

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.12 Финансовый менеджмент (в организации)

«Финансовое планирование на предприятии (на примере САО «ВСК»).

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент А.В. Бухаров

Выпускник \_\_\_\_\_ Р.Т. Бабашев

Красноярск 2017

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 71 страница текстового документа, 3 приложения, 36 использованных источника литературы, 14 таблиц и 1 иллюстрация.

ПЛАНИРОВАНИЕ, ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРИНЦИПЫ, СТРАХОВАНИЕ.

Цель работы - изучение системы финансового планирования на предприятии САО «ВСК».

Объект исследования – САО «ВСК».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- выявить сущность и основные методы финансового планирования;
- охарактеризовать финансовое состояние предприятия;
- произвести анализ использования финансового плана на предприятии;
- разработать мероприятия по улучшению финансового планирования на предприятии.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии .....	7
1.1 Содержание, значение финансового планирования на предприятии.....	7
1.2 Методы и принципы финансового планирования на предприятии.....	13
1.3 Процесс финансового планирования на предприятии .....	21
2 Формирование и анализ финансового плана САО "ВСК" .....	23
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика САО "ВСК" .....	23
2.2 Анализ исполнения финансового плана САО "ВСК" .....	25
2.3 Оценка систем финансового планирования, существующая в САО "ВСК" .....	39
3 Комплекс мероприятий по совершенствованию финансового .....	46
планирования в САО «ВСК» .....	46
3.1 Мероприятия по улучшению финансового планирования и бюджета .....	46
организации .....	46
3.2 Экономическая целесообразность проведения мероприятий по улучшению .....	49
финансового планирования.....	49
Заключение .....	59
Список используемой литературы .....	63
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ В .....	70

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянной неопределенности, присущей современной экономической среде, выживаемость, развитие и процветание любой организации в значительной степени определяется способностью управленческого персонала своевременно предвидеть изменения, которые могут произойти и, в соответствии с ожидаемыми изменениями, принимать решения, позволяющие адаптироваться к их последствиям с максимальной эффективностью.

Большинство руководителей коммерческих организаций, пытаются создать такой механизм управления деятельностью своих компаний, который позволял бы с максимальной точностью прогнозировать развитие деятельности и быстро реагировать на изменения внешней среде. Центральное место в принятии таких управленческих решений занимает финансовое планирование.

Финансовое планирование является исключительно важным аспектом деятельности любого предприятия, так как с его помощью предприятие не только сможет осуществлять контроль за всеми денежными и материальными потоками предприятия, но и оценивать пути выхода из возможных кризисных ситуаций, что обуславливает актуальность исследуемой темы.

Цель исследования – изучение системы финансового планирования на предприятии. В соответствии с поставленной целью возникла необходимость в решении ряда задач:

- выявить сущность и основные методы финансового планирования;
- охарактеризовать финансовое состояние предприятия;
- произвести анализ использования финансового плана на предприятии;
- разработать мероприятия по улучшению финансового планирования на предприятии;

Объектом исследования является Страховой Дом ВСК (САО "ВСК"), основное направление деятельности которой является страхование.

Предметом – организация и процесс планирования финансовой

деятельности САО «ВСК».

Исходные данные: Финансовый план, баланс, отчет о финансовых результатах, регламент.

# **1 Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии**

## **1.1 Содержание, значение финансового планирования на предприятии**

Управление финансами (финансирование) — деятельность по эффективному привлечению и использованию денежных средств.

Управление финансами направлено на получение денежных средств извне, и в дальнейшем на распоряжение ими с целью достижения наилучшего результата (уровня получаемой прибыли).

Как правило, основная цель любого предприятия заключается в получении как можно большей прибыли. Для этого необходимо, чтобы выручка от реализации собственной продукции превышала затраты на ее производство. Но, для того, чтобы начать что-либо производить и реализовывать, необходим начальный капитал. Его можно получить из какого-нибудь внешнего источника, например в форме займа, либо выпуска акций, привлечения инвесторов и пр. Процесс привлечения средств отражает механизм заимствования, то есть получения и использования заемных средств для финансирования. Но деятельность предприятия, взявшего заем, будет эффективной, с финансовой точки зрения, только тогда, когда прибыль от заемных средств превышает процент, выплачиваемый по этому займу. В поисках различных источников финансирования управляющий должен найти такое их сочетание, которое будет иметь наименьшую цену (процент за заем).

Вторым важнейшим моментом в управлении финансами является принятие решений о способах расходования денежных средств. С этой целью предприятие составляет финансовый план, который должен обеспечивать эффективное вложение денежных средств для роста и процветания компании, а также достижение наилучшего соотношения между «притоком» и «оттоком» денежных средств. Обычно это называется «планированием финансовых потоков».

С помощью планирования сводятся к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для хозяйствующих субъектов.

Финансовое планирование - это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств предприятия для обеспечения его развития. Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Значение финансового плана на предприятиях заключается в том, что он:

- содержит ориентиры, в соответствии с которыми предприятие будет действовать;
- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов

Цели планирования могут быть различны на разных предприятиях. Функциям планирования может придаваться разное значение в зависимости от вида и величины предприятия.

Разработка предприятиями финансовых планов занимает важное место в системе мер по стабилизации их финансового состояния. Основные понятия, связанные с финансовым планированием:

1. Бюджет является инструментом, как для планирования, так и для контроля. В самом начале периода действия бюджет представляет собой план или норматив; в конце периода действия он служит средством контроля.

2. Финансовый план – обобщенный плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств предприятия на текущий (до одного года) и долгосрочный (свыше одного года) период. Он включает в себя составление операционных и текущих бюджетов, а также прогнозы финансовых ресурсов на два-три года. В России он обычно составляется в форме баланса доходов и расходов (на квартал, год, пятилетие).

3. Бюджет предприятия – оперативный финансовый план, составленный,

как правило, на период до одного года, отражающий расходы и поступления средств по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. В практике управления финансами фирмы используются два основных вида бюджетов – оперативный (текущий) и капитальный.

4. Бюджетирование – процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования (например, платежный баланс на последующий месяц).

Финансовый план представляет собой комплексную оценку текущих выплат и будущее финансового состояния, используя известные переменные для прогнозирования будущих доходов, стоимости активов. Это часто включает в себя бюджет, который оперирует финансами и иногда включает ряд этапов или конкретных целей для определения необходимых затрат и выявления возможной экономии в последующих плановых периодах. Этот план выделяет будущие доходы для различных типов расходов, таких как арендная плата или коммунальные услуги. Финансовый план иногда называют инвестиционный план, но в личных финансах, финансовый план может сосредоточиться на других конкретных областях, таких как управление рисками.

Финансовое планирование – это процесс обоснования финансовых отношений и движения соответствующих финансовых ресурсов на определенный период времени.

По определению С. Майерса и Р. Брейли, финансовое планирование включает следующее:<sup>1</sup>

Анализ возможности текущего финансирования и инвестиционных возможностей, которыми располагает организация;

Прогнозирование последствий принимаемых решений;

Обоснование выбора варианта из целого ряда всевозможных решений для окончательного включения его в план.

Оценку соотношения результатов, которые достигнуты организацией, и установлены в финансовом плане.

---

<sup>1</sup>Баровский, Л.И. Финансовый менеджмент / Л.И. Баровский. – М.: ИНФРА - М, 2011. – 270с. – С. 126.



Также подчеркнем, что в основе прогнозирования стоит – наиболее вероятные результаты и события. Специалисты, которые разрабатывают план, должны в процессе планирования предусматривать как оптимистические варианты развития событий, так и пессимистические.

Такие авторы как Ф. Ли Ченг и Д. И. Финнерти финансовое планирование определяют, как процесс, который анализирует дивидендную, финансовую и инвестиционную политики, а также прогноз их результатов, и воздействие данных результатов на экономическое окружение организаций и принятие решения о допустимом уровне риска и выборе проектов.<sup>2</sup>

Опыт большинства успешных организаций стран с развитой промышленностью говорит о том, что в условиях жесточайшей конкуренции планирование финансово-хозяйственной деятельности является важным и необходимым условием их выживания, процветания и экономического роста, а также успешного осуществления принятой стратегии развития организации.

Если стратегия организации является принципиальной установкой развития его в будущем, то планирование представляет из себя определение более оптимальных путей производства и реализации продукции и услуг, потому как в нем происходит увязка ресурсов, потенциал организации и с целями его развития во временном периоде, так и со способами достижения.<sup>3</sup> В условиях неопределенности экономического развития, присутствие жесткой конкуренции и рисков, которые определяют рыночную экономику, планирование становится главным условием, которое несет определенную устойчивость, когда осуществляется производственно-хозяйственная деятельность организации. Таким образом, именно планирование позволяет организации, основываясь на внутренних возможностях, которые имеются у фирмы, рассчитывать нужную организованность производства и реализацию продукции с учетом всех необходимых изменений, которые происходят в хозяйственной среде. Для достижения высокоэффективного планирования

---

<sup>2</sup>Баровский, Л.И. Финансовый менеджмент / Л.И. Баровский. – М.: ИНФРА- М, 2011.–270с. – С. 132.

<sup>3</sup> Васильев, К.С. Финансовый анализ / К.С. Васильев, М.Г. Петровский. –М.: КНОРУС, 2011.–634 с. – С. 147.

следует ответить на вопросы: что, как и когда может произойти?

Реализация плана, который сформирован для организации ее будущего развития, должна основываться на принятых сегодня решениях.

Планирование - это непрерывный процесс принятия решений, в результате которого устанавливается и уточняется цель и задачи развития организации в связи с изменениями, которые происходят вокруг него, и определяются для их выполнения ресурсы.

Планирование нужно осуществлять таким образом, где работа организации будет рентабельной и обеспечит денежные поступления и прибыль в таком объеме, который будет удовлетворять заинтересованных в результате работников организации и групп лиц - собственников, акционеров, учредителей, государство и т.д.

Определение факторов производства и задач из-за характерных различий, вытекающих из отдельных направлений деятельности фирмы, разделяют планирование на краткосрочное и долгосрочное.

Из принятых решений значение нескольких распространяется на весьма длительную перспективу. К этому относятся, например, решения в таких областях, как покупка основных средств из собственных источников, формирование видового состава выпускаемой продукции, кадровая политика. Данные решения характеризуют деятельность организации на много лет вперед и имеют свое отражение в долгосрочных планах, бюджетах.

Долгосрочные планы представляют собой некую рамочную конструкцию, а ее основными элементами будут краткосрочные планы. Одновременно вопросы, которые касаются текущего обеспечения компании материалом и сырьем, платы заводу, энергию, нужно рассматривать на краткосрочный период.

Заметим, что в российских организациях использование финансового планирования ограничивается действием нескольких факторов, а именно:

- высокая степень неопределенности на российском рынке, которая связана с масштабными изменениями во всех сферах общественной жизни.

- маленькая доля организаций, которые располагают денежными возможностями для реализации серьезных финансовых разработок.

Эффективное финансовое планирование в этих условиях под силу только большим организациям, которые располагают значительными средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, которые способны проводить масштабную плановую работу.

В организациях используют, в основном, краткосрочное планирование, и имеют дело с плановым периодом, который равен году. Этот факт объясняется тем, что за период данной протяженности, предположительно, происходят все сезонные колебания состояния рынка. Годовой бюджет или план по времени можно разделить на месячные или квартальные бюджеты.

Следующим образом можно выявлять основные стратегические цели бизнеса:<sup>4</sup>

- выявлять потребности конкретных потребителей;
- обеспечивать соответствие выпускаемой продукции интересам потребителей;
- извлечение прибыли при осуществлении своей деятельности.

В организациях роль финансового плана СОСТОИТ в том, что он:

- представляет ориентиры, соответственно которым организация намерена действовать;
- предоставляет возможность в условиях конкуренции определить жизнеспособность проекта;
- является важным инструментом в получении поддержки от внешних инвесторов.

Финансовое планирование имеет большое значение, заключающееся в следующем: поможет нам определить краткосрочные и долгосрочные финансовые цели и создать сбалансированный план для достижения этих целей.

---

<sup>4</sup> Волхова, О.Ю. Экономика предприятия (фирмы) / под ред. проф. О.Ю. Волхова и доц. О.Н. Девяткина. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.– 602с. – С. 124.

## 1.2 Методы и принципы финансового планирования на предприятии

Финансовый анализ на предприятии нужен для объективной оценки хозяйственного и финансового состояния в периодах прошлой, настоящей и прогнозируемой будущей деятельности. Для определения слабых производственных мест, очагов возникновения проблем, обнаружения сильных факторов, на которые может опереться руководство, рассчитываются основные финансовые показатели.

Объективная оценка положения фирмы в плане хозяйства и финансов опирается на финансовые коэффициенты, которые являются проявлением соотношения отдельных данных учета. Целью анализа финансов достигается решение выбранного набора аналитических задач, то есть конкретизированный разбор всех первоисточников бухгалтерской, управленческой и экономической отчетности.

Для осуществления процедуры планирования необходимо применение тех или иных методов планирования, с целью формирования оптимального набора финансовых показателей, позволяющих достигнуть поставленных перед организацией целей и в то же время достижимых для предприятия при его настоящих и будущих возможностях. Финансовые показатели - это абсолютные величины, характеризующие создание и использование финансовых ресурсов компании, ее финансовое положение, результаты хозяйственной деятельности, уровень доходов, распределение и перераспределение ресурсов. Они определяют количественную и качественную характеристику хозяйственных явлений и процессов при функционировании предприятия. Расчет финансовых показателей производят при помощи определенных методов планирования. Ниже представим следующие методы планирования финансовых показателей.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Карасевич, А.П. Финансовый менеджмент: учеб. пособие по специализации «Менеджмент орг.)/А.П. Карасевич, В.А. Ревякин; под ред. Д.П. Анискина. –М.: Омега –Л, 2012.–298 с. – С. 211.

Таблица 1 - Методы финансового планирования

Метод	Характеристика
Нормативный	На основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность организации в финансовых ресурсах и их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов, ставки тарифных сборов и взносов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах и др.
Расчетно-аналитический	На основе анализа достигнутой величины финансового показателя, который принимается за базу, и индексов изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Данный метод планирования возможно использовать только тогда, когда нет технико-экономических нормативов, и взаимная связь установлена косвенно между показателями, на основе анализа их динамики и связей. Экспертная оценка лежит в основе данного метода. Метод удобно применять, когда заранее планируется сумма прибыли и доходов, также определение величины отчислений от прибыли в фонд накопления, потребления, резервный, по отдельным видам использования финансовых ресурсов и т.п.
Балансовый	С помощью метода построения балансов достигается соединение уже имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Этот метод используется при планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды – фонд потребления, фонд накопления, распределение прибыли и др.
Оптимизации плановых решений	Метод заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчётов, для того, чтобы выбрать из них самый оптимальный, происходит выбор по критериям, которые могут быть следующие, приведем их ниже: -минимум затрат; -максимум прибыли; -минимум вложений капитала при наибольшей эффективности результата; -минимум времени оборачиваемости оборотных средств; -максимум дохода на млн рубль вложенного капитала; -минимум финансовых потерь от финансовых рисков.
Экономико-математическое моделирование	Этот метод основан на построении экономико-математических моделей, отражающих взаимосвязь между финансовыми показателями и основными факторами, на них влияющими. <sup>6</sup> Может выстраиваться модель по функциональной или корреляционной связи. Функциональная связь определяется уравнением следующего вида, приведенного ниже: $Y = f(x)$ где Y – показатель; x – факторы. В экономико-математическую модель могут включаться только главные факторы.

<sup>6</sup> Ковальков, Д.Ю. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. / Д.Ю. Ковальков, Э.Н. Волков. – М.: ПБОЮЛ Л.А. Захаров, 2010.– 514с. – С. 146.

## Окончание таблицы 1

Кoeffициентный метод определения величины доходов и расходов	При помощи коэффициентов, базирующихся на достижениях прошлого периода, рассчитываются предполагаемые доходы и затраты, платежи в бюджет и внебюджетные фонды. Отметим, что этот порядок имеет значительные недостатки, а именно: при недостаточно обоснованной базе дальнейшее уточнение показателей ухудшит имеющиеся недостатки; при несовершенном методе планирования, который действует в организации использование коэффициентного метода негативно скажется на результативности использования финансовых и материальных ресурсов.
Дисконтированных денежных потоков;	Метод применяют при составлении финансовых планов, для прогноза совокупности распределенных во времени выплат и поступлений денежных средств.
Метод много-вариантности расчетов.	Метод выражается в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, для того что бы выбрать из них самый наилучший, но критерии выбора могут быть представлены разные. Данный метод представляет интерес тем, что дает возможность проводить анализ деятельности организации в разных экономических ситуациях. А также дает возможность прорабатывать пути для развития во всех направлениях.

В последние годы наибольшее распространение на практике получили два метода финансового планирования:

- балансовый метод;
- расчетно-аналитический метод.

Сущность балансового метода заключается в решении двуединой задачи:

1. На основе запланированного роста объема продаж на предстоящий хозяйственный год, выраженного в процентах, определить будущие расходы, активы и обязательства в виде процента от продаж.

2. На основе полученных финансовых параметров составить сбалансированные форматы прогнозной информации:

- прогнозного отчета о прибылях и убытках (плана доходов и расходов);
- прогнозного баланса;
- прогнозного отчета о движении денежных средств;
- сметы наличности (календарного плана).

Решение первой задачи не вызывает особых затруднений и выполняется в

следующей последовательности:

1. Увеличение всех связанных активов из отчетного баланса на процент от продаж.

2. Определение объема нераспределенной прибыли. Нераспределенная прибыль планового года равна нераспределенной прибыли на конец отчетного периода плюс чистая прибыль планового года за вычетом прибыли на потребление.

3. Определение суммы долга.

4. Вычисление дефицита источников финансирования как разности между приростом активов и суммой изменения источников (долга и нераспределенной прибыли).

Главное достоинство этого метода - простота и ясность. Основные недостатки планирования методом процента от продаж:

- сомнительное предположение, что предприятие постоянно работает на полную мощность, все связанные ресурсы сбалансированы, а для роста объема продаж нужны лишь капитальные вложения;

- при наличии у предприятия недогруженных активов использование данного метода вызовет усиление степени недозагрузки, что может привести к серьезным искажениям в конечных параметрах всего финансового плана.

Однако при всех перечисленных недостатках этот метод популярен не только потому, что он прост, но и потому, что для использования других методов финансового планирования предприятия порой, и не располагает достаточным количеством данных.

Нормативный цикл потока денежных средств предприятия открывает путь другому методу финансового планирования - расчетно-аналитическому. В методе процента от продаж корректировка отдельных элементов связанных ресурсов осуществляется простым умножением их фактической величины из отчетного баланса на рост объема выручки в плановом периоде. Отсюда возникает масса погрешностей в расчетах.

Расчетно-аналитический метод финансового планирования на базе

матричного баланса всегда вызывал наибольший интерес у российских специалистов

Алгоритм финансового планирования данным методом предполагает:

- подбор источников финансирования в прогнозном матричном балансе с одновременным их отражением в прогнозе денежного потока (в ходе этой операции выявляется необходимая структура и объем источников финансирования, которая в дальнейшем подлежит оптимизации);

- подбор недостающих источников финансирования и обоснование их содержания в ходе формирования третьего раздела прогноза денежного потока, предназначенного для завершения окончательной балансировки всех параметров финансового плана, (поэтому прогнозный баланс выполняется до завершения прогноза денежного потока). Обратная последовательность в алгоритме планирования нарушает общую логику финансового планирования;

- оценку эффективности спланированного сценария с помощью финансовых коэффициентов и оформление сводной аналитической записки.

Расчетно-аналитический метод финансового планирования опирается на следующие исходные бюджеты и допущения:

- а) бизнес-план развития предприятия на ближайшие несколько лет вперед, построенный по стандартной схеме;

- б) бюджет инвестиций на предстоящий год;

- в) кредитный план на предстоящий год (по существу это расчет доступного объема заемного капитала);

- г) операционные бюджеты и сметы;

- д) нормативный цикл денежного оборота предприятия.

С методической точки зрения наибольшую сложность вызывает построение прогнозного баланса. Его назначение и методология построения опирается на два финансовых постулата:

- ликвидность как фактор финансового равновесия баланса предприятия;

- ликвидность как функция времени и риска.

Исходными посылками конструирования прогнозного матричного



баланса с позиций первого постулата являются:

- критерии банкротства;
- необходимость конструировать структуру матричного баланса в расчете на возможную трансформацию данных баланса в формат отчета или прогноза потока денежных средств (практическая реализация этой посылки предполагает учет в матричном балансе корректировок, отражаемых в стандартной схеме потока денежных средств).

В отличие от первого метода, как видим, этот метод более требователен к объему, содержанию, структуре информации, используемой для планирования.

И, тем не менее, сама технология финансового планирования основана на хорошо известном в России методе планирования от достигнутого, успешно используемом на Западе не только по отношению прогнозирования прибыли и убытков, но и прогнозирования изменений в активах и пассивах предприятия.

Основные принципы финансового планирования, которые основываются на общих принципах теории планирования в сложных системах.<sup>7</sup>

Выделяют следующие принципы: единства, участия, непрерывности, гибкости, точности, принцип финансового соотношения, рентабельности капиталовложений, сбалансированности рисков, принцип приспособления к потребностям рынка и принцип предельной рентабельности.

Рассмотрим принцип единства, который дает предположение, что планирование должно иметь системный характер. Понятие «система» означает совокупность элементов (подразделений); взаимная связь между ними; наличие одного направления развития элементов, которые ориентированы на общие цели организации. Заметим, что единственное направление плановой деятельности, а также общие цели всех подразделений организации будут возможными в пределах вертикального единства организации.

Подчеркнем, что координирование планов отдельных подразделений проявляется в том, что нельзя планировать деятельность одних подразделений

---

<sup>7</sup>Кандауров, Л.В. Прогнозирование и планирование экономики/ Л.В.Кандауров [и др.]; под общ. ред. Л.В. Кандаурова, О.И. Борисевич. – Мн.: Современная школа, 2011. – 452 с. – С. 97.

организации за пределами взаимосвязи с иными; все без исключения изменения в планах одних структурных единиц должны отражаться в планах других подразделений. Отсюда делаем вывод, что взаимосвязь и одновременность — это ключевые черты координации планирования в организации.

Дальше определим, что принцип участия означает, что каждый сотрудник организации становится непосредственным участником плановой деятельности, вне зависимости от выполняемых функций и должности.

Принцип непрерывности выражается в том, что процесс планирования исполняется регулярно в рамках определенного цикла; отметим, что планы, которые разработаны должны постоянно приходить на смену друг другу: план закупок — план производства — план по маркетингу. Вместе с тем, неясность внешней среды и наличие не предусмотренных перемен внутренней среды, требуют корректировки плана организации.

Подчеркнем, что принцип гибкости очень тесно связан с предыдущим принципом и проявляется в придании плану и процессу планирования возможностей меняться в связи с появившимися внезапными условиями. Следовательно, план должен обладать так называемыми «резервами безопасности ресурсов, производственных мощностей».

Рассмотрим принцип точности, который означает, что планы организации должны быть детализированы и конкретизированы в той важности, в которой позволяют внешние и внутренние требования деятельности организации<sup>8</sup>.

Принцип финансового соотношения сроков гласит: Получение и израсходование средств должно быть в поставленные сроки.

Определим, что принцип платежеспособности состоит в том, что планирование денежных средств обязано обеспечивать платежеспособность организации в любое время года. Тогда в этом случае у организации должно быть достаточное количество ликвидных средств, для того чтобы гарантировать покрытие краткосрочных обязательств.

---

<sup>8</sup>Кандауров, Л.В. Прогнозирование и планирование экономики: Л.В. Кандауров[и др.]; под общ. ред. Л.В. Кандаурова, О.И. Борисевич. – Мн.: Современная школа, 2011. – 452 с. – С. 112.

Принцип рентабельности капиталовложений базируется на том, что для капитальных вложений нужно подбирать недорогие способы финансирования. Подчеркнем, что заемный капитал рационально привлекать в том случае, если он увеличивает рентабельность собственного капитала, или же гарантирует процесс эффекта финансового рычага (левериджа).

Рассмотрим принцип сбалансированности рисков, который предполагает, что в особенности рискованные долгосрочные инвестиции рентабельно финансировать за счет собственных средств, чистой прибыли и амортизационных отчислений.

Принцип приспособления к потребностям рынка заключается в том, что для компании нужно принимать во внимание конъюнктуру рынка и зависимость от предоставления кредитов.

Принцип предельной рентабельности выражается в том, что выгодно подбирать такие капитальные вложения, которые гарантируют максимальную рентабельность.

Отметим, что составление плана дает возможность организации на основе имеющихся внутренних способностей рассчитывать нужную организацию производства и реализацию продукции с учетом изменений, которые совершаются в среде хозяйствования. Результативное управление финансами организации допустимо только лишь при планировании всех финансовых ресурсов, их источников отношений субъекта хозяйствования.

Основной целью введения системы финансового планирования в организации считается увеличение эффективности ее деятельности. Критерием эффективности является превышение доходов организации над ее затратами при выполнении функций, возложенных на организацию.

### 1.3 Процесс финансового планирования на предприятии

Рассмотрев в первом разделе сущность понятия финансового планирования, выделим ряд последовательных этапов этого процесса:

- анализ экономического состояния предприятия;
- прогнозирование финансовых затрат в планируемом периоде;
- разработка и утверждение финансовых задач;
- разработку вариантов, показателей финансового плана и выбор оптимального варианта финансовой деятельности;
- корректировку отдельных финансовых показателей (текущий контроль);
- доведение заданий плана до подразделений и ответственных исполнителей;
- контроль за исполнением плана (по результатам).

Необходимость финансового планирования в организации не вызывает никаких сомнений. Данный вид планирования позволяет получить ощутимые преимущества в конкурентной борьбе. Но, несмотря на это в России культура финансового планирования находится на начальном этапе развития. Сложность с формированием культуры во многом связана со следующими проблемами:

- угрозы финансовых кризисов, не позволяющих планировать на долгосрочный период;
- отсутствие четко сформированной нормативно-правовой базы для ведения предпринимательской деятельности;
- отсутствие удобных для использования инструментов, методик финансового планирования;
- отсутствие/недостаток финансовых, человеческих ресурсов для применения современных методик финансового планирования.

Безусловно, внедрение системы финансового планирования является новым для отечественных компаний. В источниках Федеральной службы государственной статистики координационные новинки определяются как процесс реализации нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест, внешних связей.

Формирование действительно эффективного процесса финансового планирования обусловлено:

- связью между его видами;
- непрерывностью запланированных воздействий;
- применением противоположной взаимосвязи;
- оптимизацией экономических характеристик фирмы;
- приспособлением финансовых планов к конкретной экономической ситуации.

Процесс финансового планирования осложняется неэффективностью его единичных стадий, минусом связи с стратегическими и эксплуатационными целями и неосуществимостью определить единые сопоставляемые стандарты информации. (процесс финансового планирования затянут во времени, что не позволяет использовать плановые показатели для принятия оперативных управленческих решений).

Одно из правил финансового планирования гласит: «Прежде, чем принять решение, важно оценить все имеющиеся альтернативы». Многие заблуждаются, считая, что важно увеличивать чистую или нераспределенную прибыль. Поэтому при составлении плана необходимо предусматривать возможность пересмотра запланированных показателей по мере их достижения. Разрабатываемые варианты плана должны включать расчет точки безубыточности и запаса финансовой прочности.

В современных условиях компании сами заинтересованы в том, чтобы видеть свое финансовое положение и иметь возможность его планирования и прогнозирования.

Финансовое планирование помогает избегать ошибок в области финансов, что экономит немалое количество времени.

## **2 Формирование и анализ финансового плана САО "ВСК"**

### **2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика САО "ВСК"**

Страховая компания (организация) — это юридическое лицо, оказывающее услуги страхования на основании полученной лицензии на ведение страховой деятельности. Страховая компания (организация) — это страховщик, заключающий страховые договоры со страхователями, обслуживающий эти договоры и выплачивающий денежную компенсацию после возникновения страхового случая.

Вместе с государственным страхованием возникло и развивается страхование, производимое частными компаниями различной организационно-правовой формы (акционерными обществами, обществами с ограниченной ответственностью и др.).

Государственное регулирование является необходимым элементом и принципом организации страхового дела в любой стране. В систему мер государственного регулирования входят: Лицензирование. Контроль над обеспечением финансовой устойчивости страховщиков. Разработка форм и порядка статистической отчетности и контроль над своевременным представлением финансовой отчетности страховых организаций. Налогообложение страховщиков и страхователей. Другие меры государственного регулирования страховой деятельности

Страховой Дом ВСК (САО "ВСК") осуществляет страховую деятельность с 11 февраля 1992 года и в настоящее время занимает ведущие позиции на рынке страхования России.

ВСК является крупнейшей общероссийской универсальной страховой компанией, реализует более 100 видов современных страховых услуг, обеспечивает страховую защиту свыше 125 000 предприятий и организаций, а также 9-ти миллионов российских граждан.

ВСК имеет самую разветвленную региональную сеть среди российских страховых компаний, работающих в рамках единого юридического лица, - более 700 офисов в основных административных и промышленных центрах нашей страны. Наличие большого числа представительств дает ВСК возможность предоставлять современный страховой сервис и производить выплаты своим клиентам по всей территории России, независимо от места заключения договора страхования.

Страховое акционерное общество "Страховой дом ВСК" - является юридическим лицом и действует на основании настоящего Устава и законодательства Российской Федерации.

Акционерами Компании могут быть российские юридические и физические лица, соблюдающие положения настоящего Устава.

Уставный капитал Компании формируется без участия иностранных инвестиций.

Местонахождение Компании определяется местом нахождения его постоянно действующего исполнительного органа - Генерального директора, по адресу: Российская Федерация, 121552, г. Москва, ул. Островная, д.4.

Основной целью Компании является получение прибыли за счет проведения страховой деятельности в соответствии с действующим законодательством РФ, а также осуществление обязательного государственного страхования на основе договоров, заключаемых Компанией с министерствами, государственными комитетами и ведомствами, в которых законодательством РФ предусмотрена военная служба.

Приоритет в деятельности Компании отдается организациям и учреждениям министерств и ведомств, обеспечивающих безопасность государства, предприятиям оборонного комплекса, военнослужащим и приравненным к ним по правовому положению лицам, военным пенсионерам и членам их семей.

Предметом деятельности компании является защита имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных

событий (страховых случаев) за счет денежных средств, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий).

Страхование осуществляется на основании договоров имущественного, личного страхования, страхования ответственности, заключаемых страхователем с Компанией (страховщиком).

Защита государственной тайны является видом основной деятельности Компании и осуществляется в соответствии с требованиями законодательства РФ о государственной тайне.

## 2.2 Анализ исполнения финансового плана САО "ВСК"

О финансовом положении организации свидетельствуют состав и структура ее активов (имущества), капитала и обязательств по состоянию на начало и конец отчетного периода; изменения в размещении средств и источниках их формирования (покрытия) на конец года по сравнению с началом года; приращении собственного и заемного капитала.

Данная оценка начинается с ознакомления общей картины финансового состояния организации, то есть с общей оценки структуры средств хозяйствующего субъекта и источников их формирования, изменения ее на конец года в сравнении с началом по данным баланса.

Таблица 2 - Состав и структура актива САО «ВСК» за 2013 – 2016 гг. (млн. руб.)

Актив баланса					
Статья баланса	код строки	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
I. Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	1110	17,00	11,00	10,00	9,00
Результаты исследований и разработок	1120	0,00	0,00	0,00	
Нематериальные поисковые активы	1130	0,00	0,00	0,00	
Актив баланса					



## Окончание таблицы 2

Статья баланса	код строки	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Материальные поисковые активы	1140	0,00	0,00	0,00	
Основные средства	1150	4 577,00	4 698,00	4 311,00	3 863,00
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0,00	0,00	0,00	
Долгосрочные финансовые вложения	1170	22 346,00	24 373,00	36 008,30	38 921,00
Отложенные налоговые активы	1180	89,00	472,00	522,00	290,00
Прочие внеоборотные активы	1190	0,00	0,00	0,00	
Итого по разделу I	1100	27 029,00	29 554,00	40 851,00	43 083,00
II. Оборотные активы					
Запасы	1210	369,00	495,00	582,00	751,00
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0,00	0,00	0,00	
Дебиторская задолженность	1230	7 112,00	10 571,00	10 563,00	14 588,00
в том числе долгосрочная дебиторская задолженность	1231				
Финансовые вложения	1240	0,00	0,00	0,00	
Денежные средства	1250	577,00	973,00	1 365,00	1 548,00
Прочие оборотные активы	1260	2 938,00	3 429,00	3 312,00	1 092,00
Итого по разделу II	1200	10 996,00	15 468,00	15 821,00	17 979,00
Баланс	1600	38 025,00	45 022,00	56 672,00	62 022,00

В таблице 2 представлены состав и структура актива и пассива САО «ВСК».

Таблица 3 - Состав и структура пассива САО «ВСК» за 2013 – 2016 гг. (млн. руб.)

Статья баланса	код строки	31.12.2013	31.12.2015	31.12.2016
Уставный капитал	1310	3 200,00	3 650,00	3 650,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0,00	0,00	
Переоценка внеоборотных активов	1340	1 127,00	1 159,00	962,00
Добавочный капитал	1350	0,00	405,00	405,00
Резервный капитал	1360	260,00	300,00	458,00

### Окончание таблицы 3

Статья баланса	код строки	31.12.2013	31.12.2015	31.12.2016	
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3 223,00	3 720,00	6 847,00	11 331,00
Итого по разделу III	1300	7 810,00	9 293,00	12 361,00	16 806,00
IV. Долгосрочные обязательства					
Заемные средства	1410	26 414,00	29 086,00	37 147,00	37 206,00
Отложенные налоговые обязательства	1420	14,00	417,00	687,00	109,00
Резервы под условные обязательства	1430	0,00	0,00	0,00	
Прочие долгосрочные пассивы	1450	223,00	169,00	188,00	268,00
Итого по разделу IV	1400	26 651,00	29 672,00	38 022,00	37 583,00
V. Краткосрочные обязательства					
Заемные средства	1510	0,00	0,00	0,00	
Кредиторская задолженность	1520	3 491,00	5 983,00	6 208,00	7 557,00
Доходы будущих периодов	1530	0,00	0,00	0,00	
Резервы предстоящих расходов и платежей	1540	0,00	0,00	0,00	
Прочие краткосрочные пассивы	1550	73,00	74,00	84,00	76,00
Итого по разделу V	1500	3 564,00	6 057,00	6 292,00	7 633,00
Баланс	1700	38 025,00	45 022,00	56 675,00	62 022,00

При анализе актива баланса видно, что общая величина активов предприятия растет. По сравнению с данными на 2013 активы и валюта баланса в 2014г. выросли на 18.4 %, в 2015г. - на 25.88%, в 2016г. еще на 9.44%. В более значительной степени это произошло за счет увеличения статьи «Дебиторская задолженность». С 2013 года эта статья увеличилась почти в 2 раза, и на конец 2016г. значение статьи «Дебиторская задолженность» достигло 14 588,00 млн. руб.

В общей структуре активов внеоборотные активы, величина которых на 31.12.2013 составляла 27 029,00 млн руб., за 3 года возросли на 16054,00 млн руб. (темп прироста составил 59%).

Величина оборотных активов, составлявшая на 31.12.2013 10 996,00 млн руб., также за 3 года возросла на 6983,00 млн руб. (темп прироста составил 62,69%).

Как видно из таблицы № 2, на конец 2016 года наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на внеоборотные активы (69.64%), что говорит о низко мобильной структуре активов и способствует снижению оборачиваемости средств предприятия. Однако наблюдается небольшая положительная тенденция: по сравнению с базовым анализируемым периодом - в 2016г. удельный вес внеоборотных активов в общей структуре баланса снизился на -1,45 %, что в динамике может привести к ускорению оборачиваемости.

В структуре внеоборотных активов наибольшее их изменение было вызвано увеличением на 16 575,00 млн руб. по сравнению с базовым периодом статьи «Долгосрочные финансовые вложения».

В структуре оборотных активов наибольшее изменение было вызвано увеличением на 14 588,00 млн руб., по сравнению с базовым периодом, статьи «Дебиторская задолженность».

Размер дебиторской задолженности за анализируемый период увеличился в 2014 году на 3 459,00 млн руб., в 2015 году не изменился, зато в 2016 году увеличение уже на 4 025 млн. руб., что является негативным изменением и может быть вызвано проблемой с оплатой продукции либо активным предоставлением потребительского кредита покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса.

Рассматривая дебиторскую задолженность САО "ВСК", следует отметить, что предприятие за все анализируемые годы имеет активное сальдо (дебиторская задолженность больше кредиторской), представляя, таким образом, своим клиентам бесплатный кредит, который в 2016 году составлял 7031,00 млн руб.

В части пассивов увеличение валюты баланса в наибольшей степени произошло за счет роста статьи «Заемные средства». За рассматриваемый период рост этой статьи составил 10 792 млн руб. (в процентном соотношении ее рост составил 40,86%). Таким образом, на конец анализируемого периода

значение статьи «Заемные средства» установилось на уровне 37 206,00 млн руб.

Рассматривая изменение собственного капитала САО "ВСК", видно, что его значение за анализируемый период увеличилось. На 31.12.2016 величина собственного капитала предприятия составила 16 806,00 млн руб. (27,10% от общей величины пассивов).

Доля обязательств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период значительно увеличилась. На 31.12.2016 совокупная величина долгосрочных обязательств предприятия составила 37 583,00 млн руб. (60.60% от общей величины пассивов). Увеличение заемных средств предприятия ведет к увеличению степени его финансовых рисков и может отрицательно повлиять на его финансовую устойчивость.

Рассматривая изменение резервов предприятия и нераспределенной прибыли, можно отметить, что за анализируемый период их общая величина возросла на 8306,00 млн руб. и составила 11 789,00 млн руб. Изменение резервов составило 198,00 млн руб., а нераспределенной прибыли 8108,00 млн руб. Это в целом можно назвать положительной тенденцией, так как увеличение резервов, фондов и нераспределенной прибыли может говорить об эффективной работе предприятия.

В общей структуре пассивов величина капитала и резервов (раздел III баланса), составлявшая на 31.12.2013 7 810,00 млн руб., выросла за 2014 год на 1 483,00 млн руб. (темп прироста составил 18.99%), за 2015 год на 3 068 млн руб., за 2016 год на 4 445 млн руб. и на 31.12.2016 его величина составила 16806,00 млн руб. (27.10 % от общей структуры имущества). В наибольшей степени это изменение произошло за счет роста статьи «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» - на 8 108 млн руб.

В общей структуре задолженности на 31.12.2016 долгосрочные пассивы превышают краткосрочные на 29 950,00 млн руб., что говорит о неплохой финансовой устойчивости предприятия и, возможно, о будущем увеличении оборотов предприятия в случае, если долгосрочные пассивы направлены на расширение парка оборудования и объемов производства. Следует сопоставить

вышеописанные факторы и провести более углубленный анализ.

Долгосрочные обязательства, величина которых на 31.12.2013 составляла 26 651,00 млн руб., возросла в 2014 году на 3 021,00 млн руб. (темп прироста составил 11.34%), в 2015 году на 8 350,00 млн. руб. (темп прироста составил 28,15%). В 2016 году роста величины долгосрочных обязательств не было и на 31.12.2016 ее величина составила 37 583,00 млн руб. (60,60% в составе пассивов).

Наибольшее влияние на увеличение долгосрочных пассивов оказал рост статьи «Заемные средства». За прошедший период рост этой статьи составил 10792 млн. руб. . (в процентном соотношении – 40,86%), и уже на конец анализируемого периода значение статьи 'Заемные средства' достигло 37 206,00 млн. руб.

Величина краткосрочных обязательств, которая на 31.12.2013 составляла 3 564,00 млн руб., также возросла на 4069,00 млн руб. (темп прироста составил 114,16%), и на 31.12.2016 их величина составила 7633,00 млн руб.

Наибольший удельный вес в структуре краткосрочных обязательств задолженности на 31.12.2016 составляет статья «Кредиторская задолженность». На конец анализируемого периода величина задолженности по данной статье составляет 7 557,00 млн руб. (доля в общей величине краткосрочной кредиторской задолженности - 99%).

Ликвидность – легкость реализации, продажи, превращения материальных или иных ценностей в денежные средства для покрытия текущих финансовых обязательств.

Ликвидность – способность активов превращаться в деньги быстро и легко, сохраняя фиксированной свою номинальную стоимость.

Анализ ликвидности предприятия – анализ возможности для предприятия покрыть все его финансовые обязательства.

Коэффициент ликвидности – показатель способности компании вовремя выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства.

В таблице 4 представим анализ ликвидности баланса по относительным

показателям.

Таблица 4 - Анализ ликвидности баланса по относительным показателям (млн. руб.)

Наименование	31.12.2013 г.	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,16	0,16	0,22
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	2,16	1,91	1,90
Коэффициент текущей ликвидности	2,98	2,47	2,42
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,68	0,61	0,60
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности		1,17	1,20

Установленное в РФ нормативное значение коэффициентов ликвидности для всех предприятий:

- коэффициент абсолютной ликвидности – 0,2;
- коэффициент промежуточной ликвидности – 0,6 – 0,8;
- коэффициент текущей ликвидности – 2;
- коэффициент покрытия оборотных средств - 0,1.

Коэффициент абсолютной ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.12.2013 – 31.12.2014) находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На начало анализируемого периода – на 31.12.2014 значение показателя абсолютной ликвидности составило 0.16. На конец анализируемого периода значение показателя увеличилось, составив 0.22.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение показателя составляет 0,6–0,8 означает, что текущие обязательства должны покрываться на 60–80 процентов за счет быстрореализуемых активов. На начало анализируемого периода (на 31.12.2013), значение показателя быстрой

(промежуточной) ликвидности составило 2.16. На 31.12.2014 значение показателя снизилось, что можно рассматривать как положительную тенденцию, так как величина показателя в начале анализируемого периода превышала нормативную, и составило 1.91.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало, и на конец анализируемого периода (31.12.2013 – 31.12.2014) находится выше нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. На начало анализируемого периода – на 31.12.2013 значение показателя текущей ликвидности составило 2.98. На конец анализируемого периода значение показателя снизилось и составило 2.47

Так как на конец анализируемого периода коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования находится выше своего нормативного значения (0,1), рассчитывается показатель утраты платежеспособности. Показатель утраты платежеспособности говорит о том, сможет ли в ближайшие шесть месяцев предприятие утратить свою платежеспособность при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 1.17, что говорит о том, что предприятие не утратит свою платежеспособность, так как показатель больше единицы.

Одной из важнейших характеристик финансового состояния организации является стабильность его деятельности в свете долгосрочной перспективы. Она связана с общей финансовой структурой организации, степенью ее зависимости от внешних кредиторов и инвесторов, и представлена таким понятием как финансовая устойчивость.

Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности экономического субъекта, и является главным компонентом его общей устойчивости. Экономический анализ устойчивости финансового состояния на ту или иную дату позволяет выяснить, насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течение периода,

предшествующего этой дате. Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и отвечало потребностям развития организации, поскольку «недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности хозяйствующего субъекта и отсутствию у него средств для развития производства, а избыточная – препятствовать развитию, отягощая затраты предприятия излишними запасами и резервами». Таким образом, сущность финансовой устойчивости определяется эффективным формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов.

В таблице 5 представим анализ финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 5 - Анализ финансовой устойчивости по абсолютным показателям (млн. руб.)

Наименование	31.12.2013 г.	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.
1. Источники собственных средств	7 810,00	9 293,00	12 361,00
2. Внеоборотные активы	27 029,00	29 554,00	40 851,00
3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	-19 219,00	-20 261,00	-28 490,00
4. Долгосрочные обязательства	26 651,00	29 672,00	38 022,00
5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	7 432,00	9 411,00	9 532,00
6. Краткосрочные кредитные и заемные средства	0,00	0,00	0,00
7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	7 432,00	9 411,00	9 532,00
8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	369,00	495,00	582,00
9. Излишек источников собственных оборотных средств	-19 588,00	-20 756,00	-29 072,00
10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников	7 063,00	8 916,00	8 950,00
11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	7 063,00	8 916,00	8 950,00



Рассчитанные фактические значения коэффициентов за отчетный период сравним с нормативными показателями и их значениями на начало года, и выявим реальное финансовое состояние САО «ВСК».

Установленное в РФ нормативное значение показателей оценки финансовой устойчивости

Коэффициент автономии – 0,5

Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг) - > 1

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств > 1

Коэффициент маневренности 0,5

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами 0,6-0,8

В таблице 6 представлена динамика показателей оценки финансовой устойчивости до 2015 года.

Таблица 6 - Динамика показателей оценки финансовой устойчивости

Показатель	Годы			Отклонение, (+,-)	
	2013	2014	2015	От 2013	От 2014
Коэффициент автономии	0,21	0,21	0,22	0,01	0,01
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	3,87	3,84	3,58	-0,29	-0,26
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.	0,41	0,52	0,39	-0,02	-0,13
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	0,26	0,26	0,28	0,02	0,02
Коэффициент маневренности	-0,56	=0,52	=0,57	1,13	0,05
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	20,14	19,01	16,38	-3,76	-2,63

- Окончание таблицы 6

Показатель	Годы			Отклонение, (+,-)	
	2013	2014	2015	От 2013	От 2014
Коэффициент имущества производственного назначения	0,72	0,69	0,73	0,01	0,04
Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств	0,77	0,76	0,75	-0,02	-0,01
Коэффициент кредиторской задолженности	1,80	16,95	14,20	12,4	-2,75

Проводя анализ типа финансовой устойчивости предприятия по абсолютным показателям и основываясь на трехкомплексном показателе финансовой устойчивости, в динамике заметна стабильность имущественного положения компании.

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям, представленный в таблице 5 говорит о том, что, по сравнению с базовым периодом (31.12.2013) ситуация на САО "ВСК" осталась в целом на том же уровне.

«Коэффициент автономии» за анализируемый период остался на прежнем уровне и на 31.12.2014 составил 0.21. Это ниже нормативного значения (0,5), при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия.

«Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)» за анализируемый период снизился на 0.02 и на 31.12.2014 составил 3.84. Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Допустимый уровень часто определяется условиями работы каждого предприятия в первую очередь скоростью оборота оборотных средств. Поэтому дополнительно необходимо определить скорость

оборота материальных оборотных средств и дебиторской задолженности за анализируемый период. Если дебиторская задолженность оборачивается быстрее оборотных средств, это означает довольно высокую интенсивность поступления на предприятие денежных средств, то есть в итоге – увеличение собственных средств. Поэтому при высокой оборачиваемости материальных оборотных средств и еще более высокой оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения собственных и заемных средств может намного превышать 1.

«Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств» за анализируемый период увеличился на 0.12 и на 31.12.2014 составил 0.52. Коэффициент определяется как отношение мобильных средств (итог по второму разделу) и долгосрочной дебиторской задолженности к иммобилизованным средствам (внеоборотным активам, скорректированным на дебиторскую задолженность долгосрочного характера). Нормативное значение специфично для каждой отдельной отрасли, но при прочих равных условиях увеличение коэффициента является положительной тенденцией.

«Коэффициент маневренности» за анализируемый период увеличился на 0.04 и на 31.12.2014 составил -0.52. Это ниже нормативного значения (0,5). Коэффициент маневренности характеризует, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме. Нормативное значение показателя зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких. На конец анализируемого периода САО "ВСК" обладает легкой структурой активов. Доля основных средств в валюте баланса менее 40 процентов. Таким образом, предприятие нельзя причислить к фондоемким производствам.

«Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами» за анализируемый период снизился на 1.13 и на 31.12.2014 составил 19.01. Это выше нормативного значения (0,6-0,8). Коэффициент равен отношению разности между суммой источников собственных оборотных

средств, долгосрочных кредитов и займов и внеоборотных активов к величине запасов и затрат.

В общем случае оборачиваемость средств, вложенных в имущество, оценивается следующими основными показателями: скоростью оборота (количество оборотов, которое совершают за анализируемый период капитал предприятия или его составляющие) и период оборота – средний срок, за который совершается один оборот средств.

Чем быстрее оборачиваются средства, тем больше продукции производит и продает организация при той же сумме капитала. Таким образом, основным эффектом ускорения оборачиваемости является увеличение продаж без дополнительного привлечения финансовых ресурсов. Кроме того, так как после завершения оборота капитал возвращается с приращением в виде прибыли, ускорение оборачиваемости приводит к увеличению прибыли. С другой стороны, чем ниже скорость оборота активов, прежде всего текущих (оборотных), тем больше потребность в финансировании. Внешнее финансирование является дорогостоящим и имеет определенные ограничительные условия. Собственные источники увеличения капитала ограничены, в первую очередь, возможностью получения необходимой прибыли. Таким образом, управляя оборачиваемостью активов, организация получает возможность в меньшей степени зависеть от внешних источников средств и повысить свою ликвидность.

В таблице 7 показаны показатели деловой активности за 2014 – 2015 гг.

Таблица 7 - Показатели деловой активности за 2014 – 2015 гг.

Наименование	31.12.2013 г.	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.
Оборачиваемость материальных запасов, об.	5,40	5,64	6,15
Оборачиваемость дебиторской задолженности, об.	73,15	87,35	91,29
Оборачиваемость прочих оборотных активов, об.	129,46	130,73	135,16

Окончание таблицы 7

Наименование	31.12.2013 г.	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.
Оборачиваемость кредиторской задолженности, об.	45,23	46,80	52,66
Оборачиваемость прочих краткосрочных обязательств, об.	0,72	0,73	0,73

Показатели деловой активности характеризуют, во-первых, эффективность использования средств, а во-вторых, имеют высокое значение для определения финансового состояния, поскольку отображают скорость превращения производственных средств и дебиторской задолженности в денежные средства, а также срок погашения кредиторской задолженности.

Показатели деловой активности, представленные в таблице 6, показывают, какое количество оборотов за период совершает тот либо иной актив или источник формирования имущества организации и рассчитываются как отношение продолжительности рассматриваемого периода и значение показателя деловой активности в днях.

Рентабельность – показатель эффективности единовременных и текущих затрат. В общем виде рентабельность определяется отношением прибыли к единовременным или текущим затратам, благодаря которым получена эта прибыль. В таблице 8 представлено изменение показателей рентабельности.

Таблица 8 – изменение показателей рентабельности за 2013- 2015 гг.

Наименование	31.12.2013 г.	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.
Общая рентабельность, %	1,87	1,99	10,06
Рентабельность продаж, %	3,20	3,49	8,61
Рентабельность собственного капитала, %	4,36	5,81	29,08
Рентабельность акционерного капитала, %	12,64	13,62	86,27
Рентабельность оборотных активов, %	3,15	3,21	19,90
Общая рентабельность производственных фондов, %	13,98	14,10	86,72
Рентабельность всех активов, %	1,05	1,10	5,56
Рентабельность основной деятельности	12,75	13,31	18,31
Рентабельность производства, %	14,36	15,36	22,41

Рассматривая показатели рентабельности, прежде всего, следует отметить, что и на начало, и на конец анализируемого периода частное от деления прибыли до налогообложения и выручки от реализации (показатель общей рентабельности) находится у САО "ВСК" ниже среднеотраслевого значения, установившегося на уровне 10%. На начало периода показатель общей рентабельности на предприятии составлял 1.87 процента, а на конец периода – 1.99 процента (изменение в абсолютном выражении за период: 1.99%). В 2015 году руководством САО "ВСК" были приняты меры по повышению эффективности деятельности организации, и на конец года «ВСК» вышло на среднеотраслевой уровень по данному показателю.

### **2.3 Оценка систем финансового планирования, существующая в САО "ВСК"**

Для успешной деятельности любого предприятия очень важно правильное финансовое планирование, целью которого является определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины финансовых показателей.

Задачами планирования являются: определение плановых объемов необходимых денежных фондов и направлений их расходования; установление финансовых отношений с бюджетом, банком и другими хозяйствующими субъектами; выявление путей наиболее рационального вложения капитала и его эффективного использования; увеличение прибыли за счет экономного использования финансовых ресурсов предприятия; осуществление контроля за использованием и расходованием денежных средств и другие.

Анализ финансового состояния красноярского офиса САО «ВСК» показал, что деятельность офиса достаточно стабильна. Существенной тенденцией развития офиса САО «ВСК» является устойчивое увеличение объема страховых премий. Поступления страховых премий возросли в 1 полугодии 2015 года по сравнению с аналогичным периодом 2014 года на

19,1%.

В 2015 году общий объем страховых взносов составил 4461,9 тысяч рублей.

Наибольшая часть страховых взносов, поступившая по договорам добровольного страхования, приходится на имущественное страхование. В 2015 году было собрано страховых взносов по договорам добровольного страхования:

по страхованию жизни – 38,4 тысяч рублей;

по страхованию иному, чем страхование жизни – 2481,4 тысяч рублей, в том числе:

- автострахование – 174,9 тысяч рублей;
- имущественное страхование граждан – 1307,6 тысяч рублей;
- имущественное страхование юридических лиц – 44,8 тысяч рублей;
- сельскохозяйственное страхование – 870,7 тысяч рублей;
- страхование от несчастных случаев и болезней – 83,4 тысяч рублей.

По обязательному страхованию автогражданской ответственности – 1942,1 тысяч рублей.

Красноярский офис САО «ВСК» своевременно и в полном объеме выполняет свои обязательства перед страхователями. Наибольший рост страховых выплат был отмечен в имущественном страховании и страховании ответственности.

Всего произведено выплат за 2015 год – 1822,7 тысяч рублей. По имущественному страхованию выплачено 494,2 тысяч рублей, по обязательному страхованию автогражданской ответственности – 1265,8 тысяч рублей.

За 1 полугодие 2015 года общий объем страховых взносов составил 2811,6 тысяч рублей, что на 23,6% больше чем за аналогичный период 2014 года. Так же, как и в 2014 году, наибольшая часть страховых взносов, поступившая по договорам страхования, приходится на имущественное страхование и страхование автогражданской ответственности.

В 2014 году общая чистая прибыль красноярского офиса САО «ВСК» составила 2208,6 тысяч рублей и увеличилась по сравнению с 2013 годом на 20,4 %. Чистая прибыль за 6 месяцев 2015 года составила 1390,7 тысяч рублей.

По состоянию на 30.06.2015 у Страхового отдела нет арестованных банковских счетов, а также отсутствует задолженность.

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 8), 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.

Проанализировав таблицу 8, становится очевидным, что баланс денежных потоков имеет устойчивую тенденцию к увеличению свободных денежных средств. Так на начало 01.01.13г. остаток денежных средств составлял 819,0 тыс. руб., а на 01.01.2014 года – 942,3 тыс. руб. Всего за 2014 год получено страховых взносов на сумму 3806,4 тысячи рублей, а расходы за год составили 3047,0 тысяч рублей. Поквартальная разбивка Баланса денежных потоков офиса за 2014 год представлена в приложении Б.



Таблица 9 – Баланс денежных потоков красноярского офиса САО «ВСК» за 2013-2015гг. (тыс. руб.)

Наименование	2013	2014	2015
1	2	3	4
I. Остаток денежных средств на начало периода	819,0	942,3	1701,8
II. Страховые взносы, всего	3104,2	3806,4	4461,9
а) автострахование	135,8	149,2	174,9
б) имущественное страхование граждан	907,8	1115,5	1307,6
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	1386,9	1656,8	1942,1
III. Расход денежных средств, всего	1342,9	3047,0	2638,8
В т.ч.: 1) Страховые выплаты	867,7	2734,1	1822,7
Добровольное страхование	814,8	835,4	556,9
Страхование жизни	52,9	57,6	38,4
Страхование иное, кроме страхования 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	1706,4	1898,7	1265,8
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	1701,8	3524,9

В 2015 году баланс денежных потоков красноярского офиса САО «ВСК» сохранил тенденцию к увеличению свободных денежных средств. На начало 01.01.2015 года остаток денежных средств составлял 1701,8 тысяч рублей. Страховых взносов за 2015 год поступило в сумме 4461,9 тысяч рублей, а расходы за год составили 2638,8 тысяч рублей. Остаток денежных средств на конец года составил 3524,9 тысяч рублей, т.е. свободные денежные средства увеличились на 107,1%. В Приложении В представлена поквартальная разбивка

Баланса денежных потоков офиса за 2015 год.

Основные поступления денежных средств в красноярском офисе САО «ВСК», как и в любой страховой компании, составляют страховые взносы по договорам страхования, а выплаты страхового возмещения являются основными статьями расходов отдела. Поэтому финансовое планирование в организации, занимающейся страхованием и перестрахованием имеет свои особенности.

Главный бухгалтер 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.

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.

Менеджер должен уметь применять современные методы финансового планирования, чтобы знать, какие ресурсы и когда понадобятся компании для достижения поставленных целей; чтобы добиться эффективного использования привлеченных ресурсов; чтобы предвидеть неблагоприятные ситуации, анализировать возможные риски и предусматривать конкретные мероприятия по их снижению.

Процедура финансового планирования, существующей 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.

Ранее рассмотренные в теоретической части работы проблемы для страховых компаний присущи и для САО ВСК. Решение 1-ой и 4-ой проблемы находятся вне компетенции конкретного предприятия. Проблема 2: «Отсутствие удобных для использования инструментов, методик финансового планирования для конкретного предприятия можно нивелировать (уменьшить) привлечением квалифицированных сотрудников (или специализированных фирм) для разработки методик и инструментов и инструкций по использованию инструмента для предприятия.

Проблема 3: «Отсутствие/недостаток финансовых, человеческих ресурсов» решается повышением квалификации сотрудников филиала.

На основании проведенного анализа деятельности САО «ВСК» и его красноярского офиса можно выделить проблемы финансового планирования на уровне головного предприятия и на уровне офиса.

К основным проблемам финансового планирования организации «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».

При формировании финансового плана на будущий год важно учитывать потребности всех офисов, объемы и масштаб их работы (одни офисы работают со значительно большим количеством клиентов, чем другие), для того, чтобы согласовать финансы между ними. Поэтому регулярно руководитель компании организует мини-совещания для принятия решений о перенаправлении денежных средств в зависимости от потребностей в конкретном офисе.

Не регулярное использование платежных календарей и четко обозначенного графика платежей, особенно регламентированных. И в дополнение не всегда своевременное создание финансовых резервов, чтобы обеспечить постоянные платежи.

### **3 Комплекс мероприятий по совершенствованию финансового планирования в САО «ВСК»**

#### **3.1 Мероприятия по улучшению финансового планирования и бюджета организации**

Рассмотрим их более подробно.

В первую очередь при постановке долгосрочного плана нужно определить уровни предполагаемых доходов и расходов за год, а также ежемесячно. Учитывая сферу деятельности – бухгалтерское и юридическое обслуживание – доход определяется исходя из объема оказанных услуг. Несмотря на то, что рынок, нишу в котором занимает САО «ВСК», достаточно стабилен, все же на него оказывает влияние множество факторов, начиная от насыщения рынка конкурентами и заканчивая изменениями в законодательстве, как на федеральном, так и местном уровнях. Поэтому, определяя среднесрочные перспективы развития, директор ориентируется, прежде всего, на данные аналогичного периода предыдущего года.

К основным направлениям относятся следующие мероприятия. Во-первых, разработка перспективной программы развития компании «ВСК» с учетом новых возможных направлений минимум на 3 ближайших года. Это позволило бы увидеть общую стратегию развития компании отдельно взятому работнику, финансовые и профессиональные перспективы лично для себя, поскольку любой долгосрочный план должен соответствовать не только целям руководства, но и личными ожиданиям сотрудников.

Во-вторых, принять в ближайшее время четкие регламентирующие документы по составлению и реализации планов, спискам сотрудников, ответственным за принятие решений, а также указать в них конкретные сроки передачи информации и конечные источники для сбора воронкаданных. Регламент поможет избежать путаницы с источниками и потерь времени на их выяснение. Также будет очень кстати прописать несколько вариантов реализации планов, что повысит гибкость плановых задач и маневренность

самих работников при реализации своих действий.

Отдельным пунктом при финансовом планировании можно выделить вопрос с дебиторской и кредиторской задолженностями. Отличительной особенностью работы компании «ВСК» являются гибкий подход ко всем клиентам и предоставление скидок и льготных условий по срокам оплаты. Ожидаемые расчеты с покупателями и расчёты с поставщиками вносятся в план, однако не все клиенты оплачивают в соответствии с графиком платежей, что приводит к разнице в предполагаемых и реально приходящих финансовых ресурсах.

Большее половины сделок проводится на платной основе, что ведет к увеличению дебиторской задолженности. В организации в момент планирования обычно закладывается определённая сумма для дебиторской задолженности, при превышении которой компания начинает принимать меры для снижения данной суммы.

Не готовность компании тратить денежные средства на покупку специализированных программ, которые помогали бы в работе в режиме онлайн. К программам, которые уже рассматриваются компанией «ВСК», относятся 1С-Битрикс, позволяющая в режиме реального времени передавать информацию о состоявшихся оплатах или имеющихся задолженностях того или иного клиента.

1С-Битрикс - одна из самых популярных и постоянно модернизирующихся систем CMS, обладающая множеством преимуществ, выгодно отличающих её от конкурентов:

В большинстве случаев функционала, входящего в стандартную поставку программы «1С-Битрикс», вполне достаточно для решения большинства задач без дополнительного вмешательства и веб-программирования. В состав продукта включено более 30 модулей для решения самых разных задач: управление информационным наполнением, обширные базы данных и знаний, коммуникационные способности, продажи товаров и услуг через интернет, сервисные модули и обслуживание веб-проекта.

Необходимо обратить внимание на возможности интеграции с другими системами и ПО. В зависимости от решаемой задачи могут использоваться соответствующие модули по интеграции с программами 1С: Предприятие, ActiveDirectory/LDAP, Microsoft Office и OpenOffice. Имеется импорт данных в стандартных форматах: XML, CommerceML, CSV, Excel и др.

Битрикс достаточно сложная система, поэтому для ее настройки могут потребоваться глубокие знания основ php, а также долгое, глубокое и всестороннее изучение системы.

Суммарно можно заключить, что для разработки веб-сайта «ЦРТ Сервис» выбор Битрикс будет наиболее разумным и правильным решением, а вероятность успешности сайта будет заметно выше, чем при использовании других систем.

Разработать систему взаимоотношений с клиентами. И постараться отменить возможность длительных отсрочек платежей и длительных срок оплат, а также перевести все предоставляемые услуги в четко оговоренные договором отношения. Это в свою очередь юридически обезопасит компанию от сомнительных клиентов, а также поспособствует своевременным оплатам, так как клиенты, зная о прописанной в договоре ответственности за нарушения сроков, обычно не рискуют их пропускать. К этому стоит добавить и необходимость списков и платежных календарей с четко проставленными приоритетами по оплате и отсрочкам самих офисов, которые помогут сотрудникам лучше планировать свои действия и вовремя их скорректировать.

Существует необходимость в создании резервного фонда, чтобы выполнять ежедневные рабочие операции и оплачивать оперативные расходы, а также фонда погашения безнадежных долгов, так как клиенты не всегда платят по своим задолженностям (это касается, в первую очередь, постоянных клиентов).

Можно разработать для каждого офиса определённые планы затрат на маркетинг и иные цели, таким образом, чтобы каждый офис, имея собственный оборот, заботился об увеличении прибыли. Подобные затраты, учтенные

вовремя, сэкономят лишние деньги и принесут в будущем дополнительные финансовые средства.

Далее разработать политику взаимодействия с контрагентами, установить способы взаиморасчетов и прописать их в договоре, при этом предпочтение стоит отдать поставщикам, которые работают с четко оговоренными условиями поставки. Это поможет работать без простоев и потерь драгоценного рабочего времени.

В дополнение ко всему, есть потребность в периодическом повышении квалификации сотрудников, поскольку каждый работник должен идти в ногу со временем, осваивать новые технологии для увеличения скорости работы и снижения количества ошибок, что в свою очередь не только повысит стоимость работы и принесёт дополнительную прибыль, но и поможет снизить себестоимость услуг.

И наконец, нужно активнее и чаще проводить своевременный мониторинг конкурентов, а также отслеживать ближайшие изменения в законодательстве, чтобы заранее оценить потребности клиентов и предложить уникальные услуги – а это значит не только единолично получать прибыль, но и всегда оставаться первым в своем деле.

### **3.2 Экономическая целесообразность проведения мероприятий по улучшению финансового планирования**

Для расчета экономической целесообразности реализации мероприятий из рассмотренного в предыдущем разделе списка выберем: А) мероприятие, связанное с использованием современных информационных инструментов (приобретение, модернизация и внедрение комплекса программ «1С Битрикс»); Б) мероприятие, связанное с подготовкой нормативных и методических материалов (формирование и использование методики увеличения клиентской базы страховых услуг с использованием финансовой модели «Воронка продаж» для офисов компании).



А) Под экономической эффективностью внедрения и доработки программного комплекса «1С Битрикс» (далее проект) понимаем совокупность стоимостных, натуральных и качественных показателей, которые позволяют судить о целесообразности внедрения данной разработки.

Расчет экономического эффекта основан на вычислении убытков, которые можно сократить, используя программу.

Исходные данные для расчетов: считаем, что в месяце двадцать два рабочих дня или сто семьдесят шесть часов; внедрение ПО «1С Битрикс» позволяет сократить время решения производственных вопросов в 2 раза, в систему работы с базой данных ПО «1С Битрикс» в пилотном варианте включены 11 сотрудников головного офиса и 70 бухгалтеров офисов.

В таблице 9 приведены результаты введения в пробную эксплуатацию автоматизированной системы.

Затраты в месяц на проект определяются по формуле:

$$Z_{\text{зп}} = O * T_p / T_m, \quad (1)$$

где  $O$  – должностной оклад сотрудника в месяц;

$T_p$  – количество рабочих часов в месяце, затраченных сотрудником на выполнение своих функциональных обязанностей в проекте;

$T_m$  – общее количество часов в месяце.

Таблица 10 - Результат введения системы в пробную эксплуатацию

Должность	Должностной оклад, руб	Занятость в проекте, час/месяц		Затраты в месяц на проект, руб	
		До	после	до	после
Руководители подразделений	35000	16	8	3181,8	1590,9
Ведущие специалисты офиса	25000	20	10	2840,9	1420,4
Сотрудники	15000	24	12	2045,5	1022,8

Для расчета полных затрат в месяц необходимо затраты в месяц на

каждого сотрудника умножить на количество сотрудников, занятых в проекте, и результаты сложить:

$$Z_{\text{зп общ}} = Z_{\text{зп}} * K_c,$$

где  $Z_{\text{зп}}$  – затраты на конкретного сотрудника в месяц,

$K_c$  – количество сотрудников, занимающих данную должность.

Таблица 11 - Расчёт общих затрат на выполнение работ

Должность	Количество сотрудников, чел	Затраты в месяц, руб.	
		До	после
Руководители подразделений	3	9545,4	4773
Ведущие специалисты офиса	70	198863	99428
Сотрудники	8	16364	8182,4
Итого:		224772,4	112383,4

Рассчитаем экономическую выгоду компании от внедрения проекта:

$$\Delta \mathcal{E} = Z_1 - Z_2, \quad (1)$$

где  $Z_1$  – затраты компании до внедрения проекта

$Z_2$  – затраты компании после внедрения проекта

$$\Delta \mathcal{E} = 224772,4 - 112383,4 = 112389 \text{ руб./мес. или } 1348 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Экономический эффект (снижение производственных затрат) от внедрения программного продукта очевиден.

Ниже приведены расчет капитальных и эксплуатационных затрат проекта по покупке и внедрение в эксплуатацию программного комплекса «1С Битрикс».

Для внедрения долгосрочного плана и использования в практике управления предприятие должно затратить некоторые средства.

Во-первых – это расходы на приобретение программного продукта («1С-Битрикс: Управление сайтом — Бизнес») и оборудования (компьютер, программное обеспечение, мебель, оргтехника).

Таблица 11 - Капитальные затраты

Технические средства	Цена одной единицы, тыс. руб.	Количество необходимого оборудования, шт.	Стоимость, тыс. руб.
1С-Битрикс	150	1	150
ПЭВМ (сервера)	110	4	440
Принтеры	20	2	40
Сетевое оборудование	90	1	90
Офисные столы	11	4	44
Стулья	4	4	16
ИТОГО:			780

Из таблицы 11 видно, что общая стоимость на ПО, доукомплектацию техническими (Ктс) средствами и мебелью равна 780 тысяч рублей.

Затраты, необходимые на первичную настройку, привязку, создание дополнительных программных модулей (Ксоз), приведены в таблице 12.

Таблица 12 - Затраты на создание программного средства

Показатель	Сумма
Фонд оплаты труда специалиста по установке данного программного средства, тыс. руб.	100
Отчисления в фонд социальной защиты населения (27% от ФОТ), тыс. руб.	27
ИТОГО:	127

Общие капитальные затраты на внедрение программного средства составили:

$$K_0 = 780 + 127 = 907 \text{ тыс. руб.}$$

В результате приобретения и внедрения нового оборудования увеличиваются затраты на сумму амортизационных отчислений и общие затраты на электроэнергию. Расчет затрат на производство и реализацию Зобщ

осуществляется по формуле:

$$Z_{\text{общ}} = A_0 + Z_{\text{эл}} + Z_{\text{ак}} + Z_{\text{обсл}}, \quad (2)$$

где  $A_0$  – затраты на амортизационные отчисления,

$Z_{\text{эл}}$  – общие затраты на электроэнергию,

$Z_{\text{ак}}$  – затраты на аксессуары,

$Z_{\text{обсл}}$  – ежемесячные затраты на обслуживание данной программы.

Сумма амортизационных отчислений определяется по формуле:

$$A_0 = K_{\text{тс}} * N_{\text{а}}, \quad (3)$$

где  $K_{\text{тс}}$  – затраты на доукомплектацию техническими средствами,

$N_{\text{а}}$  – норма амортизации, %.

Норма амортизации для вычислительной техники равна 10%.

$$A_0 = 780 * 0,10 = 78 \text{ тыс. руб.}$$

Теперь необходимо рассчитать расходы на электроэнергию. Следует учитывать тот фактор, что ПЭВМ будут подключены к сети только в течение рабочего дня. Годовой фонд рабочего времени составляет 2020 часов. Потребляемая мощность одного компьютера 0,4 кВт в час (для четырех компьютеров она равна 1,2 кВт в час). Затраты на электроэнергию рассчитываются согласно формуле.

$$Z_{\text{эл}} = \text{Эч} * N_{\text{э}}, \quad (4)$$

где  $\text{Эч}$  – потребляемая мощность от сети,

$N_{\text{э}}$  – нормативная стоимость электроэнергии для предприятий.

Нормативная стоимость электроэнергии для предприятий равна 5 руб. за 1 кВт.

$$Z_{\text{эл}} = (2020 * 1,2) * 5 = 12,1 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на аксессуары ( $Z_{\text{ак}}$ ) рассчитываются по формуле:

$$Z_{\text{ак}} = Z_{\text{б}} + Z_{\text{к}} + Z_{\text{д}}, \quad (5)$$

где  $Z_{\text{б}}$  – затраты на приобретение бумаги,

$Z_{\text{к}}$  – затраты на приобретение картриджа,

$Z_{\text{д}}$  – затраты на приобретение магнитных носителей.

$$Z_{\text{ак}} = 10 + 25 + 17 = 52 \text{ тыс. руб.}$$

Оплата за абонентское обслуживание ПО за год составит 90 тыс. руб.

Зобщ=78+12.1+52+90 = 232,1 тыс. руб.

Рассчитаем срок окупаемости методом с использованием коэффициента приведения, который является более точным. В процессе работы получаемый эффект в конечном итоге возмещает капитальные затраты. Однако полученные при этом суммы результатов и затрат по годам приводят к единому времени - расчетному году (за расчетный год принят 2017 год) путем умножения результатов и затрат за каждый год на коэффициент приведения ( $\alpha$ ), который рассчитывается по формуле:

$$\alpha_t = (1+E_k)^{-t} \quad (6)$$

где  $\alpha_t$  – коэффициент дисконтирования текущего года;

$E_k$  – норма дисконта (принимается равной 15%);

$t$  – текущий год.

Таким образом, коэффициентам приведения по годам будут соответствовать следующие значения:  $\alpha_0 = (1+0,15)^{-0} = 1$ ;  $\alpha_1 = (1+0,15)^{-1} = 0,87$ ;  $\alpha_2 = (1+0,15)^{-2} = 0,76$ ;  $\alpha_3 = (1+0,15)^{-3} = 0,66$ .

Расчет эффективности от внедрения, данного средства приведен в таблице 13.

Таблица 13- Расчет экономического эффекта

Показатель	Значение по годам			
	2017	2018	2019	2020
Годовая экономия, тыс. руб.	0	1348	1348	1348
Эксплуатационные затраты, тыс. руб.	0	232	232	232
Коэффициент дисконтирования	1	0,87	0,76	0,66
Дисконтированная экономия, тыс.руб.	-	1172,76	1024,48	889,68
Дисконтированные ЭЗ, тыс.руб.	-	201,84	176,32	153,12
Капитальные вложения, тыс. руб.	-907			
Чистая дисконтированная прибыль, тыс.руб.	-907	6392	7240,16	7976,72

Из рисунка 1 хорошо видно, что прибыль от внедрения мероприятия с учетом дисконтирования постоянно стремится вверх, что свидетельствует о

положительном экономическом эффекте. При этом, срок окупаемости проекта менее года.

На основе таблицы. 13 строим кривую прибыли и убытков.

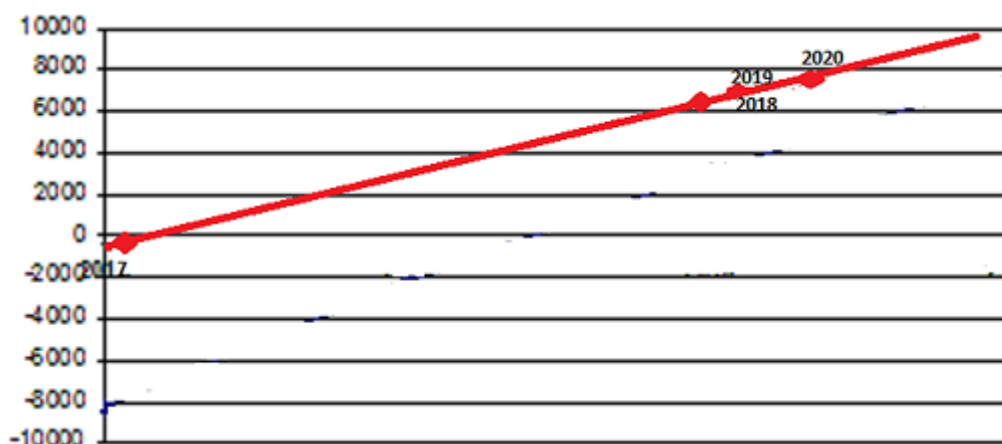


Рисунок 1 Кривая прибыли и убытков

Б. В сфере страховых услуг особое значение имеют механизмы работы организации с клиентами (в т.ч. потенциальными) на всех стадиях их взаимоотношений, начиная с момента поиска клиентов до стадии оформления долгосрочных договоров. Поэтому, для предприятия САО «ВСК» не только важно знать, как работают низовые подразделения (офисы) с клиентами, какие инструменты используют для развития своей деятельности на местах, но и формировать методические рекомендации и инструкции для использования современных инструментов взаимодействия с клиентами.

Воронка продаж – это универсальный инструмент маркетингового анализа, который обеспечивает эффективное распределение клиентов по стадиям торговой сделки – от первого взаимодействия поставщика с потенциальными потребителями вплоть до совершения ими первой покупки. Ниже дана оценка использования «Воронки продаж» для офиса предприятия САО «ВСК», которая при необходимости, может быть трансформирована в методические рекомендации офисов САО «ВСК».

В таблице 14 приведена воронка продаж при страховании строительно-монтажных рисков (СМР) для красноярского офиса САО «ВСК».

**Таблица 14 Воронка продаж офиса страховой компании (по добровольному виду страхования строительного-монтажных рисков (СМР))**

<b>Красноярский офис САО «ВСК»</b>	<b>данные по 2016 году</b>	<b>Как можно сделать в 2017 году</b>	<b>+/-</b>
«посетители» юр. лиц	<b>240</b>	<b>360</b>	
конверсия 1 (%)	<b>60%</b>	<b>60%</b>	
лиды юр. лица	<b>144</b>	<b>216</b>	
конверсия 2 (%)	<b>17%</b>	<b>21%</b>	
покупатели юр. лиц	<b>24</b>	<b>45</b>	
средний чек (тыс. руб.)	<b>314</b>	<b>320</b>	
<b>Выручка тыс. руб.</b>	<b>7536</b>	<b>14400</b>	<b>6864</b>
<b>Валовая прибыль%</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	
<b>Валовая прибыль, тыс. руб.</b>	<b>1507</b>	<b>3600</b>	<b>2093</b>

*Увеличение входящего потока — «Посетители»*

Первый показатель воронки — сколько юридических лиц обратилось в офис. К примеру, это могут быть посетители сайта головной организации (офиса) или офиса, также могут быть проведены адресные акции. В методических материалах могут быть предложены различные способы увеличения этого показателя на основе анализа опыта 700 офисов.

Возможные варианты:

1. Увеличить число рекламных каналов.
2. Дать больше рекламы.
3. Оптимизировать существующую рекламу.
4. Расширить рынок сбыта: начать продавать услугу через своих партнеров.

Даже если остановиться на первых двух вариантах, вполне можно увеличить входящий поток в 1,2-1,5 раза.

На этом нужно выдвигать гипотезы, что бы могло повлиять на первую конверсию.

Возможные варианты:

- уменьшить число полей в форме договора;
- на сайте сделать кнопку «заказ» более яркой, поставить на более видное место;
- написать более заметно о дополнительных условиях по договору страхования (если они у вас хорошие) или о других своих конкурентных преимуществах.

### *Увеличение второй конверсии*

Вторая конверсия — это работа по заявкам. Время от заявки клиента до сформированного договора с оплатой. Здесь чаще всего помогает простой проверенный шаг: формируйте и подписывайте договоры быстрее (избегайте очередей).

Часто бывает так: клиент оставляет заявку в двух-трех страховых компаниях и ждет, откуда перезвонят первыми. Потом сравнивают, кто предлагает более выгодные условия, и заключают договор с ними. Поэтому на второй конверсии главное — скорость.

В рознице вторую конверсию убивают очереди и хамское обслуживание. Контролируйте страховщиков, замеряйте их индивидуальные конверсии, устраивайте им соревнования.

В B2B-продажах вторую конверсию убивают плохие переговорщики и менеджеры.

Средний чек — это то, сколько денег тратит на вас средний покупатель. Увеличить его легко:

- предлагать дополнительные услуги (в т.ч. по страхованию);
- предлагать скидки за суммарный объем страхования.

Обратим внимание, что на сопутствующих услугах может быть более высокая наценка, чем на основной товар.



Процесс продаж услуг разделен на этапы и видна эффективность каждого из них, ваш процесс продаж становится вполне подконтрольным. Не нужно совершать героических рывков, достаточно для начала точно воздействовать на слабые места.

Мы рекомендуем работать с воронкой итерационно, увеличивая понемногу все показатели: сначала увеличить на процент-два все конверсии и чек, потом на 10-20% входящий поток, потом снова конверсии и чек, потом снова поток. При таком подходе вы не будете рисковать деньгами, и у вас не будет выжигания аудитории.

Если, например, вы направите все силы на увеличение потока, но у вас будет низкая конверсия из-за плохого сервиса, вы получите много недовольных клиентов.

Если, наоборот, вы будете только работать над сервисом, но не приводить новых людей, то скоро база клиентов «выгорит», и как бы вы их ни выжимали, вы на них много не заработаете.

Поэтому оптимально работать над всем постепенно. Лучше на 2-3% увеличить все, чем что-то одно, но на 10%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании изученного материала и проведенного анализа можно сделать вывод, что сегодня в условиях нестабильной рыночной экономики роль грамотного финансового планирования и умения составлять четкие финансовые планы очень важна. Любому руководителю, заинтересованному в благополучии своей организации, очевидно, что его бизнес не сможет процветать и приносить прибыль, если не составлять и не приводить в действие финансовые планы.

В ВКР проанализирована хозяйственная деятельность САО «ВСК». Рассматривая в целом, движение доходной и расходной статей бюджета САО «ВСК» можно с уверенностью назвать имеющуюся динамику крайне положительной.

В целом положение компании однозначно устойчиво, она занимает немалую долю рынка бухгалтерских услуг, имеет постоянных работников, которые уже длительное время работают в компании, динамично развивается и с каждым годом все больше упрочняет положение на рынке предоставляемых услуг.

К основным проблемам финансового планирования организации «ВСК» можно отнести следующие:

- Нужно вовремя прогнозировать новые виды бухгалтерских и юридических услуг, которые могут быть востребованы на рынке в запланированном году, чтобы работники своевременно смогли оценить приток денежных средств;
- 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».

Предложения по совершенствованию финансового планирования в компании «ВСК» следующие:

1. Для проблемы не всегда слаженная работа всех офисов САО «ВСК»:

- Разработка долгосрочной программы дальнейшего развития организации с учетом всех потенциальных направлений деятельности, минимум на 1 год (ввиду частых внесений изменений в налоговое законодательство и правил бухгалтерской отчетности);

- Регулярный мониторинг изменений окружающей среды.

- Формирование резервного фонда для полноценного исполнения рабочих операций и оплаты всех оперативных расходов.

- Провести «ревизию» всех хозяйственных резервов для увеличения прибыли компании при помощи более рационального использования финансовых средств.

2. Постановка долгосрочного плана:

- Создание для каждого из офисов плана расходов на маркетинговые и прочие цели (оплата аренды, охраны, электроэнергии, телефона, интернета и т.д.).

- Разработка политики взаимодействий с поставщиками, определение наиболее удобных методов расчетов, закрепление принятых решений в договорах.

- Разработка плана мероприятий, направленных на повышение уровня квалификации работников.

3. Снижение задержек передачи информации и использование единых источников информации:

- Использование программных продуктов, в том числе, уже имеющихся в организации, чтобы расставить приоритеты по текущим и будущим платежам, а также для регулярного отслеживания оплат.

- Разработка и регламентирование системы взаимоотношений, как с разовыми, так и с постоянными клиентами.

- Создание клиентского списка (каталога), в котором были бы четко обозначены приоритеты по оплатам и отсрочкам платежей.

Все эти направления отражают явное усиление роли финансового планирования в работе компании, расширения возможностей для использования программных конфигураций для улучшения движения финансовых потоков.

В целом, после обязательной постановки организацией общих направлений плана нужна четкая конкретизация по всем структурным элементам во всех офисах, т.е. постановка определённых сроков исполнения, необходимых ресурсов, количества работников для той или иной задачи. Таким образом, план преобразится и станет связующим звеном для всей деятельности. Чем продуманнее каждая часть плана, тем легче ее выполнить в срок без потери качества. Большие потери и нестыковки возникают именно из-за небалансированности плана, наличия просчётов и отсутствия дисциплины участников. Разумеется, снижается и качество услуг.

Вместе с тем, стоит сказать, что ведущей целью САО «ВСК» является занятие ведущих позиций в сфере оказания бухгалтерских услуг компаниями малого и среднего бизнеса, а на основании проведенного анализа можно с уверенностью сказать, что компания успешно идет к намеченной цели и имеет стабильное финансовое положение, занимая свою заметную нишу на рынке оказания бухгалтерских услуг организациям и индивидуальным предпринимателям.

В целом, объем денежного оборота компании также может увеличиться за счет повышения эффективности использования трудовых ресурсов, расширения и улучшения оснащения технической базы компании.

В сегодняшних условиях, особенно в период нестабильной экономики и кризисных явлений на рынке ключевое значение приобретает режим экономии и максимально эффективное использование всех ресурсов: и материальных, и

трудовых и, конечно, же финансовых.

В заключение стоит добавить, что режим экономии крайне необходим – он подразумевает снижение рисков при оказании услуг, рациональное использование рабочего времени, снижение простоев в работе каждого отдельно взятого сотрудника, четкое соблюдение расчетной дисциплины, поиск гибких условий взаимоотношений в клиентами, снижение как постоянных, так и переменных издержек, уменьшение трат на коммунальные услуги, электроэнергию и дополнительное обслуживание, а также непрерывный поиск лучших условий, как для клиентов, так и от контрагентов.

На сегодняшний день САО «ВСК» является ответственным исполнителем всех обязательств, положение весьма устойчиво, однако решение отраженных в работе проблем, хотя бы в малой степени, существенно улучшат финансовый климат компании и усилят позиции на рынке услуг.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Законы. Бюджетный кодекс Российской Федерации: [федер. Закон № 145: принят Гос. Думой 17 июля 1998 г.: по состоянию на 23.05.2016г.] // Справочная правовая система «Консультант +».

2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): [федер. Закон № 51: принят Гос. Думой 21 октября 1994 г.: по состоянию на 23.05.2016г.] // Справочная правовая система «Консультант +».

3. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая): [федер. Закон № 146: принят Гос. Думой 16 июля 1998 г.: по состоянию на 01.05.2016г.] // Справочная правовая система «Консультант +».

4. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): [федер. Закон № 117: принят Гос. Думой 05 августа 2000 г.: по состоянию на 05.04.2016г.] // Справочная правовая система «Консультант +».

5. Российская Федерация. Законы. «Об обществах с ограниченной ответственностью»: [федер. Закон № 14-ФЗ: принят Гос. Думой 08 февраля 1998 г. : по состоянию на 29.12.2015 г.] // Справочная правовая система «Консультант +».

6. Российская Федерация. Законы. «О бухгалтерском учете»: [федер. Закон № 402-ФЗ: принят Гос. Думой 06 декабря 2011 г. : по состоянию на 23.05.2016 г.] // Справочная правовая система «Консультант +».

7. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / под ред. В. Я. Позднякова – М.: ИНФРА-М, 2011.

8. Валевиц, Р.П., Давыдова Г.А. Экономика торгового предприятия: учебное пособие. – Мн.: Высш. Шк., 2011.

9. Елизаров, Ю.Ф. Экономика организаций: учебник / Ю.Ф. Елизаров. – М.: Издательство «Экзамен», 2012.

10. Козлова, О. И. Анализ хозяйственной деятельности / О.И. Козлова. - М.: Финансы, 2012.
11. Морозов, С.П. Денежные потоки предприятия // Аудит и налогообложение. - 2013. - №1.
12. Финансы организаций (предприятий): учебник / Н.В. Колчина, Г.В. Поляк, Л.М. Бурмистрова и др.; Под ред. проф. Н.В. Колчиной. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
13. Герасимов, Б. И. Организация планирования на предприятии: учебное пособие / Б. И. Герасимов, В. В. Жариков, В. Д. Жариков. – Москва : Форум, 2013. – 240 с.
14. Киселев, М. В. Анализ и прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / М. В. Киселев. – Москва : АйН, 2011. – 86 с.
15. Магомедов, М. Д. Экономика организации (предприятия): учебник / М. Д. Магомедов, Е. Ю. Колчина, Н. В. Финансовый менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 493 с.
16. Афилов, Э. А. Планирование на предприятии : учебное пособие / Э. А. Афилов. – Москва : Высшая шк., 2012. – 302 с.
17. Баканов, М. И. Теория экономического анализа : учебное пособие / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – Москва : Финансы и статистика, 2011. – 420 с.
18. Барнгольц, С. Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта : учебное пособие / С. Б. Барнгольц. – Москва : Академия, 2011. – 328 с.
19. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 260 с.
20. Батраева, Э. А. Экономика предприятия : учебное пособие / Э. А. Батраева. – Красноярск : Красноярский гос. торг.-экон. ин-т., 2012. – 592 с.

21. **Рогова Е.М.: Финансовый менеджмент. - М.: Юрайт, 2011**
22. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013. – 696с.
23. Журова Л.И., Данкевич Г.В. Процесс бюджетирования на предприятии // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2011. - № 23. - С. 5-8.
24. Иванов И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник. – М.: Инфра-М, 2013. – 348с.
25. Ильин А.И. Планирование на предприятии. – М.: Инфра-М, 2011. – 668с.
26. Кайро О.В., Кузнецов С.И. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2014. – 240с.
27. Канке А.А., Кошечкина И.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Форум, 2013. – 288с.
28. Кирьянова З.В., Седова Е.И. Анализ финансовой отчетности: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014. – 428с.
29. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Проспект, 2011. – 1024с.
30. Кудрявцев Е.М. Организация планирование и управление предприятием. – М.: АВС, 2011. – 416
31. Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Форум, 2014. – 192с.
32. Миловидова С.Н. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Вопросы региональной экономики. - 2011. - №1. - С. 32-42.
33. Незамайкин В.М., Юрзинова И.Л. Финансовый менеджмент: Учебник. – М.: Юрайт, 2015. – 467с.
34. Новашина Т.С., Карпунин В.И., Леднев В.А. Экономика и финансы предприятия: Учебник. – М.: МФПУ «Синергия», 2013. – 352с.
35. Пашкова А.П., Скузоватова О.Г. Формирования информации для управления финансовыми результатами деятельности предприятия // Наука и бизнес: пути развития. - 2013. - № 4(22). - С. 190-193.
36. Симунин Е.Н.: Планирование на предприятии. - М.: КНОРУС, 2012



37.Федулова С.Ф.: Финансы. - М.: Кнорус, 2013

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Бухгалтерская отчетность**

Актив	2015г	2014г	2013г
1 Активы			
Нематериальные активы	10	11	17
Основные средства	4311	4698	4527
Финансовые вложения	36008	24373	22346
Отложенные налоговые активы	522	472	89
Запасы	582	495	369
Доля перестраховщиков в страховых резервах по страхованию иному, чем страхование жизни	3309	3426	2934
Дебиторская задолженность	10563	10571	7112
Денежные средства	1364	973	577
Прочие активы	3	3	4
Итого по разделу 1	56672	45022	38025
Баланс	56672	45022	38025
Пассив	2015	2014	2013
2. Капитал и резервы			
Уставный капитал	3650	3639	3200
Переоценка имущества	1159	1243	1127
Добавочный капитал	405	405	
Резервный капитал	300	275	260
Нераспределенная прибыль	6847	3720	3223
Итого по разделу 2	12361	9293	7810
3 Обязательства			
Страховые резервы по страхованию иному, чем страхование жизни	37147	29086	26414
Отложенные налоговые обязательства	687	417	14
Оценочные обязательства	188	169	223
Кредиторская задолженность	6208	5983	3491
Прочие обязательства	81	74	73
Итого по разделу 3	44311	35729	39215
Баланс	56672	45022	38025

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**Баланс денежных потоков Страхового отдела**  
**САО «ВСК» в 2014г. (тыс. руб.)**

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего 2014 год
I. Остаток денежных средств на начало периода	942,3	1209,1	1237,0	1479,7	
II. Страховые взносы, всего	910,2	819,2	1093,2	983,8	3806,4
В т.ч. а) Добровольное страхование	514,0	462,6	617,4	555,6	2149,6
1. Страхование жизни	7,8	7,1	9,4	8,5	32,8
2. Страхование иное, чем страхование жизни	506,2	455,6	608,0	547,2	2116,9
а) автострахование	35,7	32,1	42,9	38,6	149,2
б) имущественное страхование граждан	266,8	240,1	320,4	288,3	1115,5
в) имущественное страхование юридических лиц	9,1	8,2	11,0	9,9	38,2
г) сельскохозяйственное страхование	177,6	159,9	213,3	192,0	742,8
д) страхование от несчастных случаев и болезней	17,0	15,3	20,5	18,4	71,2
Обязательное страхование автогражданской ответственности	396,2	356,6	475,8	428,2	1656,8
III. Расход денежных средств, всего	643,4	791,3	850,5	761,7	3047,0
В т.ч.: 1) Страховые выплаты	574,2	710,9	765,5	683,5	2734,1
Добровольное страхование	175,4	217,2	233,9	208,8	835,4
1. Страхование жизни	12,1	15,0	16,1	14,4	57,6
2. Страхование иное, чем страхование жизни	163,3	202,2	217,8	194,4	777,8
а) автострахование	7,1	8,7	9,4	8,4	33,6
б) имущественное страхование граждан	17,3	21,5	23,1	20,6	82,5

**Продолжение приложения Б**

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего 2014 год
в) имущественное страхование юридических лиц	2,2	2,8	3,0	2,7	10,7
г) сельскохозяйственное страхование	129,1	159,8	172,1	153,6	614,6
д) страхование от несчастных случаев и болезней	7,7	9,5	10,2	9,1	36,5
Обязательное страхование автогражданской ответственности	398,7	493,7	531,6	474,7	1898,7
2) Расходы на содержание	69,3	80,5	84,9	78,2	312,9
- выплата заработной платы	22,4	22,4	22,4	22,4	89,4
- остальные расходы	46,9	58,1	62,6	55,9	223,5
IV. Остаток денежных средств на конец периода	1209,1	1237,0	1479,7	1701,8	

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**  
**Баланс денежных потоков Страхового отдела**  
**САО «ВСК» в 2015г. (тыс. руб.)**

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего 2015 год
I. Остаток денежных средств на начало периода	1701,8	2453,3	2795,5	3088,3	
II. Страховые взносы, всего	1365,4	910,2	1202,5	983,8	4461,9
В т.ч. а) Добровольное страхование	771,1	514,0	679,1	555,6	2519,8
1. Страхование жизни	11,8	7,8	10,3	8,5	38,4
2. Страхование иное, чем страхование жизни	759,3	506,2	668,7	547,2	2481,4
а) автострахование	53,5	35,7	47,1	38,6	174,9
б) имущественное страхование граждан	400,1	266,8	352,4	288,3	1307,6
в) имущественное страхование юридических лиц	13,7	9,1	12,1	9,9	44,8
г) сельскохозяйственное страхование	266,5	177,6	234,6	192,0	870,7
д) страхование от несчастных случаев и болезней	25,5	17,0	22,5	18,4	83,4
Обязательное страхование автогражданской ответственности	594,3	396,2	523,4	428,2	1942,1
III. Расход денежных средств, всего	613,8	568,0	909,7	547,2	2638,8
В т.ч.: 1) Страховые выплаты	382,8	473,9	510,4	455,7	1822,7
Добровольное страхование	116,9	144,8	155,9	139,2	556,9
1. Страхование жизни	8,1	10,0	10,8	9,6	38,4
2. Страхование иное, чем страхование жизни	108,9	134,8	145,2	129,6	518,5
а) автострахование	4,7	5,8	6,3	5,6	22,4
б) имущественное страхование граждан	11,6	14,3	15,4	13,8	55,0

**Продолжение приложения В**

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего 2015 год
в) имущественное страхование юридических лиц	1,5	1,8	2,0	1,8	7,1
г) сельскохозяйственное страхование	86,0	106,5	114,7	102,4	409,7
д) страхование от несчастных случаев и болезней	5,1	6,3	6,8	6,1	24,3
Обязательное страхование автогражданской ответственности	265,8	329,1	354,4	316,5	1265,8
2) Расходы на содержание	231,1	94,1	399,4	91,5	816,1
- выплата заработной платы	26,2	26,2	26,2	26,2	104,6
- остальные расходы	204,9	68,0	373,2	65,4	711,5
IV. Остаток денежных средств на конец периода	2453,3	2795,5	3088,3	3524,9	