 509	-25,9
Итого	63 545 411	87 051 177	99 813 093	36 267 682	57,1

Анализ динамики активов показывает, что сумма денежных средств страховой компании увеличилась за 2017–2019 гг. на 148,4 %. Сумма финансовых активов увеличилась на 1 889,6 %. Сумма дебиторской задолженности увеличилась на 131,3 %.

Снизилась сумма займов на 36,6 % или на 778 567 тыс. руб. Сумма нематериальных активов увеличилась на 61,6 %. Сумма основных средств уменьшилась на 2,9 %. Общая сумма активов увеличилась на 57,1 %.

Таблица 4 – Анализ структуры активов САО «ВСК» за 2017–2019 гг.

	%		
	2017	2018	2019
Денежные средства и эквиваленты	0,8	0,8	1,3
депозиты и прочие размещенные средства в кредитных организациях и банках-нерезидентах	33,6	28,7	21,1
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости	0,1	0,6	0,8
Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	24,8	28,2	32,8
Дебиторская задолженность	7,4	12,5	11,0
Займы	3,3	0,8	1,4

Окончание таблицы 4

	2017	2018	2019
Доля перестраховщиков по страхованию иному, чем страхование жизни	2,7	2,3	4,2
Инвестиции в ассоциированные предприятия	0,0	0,0	0,0
Инвестиции в дочерние предприятия	5,2	7,9	7,5
Нематериальные активы	1,0	1,1	1,0
Основные средства	5,7	4,5	3,5
Отложенные аквизиционные расходы	10,1	10,7	12,6
Требования по текущему налогу на прибыль	0,9	0,2	1,5
Отложенные налоговые активы	1,4	0,0	0,0
Прочие активы	2,9	1,7	1,4
Итого	100,0	100,0	100,0

Анализ данных таблицы 4 показывает, что в структуре активов в 2017 году наибольшую долю занимали депозиты, составляя 33,6 % в общей сумме активов, на втором месте были финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи – 24,8 % суммы активов. На третьем месте были отложенные аквизиционные расходы – 10,1 % суммы активов.

В 2019 году в структуре активов произошли изменения: первое место занимают финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи и составляют на конец года 32,8 %. На втором месте находятся депозиты и составляют на конец 2019 года 21,1 % сумма активов. На третьем месте – отложенные аквизиционные расходы – 12,6 %.

В таблице 5 представлена динамика капитала САО «ВСК» за 2017–2019 гг.

Таблица 5 – Анализ динамики капитала САО «ВСК» за 2017–2019 гг.,

тыс. руб.

	2017	2018	2019	Изм. абс.	Изм. относ. %
Уставный капитал	3 650 000	3 650 000	3 650 000	0	0
Добавочный капитал	405 000	405 000	405 000	0	0
Резервный капитал	457 500	547 500	547 500	90 000	19,67
Резерв переоценки по справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	49 084	180 060	-973 358	-1 022 442	-2 083,05
Резерв переоценки основных средств и НМА	544 366	742 400	683 184	138 818	25,50
Нераспределенная прибыль	8 498 154	12 581 393	20 277 032	11 778 878	138,61
Итого	13 604 104	18 106 353	24 589 358	10 985 254	80,75

Анализ данных таблицы 5 показывает, что общая сумма капитала САО «ВСК» за указанный период увеличилась на 80,75 %, за счет роста резервного капитала

на 19,67 %, роста резерва переоценки основных средств и нематериальных активов на 25,5 %, роста нераспределенной прибыли на 138,61 %.

Структура капитала представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ структуры капитала САО «ВСК» за 2017–2019 гг.,

	%		
	2017	2018	2019
Уставный капитал	26,83	20,16	14,84
Добавочный капитал	2,98	2,24	1,65
Резервный капитал	3,36	3,02	2,23
Резерв переоценки по справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	0,36	0,99	-3,96
Резерв переоценки основных средств и НМА	4,00	4,10	2,78
Нераспределенная прибыль	62,47	69,49	82,46
Итого	100,00	100,00	100,00

Анализ данных таблицы 6 показывает, что наибольшую долю в структуре капитала занимает нераспределенная прибыль, составляя 62,47 % в 2017 году и 82,46 % в 2019 году. Это говорит о накоплении компанией средств. Доля уставного капитала в общей сумме капитала снизилась с 26,83 % в 2017 году до 14,84 % в 2019 году. Доля добавочного капитала за указанный период снизилась с 2,98 % до 1,65 %.

## 2.2 Анализ финансовых индикаторов деятельности САО «ВСК»

САО «ВСК» предлагает клиентам широкую линейку продуктов, отвечающих самым высоким мировым стандартам:

- накопительное страхование жизни,
- страхование от болезней и НС,
- пенсионное добровольное страхование,
- инвестиционное страхование.

В портфеле договоров страхования по-прежнему преобладают обязательные виды страхования (ОСАГО). Если сравнивать с аналогичным периодом предыдущего года, то можно увидеть сокращение доли обязательных видов страхования, которая стала равной 71,73 %.

Таблица 7 – Структура страхового портфеля,

	%		
Структура страховых премий	2018	2019	Динамика
Страхование прямое	97,61	100,00	2,39
Страхование добровольное	14,32	28,27	13,95
- страхование личное	0,67	2,59	1,92
- имущественное	8,55	21,80	13,25
- ответственности	5,10	3,88	-1,22
Страхование обязательное	85,68	71,73	-13,95
- обязательное государственное страхование жизни и здоровья	0	0	0

Окончание таблицы 7

Структура страховых премий	2018	2019	Динамика
- обязательное страхование автогражданской ответственности	85,68	71,73	-13,95
Страхование принятое	2,39	0	-2,39
ИТОГО (страхование прямое + страхование принятое)	100,00	100,00	0

Основные объемы доходов САО «ВСК» получила из инвестиционных операций от размещения привлеченных, собственных средств, и благодаря сокращению расходов по основной деятельности, сокращению объемов выплат по договорам государственного обязательного страхования здоровья и жизни военнослужащих, а также лиц, которые приравнены к ним.

На рисунке 5 приведена динамика премий по страхованию автомобилей от хищения и ущерба (КАСКО) САО «ВСК» в 2017–2019 гг.

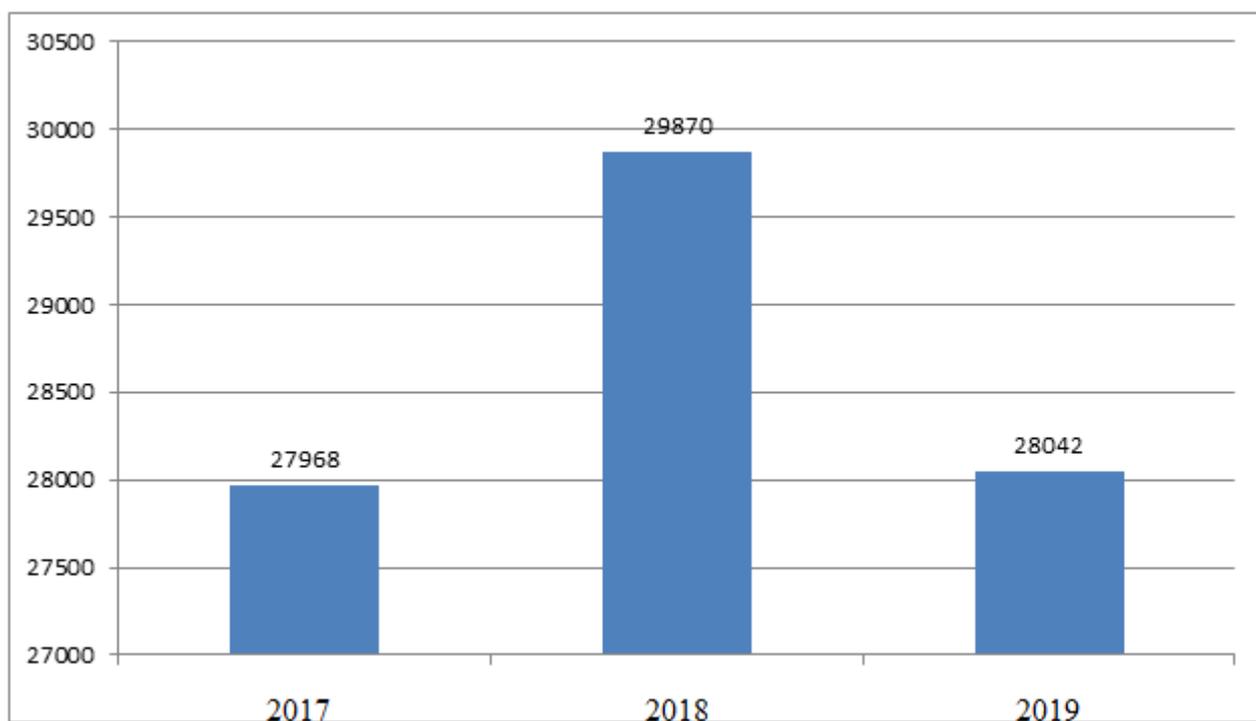


Рисунок 5 – Динамика премий по страхованию автомобилей от хищения и ущерба (КАСКО) САО «ВСК» в 2017–2019 гг., млн. руб.

Таким образом, сумма премий по КАСКО увеличилась с 27 968 миллионов рублей в 2017 году до 28 042 миллионов рублей в 2019 году. Это связано с ростом количества застрахованных автомобилей и ростом тарифов по данному виду страхования.

На рисунке 6 представлена динамика премий по обязательному страхованию автогражданской ответственности (ОСАГО) САО «ВСК» в 2017–2019 гг.

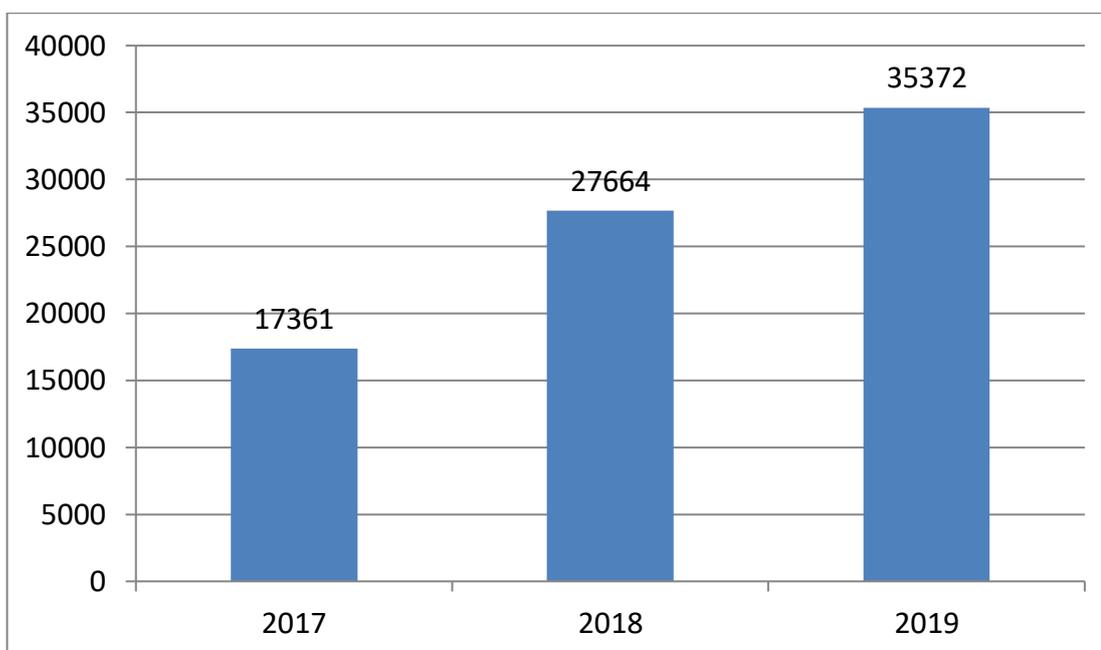


Рисунок 6 – Динамика премий по обязательному страхованию автогражданской ответственности (ОСАГО) САО «ВСК» в 2017–2019 гг., млн. руб.

Из рисунка 6 видно, что динамика премий по ОСАГО положительна, рост составил почти в 2 раза, с 17 361 млн. руб. в 2017 году до 35 372 млн. руб. в 2019 году. Это связано с активным продвижением данной услуги на рынок, соответственно за 3 года число новых клиентов значительно увеличилось.

На рисунке 7 представлена динамика премий по добровольному страхованию ответственности (включая ДГО) САО «ВСК» в 2017–2019 гг.

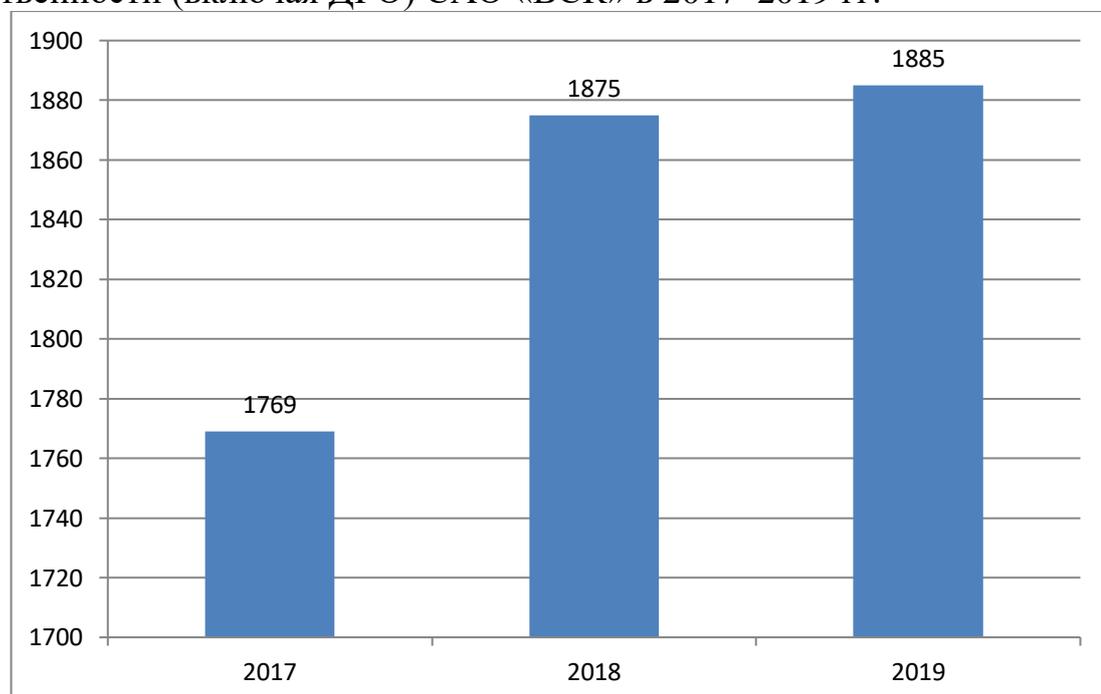


Рисунок 7 – Динамика премий по добровольному страхованию ответственности (включая ДГО) САО «ВСК» в 2017–2019 гг., млн. руб.

Анализ данных рисунка 7 показывает, что премии по добровольному страхованию ответственности выросли с 1769 млн. руб. до 1883 млн. руб. Данный

вид страхования не является ключевым для компании, соответственно по нему не проводится рекламных мероприятий, поэтому динамика премий по данному виду страхования стабильна.

Премия по страхованию грузов увеличилась с 559 млн. руб. в 2017 году до 934 млн. руб. в 2019 году. Данный вид страхования приносит компании меньше всего доходов по сравнению с другими видами имущественного страхования.

Премия по страхованию загородных строений увеличилась с 1458 миллионов рублей в 2017 году до 2383 миллионов рублей в 2019 году. Премия по страхованию квартир и домашнего имущества увеличилась с 1010 миллионов рублей в 2017 году до 1557 миллионов рублей в 2019 году. Это связано с тем, что данные виды страхования активно продвигались компанией в сети Интернет, соответственно был привлечено большой массив новых клиентов.

На рисунке 8 представлена динамика премий по личному страхованию САО «ВСК» в 2017–2019 гг.

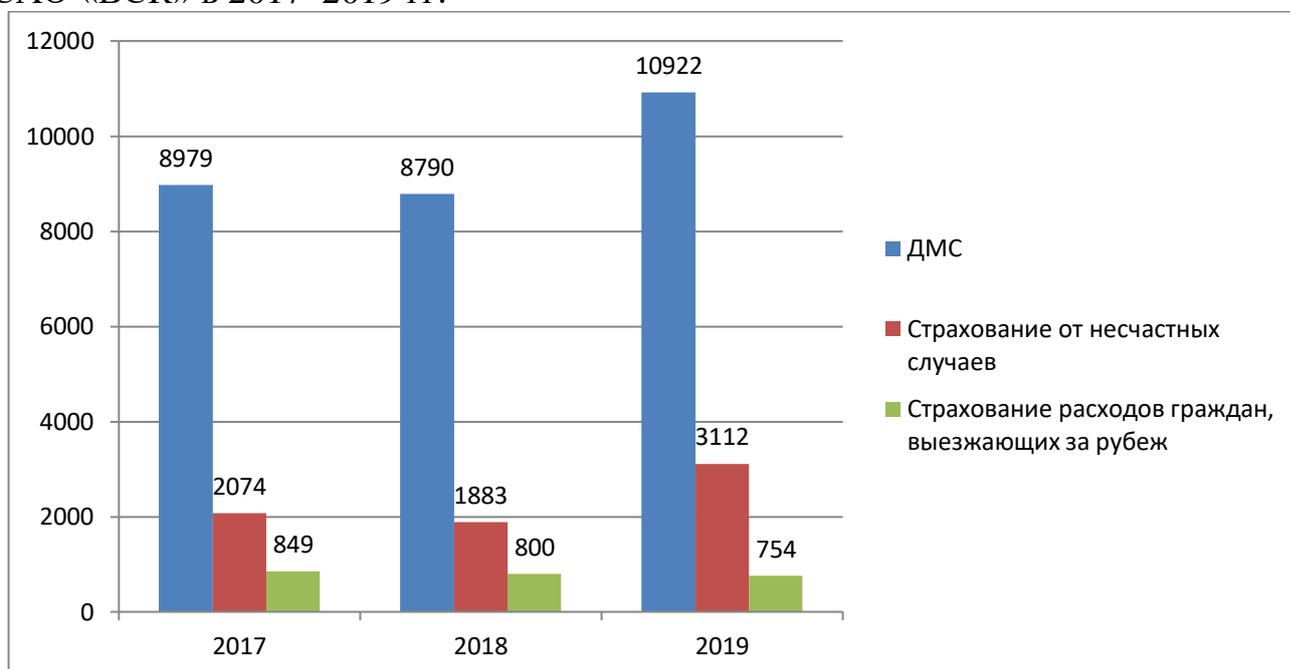


Рисунок 8 – Динамика премий по личному страхованию САО «ВСК» в 2017–2019 гг., млн. руб.

Анализ данных рисунка 8 показывает, что произошел рост премии по добровольному медицинскому страхованию с 8979 миллионов рублей в 2017 году до 10 922 миллионов рублей в 2019 году. Данный вид страхования является одним из приоритетных для компании, соответственно сборы по нему значительны.

Таким образом, в условиях финансового кризиса и снижения спроса на услуги страхования САО «ВСК» должна сделать акцент стратегии удержания прибыльности за счет модернизации линейки страховых продуктов, что позволит избежать снижения рентабельности.

Сейчас САО «ВСК» – это крупнейший общероссийский универсальный страховщик, занимается реализацией свыше сотни видов современных услуг в сфере страхования. Помимо этого, САО «ВСК» – один из признанных лидеров российского рынка страхования.

Необходимость реализовывать комплекс мероприятий, связанных с сокращением суммы кредиторской задолженности субъекта хозяйствования, из-за которой происходит ухудшение показателей финансовой независимости, ликвидности компании САО «ВСК». Как мы выявили, кредиторская задолженность растет в течение двух последних лет работы. В некоторой степени это может быть оправдано изменениями конъюнктуры на рынках страхования. Тем не менее, финансовый резерв субъекта хозяйствования, его потенциал дает возможность активизации работы, связанной с сокращением суммы кредиторской задолженности.

Малоэффективная политика в сфере инвестиций, которую обуславливают консервативные подходы в распределении инвестиционного ресурса, указывает на необходимость пересмотреть инвестиционную стратегию САО «ВСК» (таблица 8).

Таблица 8 –Инвестиционная политика САО «ВСК» за 2019 год

	На конец 2019 года	
	сумма, тыс. руб.	доля, %
Финансовые вложения всего, в т.ч.:	33 003 590	100,0
банковские вклады	20 722 395	62,8
Государственные и муниципальные ценные бумаги	-	-
акции	438 431	1,3
облигации	8 883 043	26,9
векселя	422 721	1,3
предоставленные займы	2 008 100	6,1
вклады в уставной капитал	79 403	0,2
ипотечные сертификаты участия	449 497	1,4
в т. ч. вложения в дочерние, зависимые организации, связанные стороны (из всего)	2 177 223	6,6

Одна из ключевых проблем инвестиционной деятельности на российском рынке страхования заключается в низкокачественном инвестиционном портфеле страховщиков. Оценки «Эксперт РА» показывают, что двадцать процентов инвестиций страховщиков могут быть названы фиктивными. При этом, оценки «Эксперт РА» указывают на наличие следующих особенностей у инвестиций топ-150 страховщиков Российской Федерации:

- две трети инвестиций – это вложения, имеющие рейтинг как минимум «А+», который выставил «Эксперт РА» или агентства Moody's, Fitch. S&P (по аналогичному уровню), объекты недвижимости и деньги в кассе;
- доля наиболее крупного объекта инвестиций в среднем равна 33 % от размеров инвестиций;
- три четверти от всех инвестиций – это высоколиквидные активы;
- доля инвестиционных вложений в аффилированные организации – около двадцати процентов.

Не отходя от обозначенных «правил игры», компания САО «ВСК» осуществляет размещение почти всех инвестиционных активов в высоколиквидные, безрисковые активы, из-за этого сокращая достаточно

существенно доходы от деятельности в сфере инвестиций, а также ее рентабельность. Отмечено сокращение основной доли инвестиций во вклады в банки с 75,8 до 62,8 % в течение периода 2017–2019 гг.

Второй по важности инвестиционный инструмент для страховщика – это облигации. Почти все облигации портфеля выпущены российскими эмитентами, имеющими высокий кредитный рейтинг, долей капитала которых обладает государство. Данный факт не дает компании возможности получения повышенных инвестиционных доходов.

Для расчета платежеспособности субъекта хозяйствования проводились расчеты показателей платежеспособности, ликвидности САО «ВСК», результат представлен ниже.

Таблица 9 – Показатели ликвидности и платежеспособности САО «ВСК» за 2017–2019 годы

Показатель	Нормативное значение	2017 год	2018 год	2019 год	Измен. абсол. 2018 к 2017	Измен. абсол. 2019 к 2018
Отношение суммы страховых выплат по результатам последнего отчетного квартала (приведено к годовому исчислению) на капитал к дате последнего отчетного периода	$\geq 35\%$	234,36	270,51	218,05	36,15	-52,46
Наиболее ликвидные активы (деньги и инвестиции, за исключением инвестиций в зависимые и дочерние общества) в совокупном объеме активов	$\geq 0,2$	0,02	0,04	0,06	0,02	0,02
Платежеспособность	$\geq 0,85$	0,46	0,6	0,75	0,14	0,15

На основании представленных данных можно отметить следующее. Экономический субъект имеет нормальное отношение суммы страховых выплат по результатам последнего отчетного квартала (приведено к годовому исчислению) на капитал к дате последнего отчетного периода, которое на протяжении анализируемого периода было выше минимального значения, однако на конец 2019 году снизилось до 218,05% с 234,36% в 2017 году. Это указывает на рост суммы страховых выплат более быстрыми темпами нежели рост капитала организации.

Показатель наиболее ликвидных активов (деньги и инвестиции, за исключением инвестиций в зависимые и дочерние общества) в совокупном объеме активов показал, что на протяжении анализируемого периода данный показатель был ниже нормативного значения и в 2019 году составлял 0,06. Таким

образом САО «ВСК» имеет недостаточный объём денежных средств для покрытия наиболее срочных обязательств.

Общий показатель платежеспособности за анализируемый период был ниже нормативного значения, однако положительным является его повышение с 0,46 в 2017 году до 0,75 в 2019 году. Это указывает на стремление организации к стабилизации его финансового положения.

САО «ВСК» подвержена риску ввиду ежедневной необходимости применения имеющихся денег для урегулирования претензий.

Далее был проведен анализ перестраховочных операций САО «ВСК» за 2017-2019 гг. (таблица 10).

Таблица 10 – Показатель оценки перестраховочных операций САО «ВСК» за 2017–2019 годы

Показатель	Нормативное значение	2017 год	2018 год	2019 год	Измен. абсол. 2018 к 2017	Измен. абсол. 2019 к 2018
Доля перестраховщиков в страховых резервах	От 5% до 60%	26,26	26,51	23,05	0,25	-3,46

По представленной динамике может быть отмечено сокращение доли перестраховщиков в страховом резерве с 26,26 % за 2017 г. до 23,05% за 2019 г. Обозначенный показатель является нормативным, говорит о том, что произошло сокращение операций по перестрахованию, и это указывает на то, что платежеспособность компании выросла по различным страховым случаям.

Для того, чтобы свести к минимуму риски мгновенной ликвидности, САО «ВСК» осуществила заключение договора с одним из крупных банков Российской Федерации (на 2018 г. – уже с двумя банками) о возобновляемой КЛ без обеспечения на срок до одного года (на 2018 год: от одного до трех лет). В рамках данного договора САО «ВСК» может получить краткосрочные (не более двух месяцев) (в 2018 году: от трех до шести месяцев) кредиты на общую сумму до 750 000 000 000 руб. (в 2018 году – 4,9 трлн руб.). К 31.12.2019 г. САО «ВСК» не воспользовалась этой кредитной линией (в 2018 году также не воспользовалась), что говорит об ее достаточном уровне платежеспособности. При проведении настоящего исследования был проведен расчет показателей финансовой устойчивости САО «ВСК» (в таблице 11).

Таблица 11 – Показатели финансовой устойчивости САО «ВСК» за 2017–2019годы

Показатель	Нормативное значение	2017 год	2018 год	2019 год	Измен. абсол. 2018 к 2017	Измен. абсол. 2019 к 2018
Собственный капитал	$\geq 0,15$	0,18	0,16	0,18	-0,02	0,02
Соотношение собственных средств на страховые резервы	$\geq 0,3$	0,35	0,30	0,32	-0,05	0,02
Степень долговой нагрузки	$\leq 0,35$	0,12	0,10	0,11	-0,02	0,01

Доля СК в период с 2017 года по 2019 год была нормальной, и это говорит о том, что компания имела достаточный капитал в целях реализации финансовой деятельности. Обозначенный показатель был равным 0,18 за 2017 г., 0,16 – за 2018 г., а также 0,18 – за 2019 г. Увеличение доли СК за 2019 г. говорит о том, что были повышены собственные финансовые источники.

Соотношение собственных средств на страховые резервы по результатам изучаемого периода также является нормативным, и это указывает на то, что собственных средств было достаточно для того, чтобы покрыть страховой резерв. Отрицательным является сокращение обозначенного показателя с 0,35 за 2017 г. до 0,32 за 2019 г., но не менее нижнего предела.

Долговые нагрузки САО «ВСК» в изучаемом периоде не больше норматива, они равны 0,12 за 2017 г., 0,10 за 2018 г., а также 0,11 за 2019 г. Сокращение уровня долговых нагрузок за 2019 г. в отличие от 2017 г., говорит о том, что компания сократила долги по страховым выплатам.

Был проведен анализ показателей рентабельности САО «ВСК» по данным отчетности (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ показателей рентабельности САО «ВСК» за 2017–2019 годы,

Показатель	Нормативное значение	2017 год	2018 год	2019 год	%	
					Измен. абсол. 2018 к 2017	Измен. абсол. 2019 к 2018
Рентабельности деятельности (за исключением страхования жизни)	От 0 до 40%	0,07	0,63	4,74	0,56	4,11
Рентабельности собственного капитала	От 0% до 30%	1,03	6,76	37,48	5,73	30,72

Величина рентабельности деятельности (за исключением страхования жизни) за 2019 г. повысилась до 4,74 процента с 0,07 процента за 2017 год, но следует вывод о более низком ее значении, в отличие от норматива, поэтому это говорит о том, что деятельности компании недостаточно эффективна.

Показатель рентабельности СК за 2019 г. был равен 37,48%, а это больше 2017 года – тогда показатель рентабельности составил 1,03%. Сверхнормативный рост рентабельности СК за 2019 г. указывает на то, что компания использует собственные средства эффективным образом. Тем не менее, перерасход возникает из-за превышения над нормативом.

Далее проанализируем показатели убыточности САО «ВСК» за 2017–2019 гг. (таблица 13).

Таблица 13 – Показатели убыточности САО «ВСК» за 2017–2019годы,

%

Показатель	Нормативное значение	2017 год	2018 год	2019 год	Измен. абсол. 2018 к 2017	Измен. абсол. 2019 к 2018
Уровня выплат, за исключением страхования жизни	От -5% до 40%	53,25	55,14	50,21	1,89	-4,93
Уровня расходов, за исключением страхования жизни	От 5% до 30%	164,48	110,15	82,44	-54,33	-27,71
Комбинированного показателя убыточности (сумма предыдущих показателей)	До 100%	217,73	165,29	132,66	-52,44	-32,63

Отмечено снижение показателя уровня выплат, помимо страхования жизни, за 2019 год до 50,21 %, если сравнивать с 2017 годом – 53,25 %, тем не менее, оно было более высоким, в отличие от норматива, что говорит о том, что уровень выплат ниже в течение последних 3 лет.

Отмечено сокращение показателя уровня расходов, за исключением страхования жизни, за 2019 г. до отметки в 82,44 % если сравнивать с 2017 годом – 164,48 %. Снижение говорит о том, что сокращаются суммы расходов на выплаты, но вывод о перерасходе средств возникает ввиду превышения данного показателя над нормативом.

Комбинированный показатель убыточности (все предыдущие показатели в совокупности) за 2019 г. сократился на 32,63 %, если сравнивать с 2018 годом, и составлял 132,66 %. То, что показатель превышает 100 % говорит о перерасходе средств по страховым выплатам и превышении затрат над нормативными. В связи с этим руководству организации необходимо предпринять меры по снижению затрат, связанных со страховыми выплатами.

Способ вычисления нетто-ставки в САО «ВСК» на каждый вид страхования сведен к расчету средней убыточности страховой суммы в тарифном периоде (пять или десять лет с поправкой на действие надбавки).

В процессе расчета нетто-ставок при всем разнообразии видов имущества используются одним показателем убыточности страховых сумм.

Он находится в зависимости от таких факторов.

1. Общая страховая сумма, постоянная для указанного года.
2. Сумма выплат страховой компенсации. Компенсация находится в зависимости от обстоятельств, влекущих убыточность страховых сумм:
  - частота страховых случаев. Является соотношением числа страховых случаев на количество застрахованных объектов;
  - опустошительность страховых случаев. Является соотношением числа пострадавших объектов на число страховых случаев объектов, которые были застрахованы.

Основой метода вычисления нагрузки в САО «ВСК» к нетто-ставке является расчет затрат за последние год-два. По факту расчет расходов на осуществление соответствующих видов страхования осуществляется по действующим статистическим и бухгалтерским отчетам, а после этого проводится определение их удельного веса в процентном отношении к сумме страховых платежей, которые поступили за тот период.

Таблица 14 – Динамика доходов по страховой премии в 2012–2019 гг.

Год	Поступления			Выплаты			Коэфф. выплат %
	Место в рэнкинге среди всех страховщиков	Поступления (тыс.руб)	% от показателя предыдущего года	Место в рэнкинге среди всех страховщиков	Выплаты (тыс.руб)	% от показателя предыдущего года	
2019	3	88 347 700	113,45	3	42 537 574	105,90	48,15
2018	3	77 875 308	119,35	4	40 167 654	104,89	51,58
2017	4	65 252 234	113,60	4	38 295 803	113,89	58,69

Таким образом, анализ данных таблицы показывает, что по динамике доходов по страховой премии компания стабильно занимает 3–4 место в рэнкинге среди всех страховщиков.

Отметим, что при иных равных условиях бизнес страховых организаций является намного более устойчивым к ухудшениям финансовой конъюнктуры, в отличие от банковской деятельности по таким причинам:

- ухудшение качества кредитного портфеля банковских организаций в период кризиса, а это повышает резервы;
- бизнес банков несет высокий уровень рисков рефинансирования, которые только усиливаются во время кризиса, а дополнительное давление оказывается возможным бегством вкладчиков;
- у страховых компаний нет проблем с ликвидностью: у страхователей нет права забирать накопленные премии.

### **2.3 Оценка уровня организации оперативного, текущего и перспективного финансового планирования в САО «ВСК»**

В числе ключевых элементов системы планирования в САО «ВСК» нужно выделить:

- информационную систему, которая работает сейчас в данной компании, а также обеспечивает процессы планирования нужными данными;
- методологический аппарат, применяемый в целях осуществления планово-аналитической деятельности;
- планово-аналитическую службу, занимающуюся аналитической обработкой сведений, определением плановых (а также целевых) показателей в периоде.

Бизнес-план САО «ВСК» является программой деятельности субъекта хозяйствования, планом ряда определенных мер для того, чтобы достичь конкретных целей деятельности, в т. ч. финансовой стратегии субъекта хозяйствования.

Цель планирования САО «ВСК» заключается в том, чтобы обосновать размеры будущего дохода данной страховой компании.

Страховая компания, с успехом управляющая собственной прибылью, может заниматься предоставлением качественных финансовых услуг с низкими расходами. Бизнес-планирование заключается как раз в обучении получению сумм дополнительной прибыли из уже имеющихся видов бизнеса.

В рамках стратегического финансового анализа проводится изучение влияния финансовой среды страховой компании на финансовую деятельность, чтобы сделать управление данной компанией более эффективным на долгосрочную перспективу. Предмет данного анализа страховщика заключается в его финансовой среде, тогда как конечный результат заключается в определении стратегических финансовых позиций субъекта хозяйствования.

Финансовая среда САО «ВСК» состоит из системы определенных условий, возможностей, а также факторов воздействия на сферу образования, распределения, применения финансового ресурса страховщика. В рамках создания финансового плана САО «ВСК», как правило, выполняют:

- бюджет доходов, расходов (БДР);
- смета расходов на конкретный период;
- прогнозные балансы;
- расчеты денежного потока (РДП);
- расчеты операционной рентабельности;
- пояснительные записки к смете расходов;
- бюджет зарплаты;
- план мероприятий, связанные с сокращением убыточности.

Проведенные исследования отдельных аспектов финансово– экономической деятельности САО «ВСК» дал возможность заключить вывод о лидирующих позициях данной компании в сфере страхования автотранспорта, имущества граждан и предприятий, в сфере ДМС, страхования ипотеки, страхования туристов, от НС, а также о ведущих позициях по целому ряду иных направлений страхования. На рынке страхования укрепление положения «ВСК» происходит за счет сбалансированной политики тарифов, а также за счет широкой и квалифицированной сети агентов. На страховые услуги приходится самая высокая доля портфеля данной компании. Показатель нормы чистой прибыли выражает прибыль в сумме общей выручки.

Инвестиционный портфель САО «ВСК» состоит из: акций, долей участия в иных субъектах хозяйствования, корпоративных ценных бумаг, векселей предприятий, вкладов, а также ПИФов.

По проведенному расчету показателей финансовой устойчивости субъекта хозяйствования по методике возможен ряд выводов.

Показатель убыточности САО «ВСК» в течение изучаемого периода находится в рамках нормы, он снизился с 48,25 % (2017 г.) до 46,60 % (2019 г.). Это говорит о том, что прибыльность страховых операций начинает расти.

Показатель уровня расходов (расходы на ведение дела) указывает на перерасход средств в 2019 году (51,08 % при норме не выше 50 %). Рост расходов связано с повышением затратности ведения страхового дела и изменением курсов валют, что негативно отразилось на некоторых финансовых операциях организации.

Текущая платежеспособность САО «ВСК» составляет 122,48 % при минимальном 85 %, и выросла в сравнении с 2018 годом на 9,38 %. Это указывает на улучшение финансового состояния организации и возможности рассчитываться по своим обязательствам.

Был проведен расчет достаточности инвестиций (таблица 15).

Таблица 15 – Показатели достаточности инвестиций САО «ВСК» за 2017–2019 годы

Показатель	Нормативное значение	2017 год	2018 год	2019 год	Измен. абсол. 2018 к 2017	Измен. абсол. 2019 к 2018
Степени покрытия страхового резерва инвестиционными активами	$\geq 0,85$	1,12	1,10	1,19	-0,02	0,09
Рентабельности портфеля инвестиций	$\geq 0$	209,56	86,59	49,33	-122,97	-37,26

На основании представленных данных можно отметить снижение рентабельности инвестиционного портфеля САО «ВСК». Уровень покрытия инвестиционными активами страховых резервов в 2019 году вырос до 1,19, однако был ниже нормативного значения, что указывает на низкую инвестиционную активность организации. Снижение рентабельности инвестиционного портфеля связано с тем, что инвестиционная активность компании снизилась.

На основании представленной динамики можно отметить, что заработанные страховые премии в 2019 году выросли на 5 202 825 тыс. руб. или на 12,69 %.

Также можно отметить рост прочих доходов по страхованию иному, в отличие от страхования жизни – на 1 936 904 тысячи рублей или на 113,85 %. Это указывает на развитие других видов страхования.

Вместе с ростом доходов отмечается и рост расходов по страхованию на 1 051 663 тыс. руб. или на 7,58 %. Однако то что расходы повышаются меньшими темпами, нежели доходы, по итогу САО «ВСК» получило повышение чистой прибыли на 2 783 701 тыс. руб. в 2019 году.

Проведенный анализ деятельности САО «ВСК» показал, что в компании наблюдается рост доходов и расходов по страхованию. Рентабельность деятельности компании положительна, однако она ниже нормативного значения,

что говорит о недостаточной эффективности деятельности. Анализ показателей убыточности показал, что произошло снижение расходов по выплатам, происходит перерасход средств. В компании наблюдается рост капитала и резервов, увеличилась общая стоимость имущества.

Рассмотрим процедуру финансового планирования на примере одного из офисов САО «ВСК».

В офисе САО «ВСК» финансовым планированием занимается главный бухгалтер. Он рассчитывает и составляет примерные статьи и суммы расходов на следующий год. На основе этих данных, анализа бухгалтерской, статистической и управленческой отчетности финансовая служба САО «ВСК» определяет возможности увеличения финансовых ресурсов, выявляет направления их наиболее эффективного использования. В ходе финансового планирования рассчитывается потребность в денежных средствах, и определяются источники финансирования.

Финансовое планирование САО «ВСК» содержит прогноз объемов реализации услуг, баланс денежных потоков (таблица 16), в котором отражается наличие денежных средств на начало периода, источники поступления денежных средств (страховые взносы), расход денежных средств (страховые выплаты, расходы на содержание офиса), наличие денежных средств на конец периода. Баланс денежных потоков позволяет определить остатки денежных средств на определенные моменты времени и, сопоставив их с нормой, рассчитать свободные остатки денежных средств или их недостаток.

Таблица 16 – Баланс денежных потоков офиса САО «ВСК» за 2017–2019 гг.,

тыс. руб.

Наименование	2017	2018	2019
I. Остаток денежных средств на начало периода	819,0	942,3	1 701,8
II. Страховые взносы, всего	3 104,2	3 806,4	4 461,9
а) автострахование	135,8	149,2	174,9
б) имущественное страхование граждан	907,8	1 115,5	1 307,6
в) имущественное страхование юридических лиц	32,9	38,2	44,8
г) сельскохозяйственное страхование	542,9	742,8	870,7
д) страхование от несчастных случаев и болезней	67,5	71,2	83,4
Обязательное страхование автогражданской ответственности	1 386,9	1 656,8	1 942,1
III. Расход денежных средств, всего	1 342,9	3 047,0	2 638,8
В т.ч.: 1) Страховые выплаты	867,7	2 734,1	1 822,7
Добровольное страхование	814,8	835,4	556,9
Страхование жизни	52,9	57,6	38,4
Страхование иное, ем страхование жизни	761,9	777,8	518,5
а) автострахование	34,8	33,6	22,4
б) имущественное страхование граждан	80,9	82,5	55,0
в) имущественное страхование юридических лиц	15,4	10,7	7,1
г) сельскохозяйственное страхование	600,7	614,6	409,7
д) страхование от несчастных случаев и болезней	30,1	36,5	24,3
Обязательное страхование автогражданской ответственности	1 706,4	1 898,7	1 265,8

## Окончание таблицы 16

Наименование	2017	2018	2019
2) Расходы на содержание	475,2	312,9	816,1
- выплата заработной платы	80,2	89,4	104,6
- остальные расходы	395,0	223,5	711,5
IV. Остаток денежных средств на конец периода	942,3	1 701,8	3 524,9

Проанализировав таблицу 16, становится очевидным, что баланс денежных потоков имеет устойчивую тенденцию к увеличению свободных денежных средств. Так на начало 01.01.16г. остаток денежных средств составлял 819,0 тыс. руб., а на 01.01.2018 года –942,3 тыс. руб. Всего за 2018 год получено страховых взносов на сумму 3806,4 тысячи рублей, а расходы за год составили 3 047,0 тысяч рублей.

Финансовый план офиса САО «ВСК» содержит прогноз объемов реализации услуг, баланс денежных потоков, в котором отражается наличие денежных средств на начало периода, источники поступления денежных средств (страховые взносы), расход денежных средств (страховые выплаты, расходы на содержание филиала), наличие денежных средств на конец периода. Баланс денежных потоков позволяет определить остатки денежных средств на определенные моменты времени и, сравнив их с нормой, рассчитать свободные остатки денежных средств или их недостаток.

Процедура финансового планирования, существующая в САО «ВСК», сводится к тому, что главные бухгалтера офисов предоставляют отчет о финансовой деятельности в САО «ВСК». На основе анализа бухгалтерской, статистической и управленческой отчетности финансовая служба САО «ВСК» определяет возможности увеличения финансовых ресурсов, выявляет направления их наиболее эффективного использования. В ходе финансового планирования рассчитывается потребность в денежных средствах и определяются источники финансирования.

Таблица 17 – Мероприятия по снижению убыточности страховых компаний на 2020 г.

Описание мероприятия	Срок выполнения	Ожидаемый эффект снижения убыточности, %	Ответственное должностное лицо
Селекция ОСАГО - полное исключение страхования ТАКСИ, уменьшение продаж ОСАГО других регионов	I квартал 2020 г.	20	Директор филиала/ Заместитель директора по продажам
Страхование КАСКО по калькулятору с повышающими коэффициентами. Для водителей с небольшим стажем, и исключения страхования водителей со стажем до 2-х лет	I квартал 2020 г.	25	Директор филиала/ Заместитель директора по продажам

### Окончание таблицы 17

Описание мероприятия	Срок выполнения	Ожидаемый эффект снижения убыточности, %	Ответственное должностное лицо
Наращивание объема страхования КАСКО иностранных автомобилей отечественного производства путем применения повышающих коэффициентов	I-II квартал 2020 г.	25	Директор филиала/ Начальник отдела партнерских продаж
Увеличение продаж по не моторным видам: страхование имущества физических, юридических лиц, страхование всех видов ответственности, наращивание объемов продаж по ДМС	I и II квартал 2020 г.	30	Директор филиала / Начальник отдела агентских продаж

Обозначенный план выступает в качестве предписания для руководителей филиала (отделения) к началу работы нового бюджетного года, осуществляя конкретные действия по сокращению убыточной деятельности своего филиала, поскольку это приведет к улучшению рентабельности данного филиала в целом.

В процессе формирования финансового плана на период предстоящего года важен учет потребностей всех офисов, объемов, масштабов их работы (некоторые из офисов ведут работу с намного большим числом клиентов, в отличие от других) в целях согласования финансового ресурса между ними. В связи с этим, руководителем предприятия регулярно организовываются мини-совещания, чтобы принимать различные решения, касающиеся перенаправления денег по потребностям в определенном офисе.

Нерегулярное применение календарей платежей, а также четкого платежного графика. Помимо этого, не во всех случаях своевременно создают финансовые резервы в целях обеспечения постоянных платежей.

### Выводы по разделу 2

По проведенному исследованию возможен ряд выводов.

1. Активы субъекта хозяйствования за 2018 год повысились на 5 842 000 тысяч рублей либо же на 12,37 %, в отличие от 2017 года, тогда как в 2019 г. отмечен рост еще на 9 816 975 тысяч рублей (+18,49 %). По представленному анализу может быть отмечено повышение роста капитала и резервов субъекта хозяйствования в 2019 г. на 2 530 716 тысяч рублей (+29,3 %), а это говорит о том, что были увеличены собственные финансовые источники деятельности субъекта хозяйствования. По проведенному анализу баланса субъекта хозяйствования может быть отмечено, что общая сумма имущества САО «ВСК» выросла на 816 975 тысяч рублей (+18,49 %) за 2019 г., но нужно сказать и о росте его обязательств, а это может оказать негативное влияние на финансовое состояние субъекта хозяйствования. Из этого следует, что деятельность субъекта хозяйствования может считать прибыльной, но для более эффективной работы

САО «ВСК» требуется разработка направлений, связанных с сокращением расходов, а также зависимости от внешних финансовых источников.

2. К основным проблемам финансового планирования САО «ВСК» можно отнести следующие: на фоне незначительной кредиторской задолженности, существует ярко выраженная проблема с дебиторской, это связано, прежде всего, с лояльностью в отношении неплательщиков и предоставлению частых отсрочек платежей; нет четкого определения возможных источников финансирования; периодически появляется проблема, связанная с нехваткой оборотных средств; нет четкой координации действий между офисами, что приводит к дополнительным издержкам при использовании единой базы данных; отсутствие платежного календаря у всех офисов и четко обозначенного графика платежей, особенно постоянного и регламентированного; не всегда слаженная работа всех офисов САО «ВСК».

### 3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В САО «ВСК»

#### 3.1 Разработка рекомендаций по оптимизации деятельности САО «ВСК»

По осуществленному анализу опыта продвижения страховых продуктов сформулированы направления для развития страхового портфеля САО «ВСК» в области личного страхования.

1. Страхование жизни, в т. ч. посредством обеспечения максимальной вовлеченности агентов в реализацию страхования жизни.

2. Ритуальное массовое страхование. Такой продукт на протяжении первого квартала 2020 года с успехом прошел апробацию в двух российских регионах, он был очень интересен потенциальным страхователям, что вполне закономерно (к примеру, в Европе ритуальное страхование обладает проникновением в 80 %, в период СССР данный продукт Госстраха тоже имел спрос среди населения). Существенное преимущество такого страхования заключается в 100-процентной выплате.

3. Первостепенное развитие системы сервиса клиентов, в т. ч. и путем развития партнерских и клиентских онлайн-сервисов. 2017 год определили годом борьбы за валидность клиентских сведений (каждый номер телефона, который указывается в страховых полисах, должен быть именно у застрахованного лица). Это даст возможность постоянного и оперативного информирования клиентов о новой продукции, бонусных программах (собственных и партнерских), о запуске прямых и телефонных продаж полисов. Постановкой подобной стратегической задачи предполагается постоянное проведение мероприятий, связанных с изучением потребностей клиента, определением спроса тех или иных клиентских групп, повышением индекса удовлетворенности клиентов, а также ужесточением контроля за качеством клиентской информации.

4. Последующее увеличение партнерского канала, в т.ч. посредством широкого присутствия, а также расширения доли как в традиционных, так и в принципиально новых партнерах (к примеру, в компаниях, которые действуют на соответствующем рынке).

5. Улучшения в регулировании долгосрочных видов страхования жизни, которыми занимаются страховые компании, к примеру, видов страхования жизни с периодическими страховыми выплатами, а также участием страхователя в инвестиционных доходах страховщика.

6. Увеличение перечня услуг, которые предоставляют в рамках страхования жизни и сочетаются с другими видами страхования, к примеру, медстрахованием.

7. Осуществление развития электронного страхования (электронный полис, повышение доли реализаций колл-центр и через интернет).

Направления развития страхового портфеля САО «ВСК» представлены на рисунке 9.

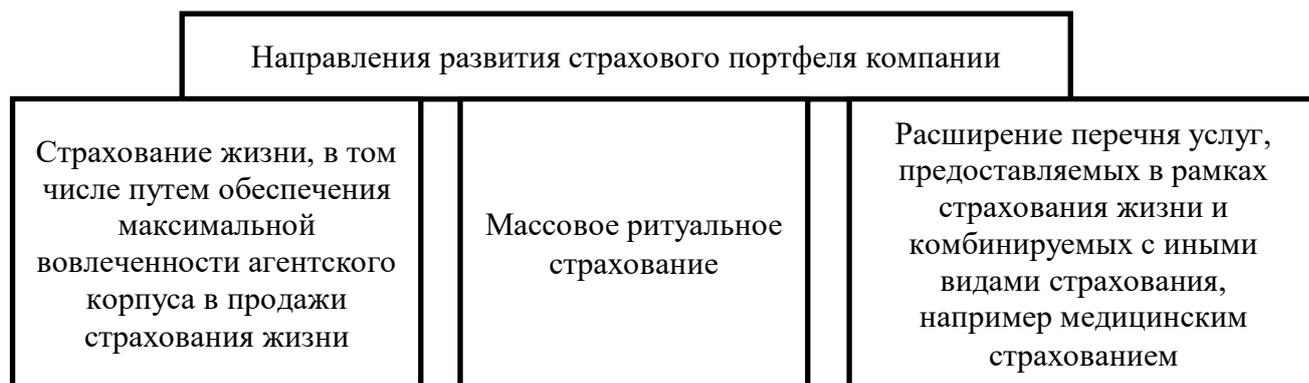


Рисунок 9 – Направления развития страхового портфеля САО «ВСК»

Для разработки программы накопительного страхования жизни нужно сопоставить имеющиеся на рынке предложения конкурентов. В настоящее время наиболее популярные страховщики предлагают российским гражданам различные программы накопительного страхования жизни. Они отличаются между собой не только сроками действия страховых полисов, но и рисками, а также способами получения страховых выплат.

Доля САО «ВСК» на рынке накопительного страхования жизни в регионе составляет 2 %.

Разработка новой страховой программы позволит увеличить долю рынка.

Предлагается новая страховая программа «Капитал и защита».

Срок: от 12 до 240 месяцев

Возраст застрахованного: от 16 до 69 лет

Размер страховой суммы: от 20000 руб.

Сегодня многие российские компании предлагают гражданам программы накопительного страхования жизни. По ним индивидуально устанавливаются процентные ставки, сроки действия договора и регулярные страховые взносы. Сравнительная характеристика стоимости в разных страховых компаниях приведена в таблице 18.

Таблица 18 – Сравнительная характеристика стоимости в разных страховых компаниях

Наименование компаний	Первичный взнос, минимальный вклад, регулярный страховой взнос (в рублях)	Общая сумма страховой выплаты (в рублях)	Срок действия страхового договора
«Альфа Страхование-жизнь»	50 000 (для регионов минимальный вклад снижет до 30 000)	на сумму выплат начисляются проценты – 12%	189 дней или 1 год
Росгосстрах	от 5 000 до 8 000 (регулярные взносы)	от 500 000 до 1 000 000	от 5 до 10 лет
«Сбербанк страхование»	от 0,8 до 1,8 % от страховой суммы	до 1 000 000	от 5 до 30 лет
САО «ВСК»	от 3 000 до 5 000 (регулярные взносы)	от 500 000 до 1 000 000	от 5 до 10 лет

Приняв решение оформить полис накопительного страхования жизни, каждый российский гражданин должен внимательно изучить тарифы всех страховых компаний, осуществляющих свою деятельность на отечественном рынке.

Потребителями услуги страхования жизни с большей вероятностью станут, таблица 19.

Таблица 19 – Потенциальные потребители нового страхового продукта

Социально-демографическипараметры	Характеристики потребителей услуг страхования жизни	Основания для выделения сегмента
Возраст	Возраст играет огромную роль, больше 25–30 лет; люди 30–40 лет; вряд ли это люди, только что закончившие институт	Средний возраст 30–40 лет
Семейное положение	Определившиеся по жизни; стабильные, семейные люди; наличие семьи и детей; кормилец семьи, где есть маленький ребенок; состоявшийся и семейный человек	Люди, состоящие в браке или проживающие вместе, преимущественно имеющие детей
Материальноположение	Доход средний и выше среднего; есть средства для инвестирования; обеспеченные люди; лишние деньги	Обеспеченные люди со средним и выше среднего доходом
Статусные характеристики (образование, профессиональная сфера деятельности, должность)	Высшее образование; специалисты; занимает высокую должность; люди с определенным статусом в обществе; интеллектуальная сфера деятельности	Люди, занимающие высокие должностные позиции в сфере интеллектуального труда
Характерный тип поведения	Рациональные и расчетливые; люди, которые умеют считать деньги; планирующие свое будущее; люди, которые стремятся обеспечить семью в будущем в случае чего; это продуманный шаг человека, который пытается обезопасить себя от периодов потери работы; стремление обеспечить уверенность	Рационально мыслящие люди, которые следят за своими финансами и планируют собственное будущее, склонные к калькулируемому риску
	Люди, которые не боятся нового; потребители-новаторы; прогрессивно мыслящий человек; пробующий новые услуги	Потребители-новаторы

Вместе с этим в случае высоких должностных позиций зачастую идет речь о накопительной программе данного страхования. Суть в том, что данный вид страхования – самый дорогой, он к клиенту выставляет достаточно жесткие требования (к примеру, отсутствие заболеваний сердца и сосудов, в некоторых случаях – отсутствие увлечений экстремальным спортом). Положительные же связи простого страхования жизни и низких должностных позиций объясняет то, что на предприятиях в сфере промышленности рабочих страхуют, как правило, в

обязательном порядке, так как труд их сопровождаться может повышенным уровнем травматизма.

Сравнительная характеристика программ накопительного страхования жизни представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Преимущества нового страхового продукта «Капитал и защита» по сравнению с конкурентами

Название страховщиков	Название программ	Преимущества
«Альфа Стахование-жизнь»	«Детская» «Пенсионная»	По детской программе – накопления могут происходить до определённого возраста ребёнка; по пенсионной программе – российские граждане регулярно откладывать денежные средства себе на пенсию.
Росгосстрах	«Семья (престиж)» «Дети» «Сбережение»	Действует в течение 5–40 лет. В этой программе могут принимать участие российские граждане, возраст которых находится в диапазоне от 18 до 65 лет. Физические лица могут страховать себя от: травм, потери кормильца, потери трудоспособности, смерти и т. д.
«Сбербанк страхование»	«Семейный актив» «Первый капитал»	Страховые взносы можно вносить: раз в квартал, раз в месяц, единоразово, раз в полгода. Количество выгодоприобретателей может быть любым. Застрахованные лица могут расторгнуть договор в любой момент.
САО «ВСК»	«Капитал и защита»	Действует в течение 5–50 лет. В этой программе могут принимать участие российские граждане, возраст которых находится в диапазоне от 16 до 69 лет. Физические лица могут страховать себя от: травм, потери кормильца, потери трудоспособности, смерти и т. д.

Проведем экспертную оценку конкурентных преимуществ нового продукта, таблица 21. В роли экспертов выступили независимые страховщики. Экспертам предложено оценить критерии страхового продукта баллами.

Таблица 21 – Экспертная оценка конкурентных преимуществ нового страхового продукта

Фактор	Вес, k	Эксперт. оценка				Итог			
		«Альфа Стахование-жизнь»	Росгосстрах	«Сбербанк страхование»	САО «ВСК»	«Альфа Стахование-жизнь»	Росгосстрах	«Сбербанк страхование»	САО «ВСК»
Доступность продукта целевой аудитории	0,2	10	9	5	9	2	1,8	1	1,8
Срок действия программы	0,05	5	9	5	9	0,25	0,45	0,25	0,45

Окончание таблицы 21

Фактор	Вес, к	Эксперт. оценка				Итог			
		«Альфа Стахова ние-жизнь»	Росгосстрах	«Сбербанк страхования»	САО «ВСК»	«Альфа Стахова ние-жизнь»	Росгосстрах	«Сбербанк страхования»	САО «ВСК»
Страховые суммы	0,2	9	9	10	9	1,8	1,8	2	1,8
Возможность страховать ся от различных травм	0,1	9	5	8	9	0,9	0,5	0,8	0,9
Возможность получения страховым выплат родственникам	0,3	6	6	9	9	1,8	1,8	2,7	2,7
Потенциал получения максимального эффекта	0,15	9	9	4	8	1,35	1,35	0,6	1,2
Итого:	1					8,1	7,7	7,35	8,85

Таким образом, преимущества нового страхового продукта очевидны перед конкурентами. По оценкам экспертов он набрал 8,85 баллов по сравнению с другими продуктами.

Таблица 22 – Затраты на выпуск полисов

№п/п	Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Единовременные затраты		
	Дизайн полиса Изготовление полисов 5000 шт.	40
2. Текущие затраты		
		8
Итого затрат		48

Таким образом, стоимость мероприятия составит 48 тыс. руб.

Для продвижения новых страховых продуктов необходимо повысить квалификацию страховых агентов. Основной же курс обучения нацелен на то, чтобы получить навыки, знания и умения, на основе квалификационного справочника и должностной инструкции страхового агента. В целях проведения базового курса обучения специалистов требуется сбор группы из десяти-шестнадцати человек. Именно такое количество дает менеджеру, занимающему проведением занятий, возможность обращения к группе и к отдельному человеку с использованием индивидуального подхода к обучению. Курс включает в

себясорок академических часов. В течение одного дня возможно проведение до 4-х часов. Весь курс может быть пройден за десять дней.

На протяжении курса осуществляется постоянный контроль полученных навыков и знаний, при помощи проведения оценок и тестирования. В итоге, у каждого студента на конец курса будет иметься конкретное количество баллов. По завершению теста проводят зачеты. Итоговый зачет проводят, как правило, в форме ролевых игр.

Правила игры таковы.

1. Участникам предлагается деление на три команды. Команды А и В – это страховые компании, и третья команда, конечно, это потенциальный клиент, которому предстоит выбрать компанию, услугами которой он желает воспользоваться.

2. Во втором задании – первым двум командам предлагается заключить как можно больше договоров. В это время третья команда узнает о фирмах как можно больше информации.

За счет ролевых игр у студентов есть возможность повторения пройденного материала, дать ответ на нерешенные вопросы, а также восполнить те или иные пробелы в знаниях.

После такого курса обучения каждому участнику выдают сертификат о прохождении курсов страхового агента в праздничной обстановке и, возможно, с фуршетом по завершении мероприятий. Потом студентам предлагают пройти следующий этап обучения. Конечно, это является обязательным, одним из условий работы в компании. В принципе, каждый работник всегда только рад получать новые знания, а также работать над своим профессионализмом.

Чтобы новому сотруднику было легче начать выполнять свои обязанности, к нему прикрепляют так называемого наставника, оказывающего ему помощь и направляющего в сложных и спорных вопросах. За счет этого коллектив становится более сплоченным, а новый человек может без затруднений влиться в работу. В процессе выбора наставника важен учет следующих правил.

1. Отсутствия конфликтности.

2. Объемы продаж у наставника должны быть как минимум средними.

3. Дальности проживания наставника и подопечного, а также требуется по возможности подбор пары, живущей друг от друга недалеко.

Понятно, что такую работу нужно материально поощрять. В связи с этим наблюдается рост мотивации для опытных и успешных сотрудников. Требуется на протяжении первых трех месяцев выплата 0,5 % от суммы договоров, которые страховой агент смог заключить, если в целях их заключения работник обращался за помощью наставника. Данная статья расходов СК должна быть включена в бюджет обучения работников.

Адаптационный период является вторым этапом подготовки специалистов. В числе первостепенных задач – создать мотивацию к работе, осознанию собственной значимости каждым человеком, направить на эффективную трудовую деятельность.

На обучение в рамках данного этапа привлекают как страховых агентов, с успехом прошедших базовый курс, но и страховых агентов со стажем работы на данной должности и других работников компании. В отличие от курса базового, нет ограничений в количестве обучаемых в группе. Важен учет размера зала, в котором будут проводиться занятия по курсу.

В рамках второго курса процесс обучения ведется профильными преподавателями: психологом, имиджмейкером, литератором, врачом-терапевтом.

Продолжительность курса – 16 академических часов. 1 занятие = 1 академический час, его проводят 1 раз в неделю.

За счет временных рамок между занятиями есть такие преимущества.

1. Прохождение обучения сотрудниками без отрыва от работы.  
2. У сотрудников есть достаточное количество времени на самостоятельную работу.

3. Сами занятия содержат в себе возможность для встречи и лучшего знакомства с коллегами.

Таблица 23 – Адаптационная стадия обучения страховых агентов

Наименование тем занятия	Занятия на тему	Формы занятий	Необходимый материал и необходимое оборудование	Способы оценивания полученных знаний
Определение собственных целей, а также способов, используемых для их достижения	1	Лекции	Доска, маркер, раздаточный материал	—
Выявление своих главных целей, и определение способов их достижения	1	Лекции	Доска, маркер, раздаточный материал	—
Культура речи	1	Лекции, деловые игры		Тесты
Жесты, мимика	1	Тренинги	Слайды	—
Внешний вид страхового агента	1	Лекции, групповые беседы	Одежда, фотографии костюмов, макияжа	—
Составляющие имиджа	1	Деловые игры	Доска, маркер	Устные опросы
Орудия воздействия на окружающих	1	Лекции	Доска, маркер	—
Обязательства – это ключевой фактор	1	Деловые игры	Раздаточный материал	—
Определение собственного психотипа. Способы защиты от эмоциональной перегрузки	2	Лекции	Маркер, доска	—

Окончание таблицы 23

Наименование тем занятия	Занятия на тему	Формы занятий	Необходимый материал и необходимое оборудование	Способы оценивания полученных знаний
Составляющие здоровья	2	Групповые беседы		—
Определение собственных биоритмов	1	Лекции	Доска, маркер	
Тайм-менеджмент	2	Лекции, деловые игры	Доска, маркер, календарь, бумага	—
Определение собственных биоритмов	1	Лекции		Тесты

После второго этапа обучения вместо обыкновенной системы контроля требуется проведение конференции, где будет проводиться рассмотрение ключевых вопросов затронутой темы. В конце конференции участники должны вносить предложения в специальную книгу. По ним менеджер выявляет различные потребности в обучении работников компании и корректирует программы обучения в последующем.

В таблице 24 представлены затраты по обучению сотрудников компании.

Таблица 24 – Затраты на обучение персонала

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Единовременные затраты	
Привлечение Центра подготовки страховщиков. По договоренности затраты на обучение составили:	245
2. Текущие затраты	
	0
Итого затрат	245

Таким образом, стоимость мероприятия составит 245 тыс. руб.

Кроме обучения нам необходимо продвигать предложенный страховой продукт на рынке. С этой целью предлагаем следующие виды продвижения, таблица 25.

Таблица 25 – Затраты на мероприятие (данные, полученные в результате изучения поставщиков рекламы)

Тип медиа	Охват, %	Сумма, тыс. руб.
Баннерная сеть	25	25,00
Размещение контекстной рекламы в интернете	10	75,00
SEO – продвижение	20	62,00
Электронные купоны на скидку	15	29,00
Web–страница	30	45,00
Итого		236,00

Таким образом, планируется, что основная целевая аудитория обратится в страховую компанию за покупкой страхового продукта через сайт компании –

30 %, за счет SEO продвижения – 20 %, за счет баннерной рекламы – 25 %, за счет электронных купонов – 15 %, за счет контекстной рекламы – 10 %. Успешная реализация проекта зависит от контроля за его проведения.

Таким образом, затраты составят 236 тыс. руб.

Общие затраты по проекту мероприятий составили 529,00 руб.

Нужно подвести итоги. В представленной программе есть 3 этапа. Первый блок нацелен на то, чтобы подготовить квалифицированные кадры для компании. Второй нацелен на психологию. Потребности работников в уважении и в самоосознании, как важных и незаменимых в чем-то специалистов, а также в самореализации. Третий этап направлен на продвижение нового страхового продукта в сети интернет.

Для оценки экономической эффективности мероприятий нужно провести расчет предполагаемой прибыли, которую компания сможет получить от продажи полисов по новому страховому продукту «Капитал и защита».

В среднем на рынке продажа полисов личного страхования варьируется в размере 9 550 ед. в год. Расчет максимально возможного объема продаж полисов представлен в таблице 26.

Таблица 26 – Расчет максимально возможного объема продаж полисов

Годы	Процент освоения программы продаж	Максимально возможный объем продаж (от 9 550 ед.)
2021	85	8 117
2022	92	8 786
2023	95	9 072

По данным таблицы 26 видно, что максимально возможный объем продаж полисов на прогнозный период увеличивается с 8117 до 9072 ед.

В таблице 27 представлен расчет прогнозируемой выручки страховой компании от продажи полисов нового страхового продукта.

Таблица 27 – Расчет прогнозируемой выручки нового страхового продукта

Наименование показателей	Годы		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Объем реализации полисов	8 117,5	8 786	9 072,5
Цена полиса в среднем, руб.	800	850	900
Выручка от реализации, руб.	6 494 000	7 468 100	8 165 250

Данные таблицы 27 показывают, что выручка ежегодно увеличивается, в 2022 году она составит 6 494 000 руб., в 2023 – 7 468 100 руб., в 2023 – 8 165 250 руб.

Проведем расчет эффективности мероприятий. Стоимость финансирования (ставка дисконтирования) -это средневзвешенная стоимость привлечения финансирования/капитала из разных источников. Простейшая формула для расчета средневзвешенной стоимости капитала может быть записана в таком виде

$$WACC = W_d R_d + W_a R_a \cdot (1 - tc), \quad (2)$$

где  $W_d$  и  $W_a$  – это целевые веса для долгового (71,7 %) и собственного (28,3 %) капитала;

$R_d$  и  $R_a$ —это соответствующая стоимость капитала (заемный 17,64 %, собственный 11 %);

$t_c = 20\%$  – ставка налога на прибыль.

$WACC = 71,70 \cdot 17,64 + 28,3 \cdot 11 \cdot (1 - 0,20) = 18,61\%$ .

Таблица 28 – Расчет экономической эффективности проекта

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Денежный поток от операционной деятельности (чистая прибыль), руб.	6 494 000	7 468 100	8 165 250
Инвестиции	529 000		
Чистый денежный поток, руб.	5 965 000	7 468 100	8 165 250
Коэффициент дисконтирования 18,61 %	0,847	0,718	0,609
Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	5 052 355	5 362 095,8	4 972 637,25
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	5 052 355	10 414 450,8	15 387 088,0
Внутренняя норма доходности, %	77,80	139,45	188,45
Срок окупаемости, годы	0,1	0,1	0,1

Чистый дисконтированный доход по мероприятиям составит 15 387 088,0 руб. Внутренняя норма доходности – 188,45 % превышает WACC, а это говорит о том, проект имеет внутреннюю норму доходности выше, чем затраты. Данный проект следует принять для реализации.

Для совершенствования личного страхования были разработаны мероприятия по разработке нового страхового продукта в сфере накопительного личного страхования. Расчет показал, что реализация нового страхового продукта экономически выгодна для компании, так как прогноз продаж полисов оптимистичный, объем выручки растет.

### **3.2 Совершенствование организации корпоративного финансового планирования и прогнозирования**

Для оптимизации системы организации корпоративного финансового планирования и прогнозирования можно предложить:

- весьма жесткую сегментацию, а также отказ от тех сегментов, от тех каналов и партнеров, которые являются убыточными;
- пересмотреть тарифы, заниматься их оперативным мониторингом;
- увеличивать эффективность процесса урегулирования сумм убытков (за счет оптимизации работы со СТОА, за счет централизации данных процессов);
- сегментацию комиссионных вознаграждений для агентов;
- сокращать операционные, аквизиционные расходы (создать оперативный центр, который займется обработкой различных страховых документов вне пределов Москвы, осуществлять аудит бизнес-процессов, централизацию учетных процессов, а также ввести единую страховую систему);

– сделать более существенный контроль качества и оптимизацию ключевых бизнес-процессов субъекта хозяйствования в рамках программы по улучшению операционной эффективности.

По сведениям прогнозов, в течение ближайшего будущего показатель количества поступлений от реализации страховых продуктов может быть сопоставимым с выплатами по тем или иным страховым случаям, а это неизбежно сделает страховую компанию неплатежеспособной.

В числе направлений улучшения финансовой деятельности: создавать принципиально новые страховые продукты; улучшать их качество или создавать для них новые потребительские свойства; расширять ассортимент страховых услуг; сокращать сроки, издержки на предоставление тех или иных услуг; улучшать сопровождение страховых продуктов; развивать канал сбыта услуг; улучшать управление страховой деятельностью; использовать новые технологии маркетинга; гибко пользоваться инструментарием консалтинга; улучшать взаимодействие страховых компаний с теми или иными элементами во внешней среде и пр.

В качестве ключевого направления стратегии по активизации роли государства в страховом деле должно выступить соблюдение принципа независимости конечных потребителей услуг сферы страхования, создание всех нужных предпосылок к успешной его реализации, в первую очередь, за счет осуществления необходимой политики в регионах в данной сфере.

В качестве ключевого направления в развитии САО «ВСК» должно выступить развитие новых видов услуг страхования. Формирование современной системы экономических отношений приводит к потребности в расширении спектра видов страховых услуг: к примеру, страхование кредитов, потерь прибыли, страхование биржевых рисков, страхование риска неплатежа, иные виды страхования тех или иных коммерческих рисков, гражданская ответственность, а также новые виды страхования личного характера. Многие виды хорошо знакомы мировой практике, отдельные присущи только современной ситуации в экономике.

В качестве одного из способов привлечения клиентов для страховщика должна выступить новая программа автострахования с применением франшизы. Так называют сумму, в пределах которой клиентом самим будет оплачен мелкий ремонт, тогда как ответственность страховщика начинает вступать в силу при превышении ущерба над размерами франшизы.

Помимо развития новых видов страхования, страховые компании должны заниматься разработкой наиболее удобных, коммерчески привлекательных для граждан правил и условий традиционных видов страхования (личное, имущественное). Здесь САО «ВСК» ведет усиленную работу над изменением условий страхования, чтобы адаптировать их к запросам самых разных страхователей. Одно из направлений любых страховых компаний заключается в работе с персоналом по страхованию, имеющим высокую квалификацию. Но подготовку подобного персонала на данный момент развили недостаточно, и это является вопросом перспективы. Сегодня страховщики обращают большое

внимание на развитие систем мотивации, и это дает возможность привлечения опытных и грамотных сотрудников. Ключевой способ мотивации широких групп граждан заключается в сохранении уровня доверия к страховым компаниям. И в связи с этим для страховой компании очень важно, чтобы свои обязательства безупречно выполнялись перед собственными клиентами, иными словами – сохранять платежеспособность, ведь это – лучшая мотивация к тому, чтобы снова обратиться в данную компанию.

Наконец, возможен вывод о больших перспективах развития страхования. Сейчас государство должно заниматься вовлечением общества, прежде всего, внесением дополнений, изменений в законодательство. В первую очередь, это затрагивает сферу налогообложения. В обязательном страховании также требуется внесение существенных поправок. Особому вниманию и государственной поддержке нужно подвергнуть сферу размещения страхового резерва и реализацию политики страховщиков в сфере инвестиций, что дает им возможность укрепления своего финансового положения.

Представляется целесообразным построение системы организации учета при использовании программно-методического комплекса «WA: Финансист», это линейка программных продуктов для автоматизации управления финансами.

«WA: Финансист» включает следующие модули.

1. Финансист: Управление денежными средствами 8.3 (Казначейство: БДДС, заявки, платежный календарь, отчетность).

2. Финансист: Бюджетирование 8.3 Бюджетирование: БДР, ББЛ, прогнозирование, управление ДДС.

3. Финансист: МСФО / Управленческий учет 8.3 Учет и отчетность по МСФО и корпоративным стандартам.

4. Финансист: Контракт-менеджмент 8.3 Управление договорами, от согласования до контроля исполнения.

Использование вариантов поставки «Финансист» в зависимости от целей управленческого учета представлен на рисунке 10.

Рассмотрим функциональные возможности модуля для автоматизации бюджетирования (БДР).

WA: Финансист: Бюджетирование 8.3 – это комплексный инструмент планирования и контроля бюджетов доходов и расходов и движения денежных средств. Решение автоматизирует управление всеми финансовыми и нефинансовыми ресурсами организаций среднего и крупного бизнеса, позволяет автоматизировать формирование отчетов по затратам компании любого уровня детализации.

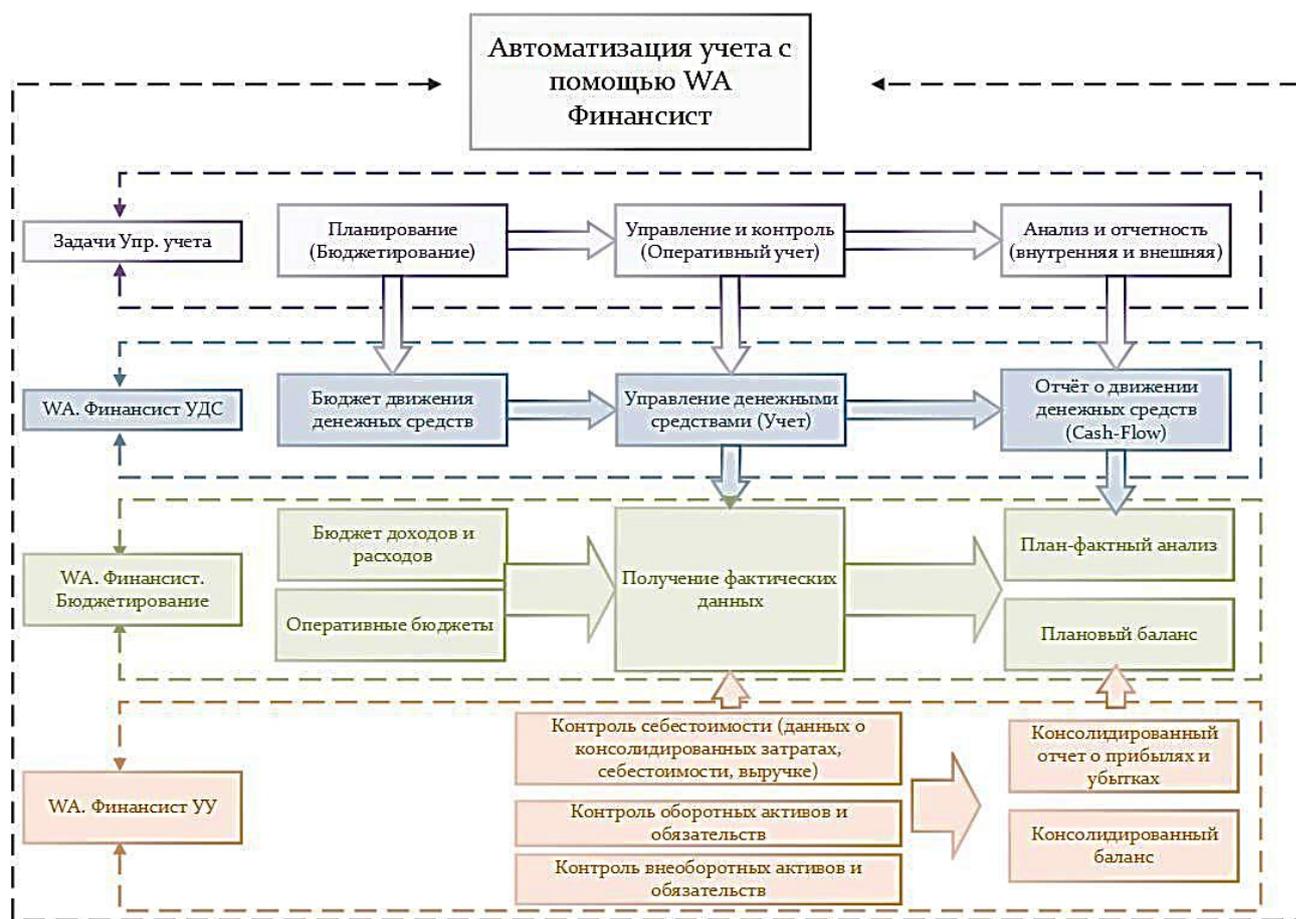


Рисунок 10 – Автоматизация учета с помощью программного комплекса WA: «Финансист»

Модуль предусматривает максимум возможностей для финансистов: от планирования бюджетов (БДР и БДДС) любых сценариев и моделей, до оперативного согласования и контроля доходов/расходов. Гибкие маршруты согласования всех финансовых решений, неограниченное количество аналитических разрезов, максимальная интерактивность, широкий набор отчетности – это далеко не все возможности автоматизированной системы учета.

Мощнейшие встроенные механизмы загрузки фактических или плановых данных из внешних учетных систем обеспечат простоту внедрения (рисунок 11).



Рисунок 11 – Источники данных для подготовки бюджетов

Существует несколько источников данных для подготовки бюджетов: на основании встроенных шаблонов, загрузка из Excel, что удобно использовать при уже сформированном бюджете того или иного центра затрат, также возможно копирование данных прошлых лет, на основании данных внешних информационных баз, а также производить ручной ввод информации, что имеет немаловажное значение.

В автоматизированной системе WA: «Финансист» кроме учета затрат можно осуществлять планирование бюджета по разным методикам, используя:

- прогнозное планирование;
- сценарное моделирование;
- гибкую настройку формирования зависимых оборотов по статьям;
- распределение бюджета;
- привязка курсов валют к сценариям планирования.

В учетной системе возможно задавать счета проводок по плану счетов бюджетирования для каждой статьи.

В дальнейшем эти проводки будут формироваться автоматически, при проведении бюджетных операций по статьям, для которых преднастроены шаблоны.

В системе, для целей ввода плановых показателей (бюджетных транзакций / операций) по нескольким аналитикам и периодам, предусмотрен документ «Бюджет доходов и расходов».

Форма ввода плановых данных документ имеет вид таблицы, строки и колонки которой определяются настройками документа. В ячейки документа вводятся плановые показатели

Способ ввода плановых данных, для удобства пользователей в этом документе аналогичен вводу в таблицы MS Excel.

Итак, внедрение программного комплекса позволит обеспечить.

1. Своевременность и достоверность финансовой отчетности по международным или корпоративным стандартам.

2. Полный порядок в работе с договорами: хранение, согласование, и всесторонний контроль.

3. Повышение финансовой дисциплины по компании в целом и степени персональной ответственности сотрудников.

4. Снижение трудозатрат, повышение удобства и минимизация ошибок в повседневной работе.

В таблице 29 представлена информация по стоимости программного продукта для проекта автоматизации финансово-аналитической работы САО «ВСК».

Таблица 29 – Стоимость программного обеспечения проекта амортизации финансово-аналитической работы САО «ВСК»

Наименование	Кол-во, шт.	Стоимость, руб.
WA: «Финансист» 8.3 (51 лицензия)	1	245 000
Обучение сотрудников		20 000
Консультационные услуги		30 000
Итого		295 000

Сопровождение WA: «Финансист» 8.3 включает в себя:

- бесплатный доступ к новым релизам (версиям) программного продукта;
- неограниченную телефонную линию консультаций по фиксированной стоимости;
- дополнительную настройку (доработку) программного продукта под индивидуальные требования;
- индивидуальные консультации и групповое обучение пользователей;
- оказание помощи программистами и консультантами при возникновении потребности в обучении, доработке, адаптации, обновлении и т.п.

Следует отметить, что для внедрения программного продукта будут привлечены штатные сотрудники ИТ-службы, что позволит сократить затраты на внедрение программного продукта. Проектом предусматривается прохождение обучения специалистами ИТ-службы, которые не только осуществлять внедрение и запуск работы в системе, но и проведут обучение остальных пользователей автоматизированной системы.

Сотрудники компании тратят большое количество времени на формирование и обработку огромного массива данных, имеет место большое количество переработок, чтобы уложиться в срок сдачи отчетности, имеющаяся система работы не позволяет оперативно реагировать на возникающие изменения, бюджеты приходится пересчитывать вручную, что значительно увеличивает трудоемкость, соответственно и затраты компании растут.

Таким образом, осуществление учета, планирования и анализа в автоматизированном комплексе значительно сократит время на подготовку и

анализ отчетности компании. Одно из направлений усовершенствования аудита состоит в его автоматизации, которая оказывает помощь в решении вопросов по управлению проектом, СВК, качественному осуществлению консультационных и аудиторских проектов.

### **Выводы по разделу 3**

Для оптимизации системы организации корпоративного финансового планирования и прогнозирования возможно применение различных методов: жесткая сегментация и отказ от убыточных сегментов, оперативный мониторинг страховых тарифов и их пересмотр, повышение эффективности процесса урегулирования убытков (путем оптимизации работы со СТОА, централизации процесса урегулирования убытков); сегментация комиссионного вознаграждения агентам; снижение уровня аквизиционных и операционных расходов; усиление контроля качества и оптимизация ключевых бизнес-процессов компании в рамках программы повышения операционной эффективности.

Представляется целесообразным построение системы организации учета при использовании программно-методического комплекса «WA: Финансист», это линейка программных продуктов для автоматизации управления финансами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной работе анализировалась практика финансового планирования в САО «ВСК».

1. Планирование считается значимой составляющей финансово-хозяйственной деятельности. Многолетний опыт зарубежных и российских компаний убеждает, что сведение планирования к минимуму нередко приводит к значительным финансовым потерям. Успешно работающие компании реализовывают не только долгосрочное планирование, но и подробную разработку оперативных текущих проектов по любому подразделению, по каждому рабочему месту.

Проведенный анализ показал, что чем больше договоров страхования, тем лучше финансовая стабильность, с одной стороны, с другой стороны, чем больше тарифная ставка, тем уровень стабильности ниже.

Оптимальность страхового портфеля состоит в рациональном сочетании страховых рисков (различных объектов страхования) в рамках страхового портфеля. При тех или иных условиях с высоким уровнем выплат может иметь место такая ситуация, когда всех собранных вкладов может быть недостаточно для выплат страхового возмещения. Тогда страховщик должен будет осуществлять извлечение конкретных денежных сумм из своих резервов, а это лишает возможности получить дополнительные заработки от инвестированных средств в форме дивидендов. За счет сбалансированного страхового портфеля становится возможным создание базы на рентабельности страховых действий.

Необходимость сочетать неформализованные и формализованные операции при принятии тех или иных административных решений, оставляет свой отпечаток как на процедуре подготовки документации, так и на очередности процедур по финансовому планированию. Такое представление логики планирования финансов больше соответствует логике работы субъекта хозяйствования в условиях экономики рынка.

2. Активы субъекта хозяйствования за 2018 год повысились на 5 842 000 тысяч рублей либо же на 12,37 %, в отличие от 2017 года, тогда как в 2019 г. отмечен рост еще на 9 816 975 тысяч рублей (+18,49 %). По представленному анализу может быть отмечено повышение роста капитала и резервов субъекта хозяйствования в 2019 г. на 2 530 716 тысяч рублей (+29,3 %), а это говорит о том, что были увеличены собственные финансовые источники деятельности субъекта хозяйствования. По проведенному анализу баланса субъекта хозяйствования может быть отмечено, что общая сумма имущества САО «ВСК» выросла на 816 975 тысяч рублей (+18,49 %) за 2019 г., но нужно сказать и о росте его обязательств, а это может оказать негативное влияние на финансовое состояние субъекта хозяйствования. Из этого следует, что деятельность субъекта хозяйствования может считаться прибыльной, но для более эффективной работы САО «ВСК» требуется разработка направлений, связанных с сокращением расходов, а также зависимости от внешних финансовых источников.

Проведенный анализ деятельности САО «ВСК» показал, что в компании наблюдается рост доходов и расходов по страхованию. Однако в

2019 г. произошло повышение чистой прибыли. Рентабельность деятельности компании положительна, однако она ниже нормативного значения, что говорит о недостаточной эффективности деятельности. Анализ показателей убыточности показал, что произошло снижение расходов по выплатам, происходит перерасход средств. В компании наблюдается рост капитала и резервов, увеличилась общая стоимость имущества.

3. К основным проблемам финансового планирования организации «ВСК» можно отнести следующие: на фоне незначительной кредиторской задолженности, существует ярко выраженная проблема с дебиторской задолженностью. Это связано, прежде всего, с лояльностью в отношении неплательщиков и предоставлению частых отсрочек платежей; нет четкого определения возможных источников финансирования; периодически появляется проблема, связанная с нехваткой оборотных средств; нет четкой координации действий между офисами, что приводит к дополнительным издержкам при использовании единой базы данных; отсутствие платежного календаря у всех офисов и четко обозначенного графика платежей, особенно постоянного и регламентированного; не всегда слаженная работа всех офисов САО «ВСК».

4. В третьей главе были разработаны рекомендации по совершенствованию системы финансового планирования в страховой компании «ВСК».

Для оптимизации системы организации корпоративного финансового планирования и прогнозирования возможно применение различных методов: жесткая сегментация и отказ от убыточных сегментов, оперативный мониторинг страховых тарифов и их пересмотр, повышение эффективности процесса урегулирования убытков (путем оптимизации работы со СТОА, централизации процесса урегулирования убытков); сегментация комиссионного вознаграждения агентам; снижение уровня аквизиционных и операционных расходов; усиление контроля качества и оптимизация ключевых бизнес-процессов компании в рамках программы повышения операционной эффективности.

Представляется целесообразным построение системы организации учета при использовании программно-методического комплекса «WA: Финансист», это линейка программных продуктов для автоматизации управления финансами.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6–ФКЗ, от 30.12.2008 № 7–ФКЗ, от 05.02.2014 № 2–ФКЗ, от 21.07.2014 № 11–ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 2014. – № 31. – ст. 4398.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51–ФЗ // Российская газета. – № 238–239. – 1994.
3. Макарова, В.И. Анализ и планирование финансовой деятельности предприятия: учебное пособие / В.И. Макарова, Е.А. Бобренева, В.П. Стародубов, М.Е. Самуйлова, И.А. Андреева. – Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2018. – Ч.1. – 315 с.
4. Балабанов, И.Г. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Г. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 204 с.
5. Бараненко, С.П. Финансовый менеджмент / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин и др. – М.: Элит, 2018. – 302 с.
6. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 240 с.
7. Болдырев, М.М. Повышение конкурентоспособности страховых организаций на основе централизованных бизнес-процессов / М.М. Болдырев, А.В. Дячкова, А.А. Цыганов. – Москва, Русайнс, 2015. – С. 73–100.
8. Бочарников, А.А. Управление финансами предприятия / А.А. Бочарников. – М., Норма, 2018. – 315 с.
9. Бригхем, Ю.Ф. Финансовый менеджмент / Ю.Ф. Бригхем, М. Эрхардт. – Москва, Питер, 2009г. – С. 170–226.
10. Брусов, П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. – М.: КноРус, 2019. – 232 с.
11. Брусов, П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. – М.: КНОРУС, 2018. – 226 с.
12. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование / М.И. Бухлаков. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 247 с.
13. Добровольская, Е. Бюджетирование шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков и др. – Санкт-Петербург и др.: Питер, 2018. – 478 с.
14. Варламова, Т.П. Финансовый менеджмент / Т.П. Варламова, М.А. Варламова. – М.: Дашков и К, 2018. – 304 с.
15. Вилков, И.Н. Финансовая стратегия как фактор устойчивого развития предприятия / И.Н. Вилков // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III международной научной конференции. – Санкт-Петербург, 2014. – С. 109–111.
16. Выварец, А.Д. Экономика предприятия: учебник / А.Д. Выварец. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 543 с.

17. Гаврилова, А.Н. Финансовый менеджмент / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов. – М.: КноРус, 2018. – 432 с.
18. Данилин, В.И. Финансовый менеджмент: категории, задачи, тесты, ситуации / В.И. Данилин. – М.: Проспект, 2018. – 376 с.
19. Дроздов, В.В. Экономический анализ / В.В. Дроздов, Н.В. Дроздова. – СПб.: Питер, 2018. – 240 с.
20. Дудник, О.В. Концептуальные подходы к исследованию устойчивого развития предпринимательских структур / О.В. Дудник, А.Ю. Яковлева-Чернышева // Вестник ВЭГУ – 2012. – № 5. – С. 24–29.
21. Екимова, К.В. Финансовый менеджмент / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. – Люберцы: Юрайт, 2019. – 381 с.
22. Зайков, В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация / В.П. Зайков, Е.Д. Селезнева, А.В. Харсеева. – М.: Вуз. книга, 2018. – 340 с.
23. Зулъкарнаева, Д.Р. Актуальность разработки стратегии развития предприятия / Д.Р. Зулъкарнаева // Успехи современного естествознания. – 2014. – № 12. – С. 293–294.
24. Ибрагимова, М.Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений / М.Х. Ибрагимова // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 2. – С. 140–143.
25. Ионова, А.Ф. Финансовый менеджмент. – М.: Проспект, 2018. – 582 с.
26. Ионова, А.Ф. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. – М.: КноРус, 2018. – 336 с.
27. Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент / Е.А. Кандрашина. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 220 с.
28. Карлберг, Конрад Бизнес-анализ с помощью Microsoft Excel: пер. с англ. / Конрад Карлберг. – М.: ИД Вильямс, 2002. – 448 с.
29. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2018. – 1104 с.
30. Корпоративные финансы. – Москва и др.: Питер, 2018. – 588 с.
31. Кудина, М.В. Финансовый менеджмент / М.В. Кудина. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 256 с.
32. Лопушинская, Г.К. Планирование в условиях рынка / Г.К. Лопушинская. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 265 с.
33. Мамедова, Э.А. Анализ финансовой устойчивости страховщика и оценка страховых операций / Э.А. Мамедова, З.Т. Шахвердиева // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1. – С. 137–140.
34. Морозко, Н.И. Финансовый менеджмент / Н.И. Морозко, И.Ю. Диденко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 224 с.
35. Пястолов, С.М. Экономический анализ деятельности предприятий / С.М. Пястолов. – М.: Академический Проект: Трикста, 2018. – 576 с.
36. Раицкий, К.А. Экономика предприятия / К.А. Раицкий. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2018. – 1012 с.
37. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 272 с.

38. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии / Р.В. Савкина. – М.: Дашков и К, 2018. – 321 с.
39. Савчук, В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2018. – 324 с.
40. Сафронов, Н.А. Экономика организации (предприятия) / Н.А. Сафронова. – М.: Экономист, 2018. – 347 с.
41. Системы управления эффективностью бизнеса / под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 280 с.
42. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е.С. Стоянова, И.Т. Балабанов, И.А. Бланк. – М.: Перспектива, 2018. – 315 с.
43. Финансовый менеджмент / под ред. В.В. Ильина. – М.: Омега-Л, 2018. – 559 с.
44. Черниченко, А.Н. Финансовая политика организации: теория и практика/учебное пособие для магистров и бакалавров / А.Н. Черниченко, Л.Л. Черниченко, Д.Н. Лапаев, Д.С. Шихалиева. – Минеральные Воды: РОСЖЕЛДОР ГБОУ ВПО РГУПС, 2012. – 448 с.
45. Яковлева-Чернышева, А.Ю. Особенности процесса управления устойчивым развитием предпринимательских структур / А.Ю. Яковлева-Чернышева // Транспортное дело России. – 2014. –№ 6. – С. 110–112.
46. Яковлева-Чернышева, А.Ю. Теоретические аспекты процесса управления устойчивым развитием предпринимательской организации / А.Ю. Яковлева-Чернышева // Гуманизация образования. – 2015. –№ 1. – С. 56–62.