**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

**дисциплина «Управление финансами в страховании»**

**Практическое занятие №1.**

**Тема: «Планирование инвестиционных мероприятий. Расчет показателей финансовой устойчивости»**

**Цель:** *овладеть практическими навыками планирования инвестиционных мероприятий, выработать навыки определения показателей финансовой устойчивости*

**Вопросы для повторения:**

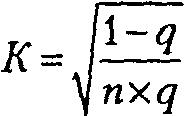
1. Какие показатели необходимы при планировании инвестиционных мероприятий?

2. Какие показатели финансовой устойчивости Вы знаете? Как они рассчитываются?

3. Какими источниками информации пользуются в ходе анализа финансовой устойчивости?

**Методические указания:**

Для определения степени вероятности дефицитности средств в обозримом будущем применяется коэффициент Ф. В. Коньшина (К).



где q - средняя тарифная ставка по страховому портфелю; n - число застрахованных объектов.

Чем меньше значение К*,* тем выше финансовая устойчивость.

Для оценки по второму направлению используют следующую формулу:

КФ= (Д+3) / Р

где Кф - коэффициент финансовой устойчивости страхового фонда;

Д - сумма доходов страховщика за тарифный период;

Р - сумма расходов страховщика за тарифный период;

З - сумма средств в запасных фондах.

Нормальным следует считать К > 1,0.

Другими показателями, характеризующими финансовые результаты работы страховщика, необходимые при планировании инветиционных мероприятий:

• прибыль от страховых услуг, находится сальдовым методом как разность полученных страховых платежей и расходов на страховые услуги

(выплата страхового возмещения и расходы на ведение дела);

• средний платеж на 1 договор (сумма собранных страховых платежей делится на число договоров);

* уровень выплаты страхового возмещения (процентное соотношение выплаченной суммы страхового возмещения и суммы поступивших платежей);
* убыточность страховых операций (уровень превышения расходов над доходами по результатам проведения страхования за год);
* норма рентабельности (отношение нагрузки к нетто-ставке по видам страхования);
* рентабельность страховых операций (отношение годовой суммы прибыли по страховым услугам к годовой сумме страховых платежей);
* норма доходности (получаемый страховщиком доход в процентах от размера внесенного в банк резерва средств по долгосрочным видам страхования).

**Задания:**

Задача № 1. Используя коэффициент В. С. Коньшина, выберите наиболее финансово устойчивую страховую операцию.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 1-ая операция | 2-ая операция |
| Средняя тарифная ставка по всему | 0,0032 | 0,0034 |
| страховому портфелю, руб. |  |  |
| Число застрахованных объектов, ед. | 20000 | 18000 |

Задача № 2. Страховая компания А имеет страховых платежей 60 млн. руб., остаток средств в запасном фонде на конец тарифного периода - 5 млн. руб., выплаты страхового возмещения - 38 млн. руб., расходы на ведение дела – 6 млн. руб.

Страховая компания Б имеет страховых платежей 50 млн. руб., остаток средств в запасном фонде на конец данного периода - 6 млн. руб., выплаты страхового возмещения - 22 млн. руб., расходы на ведение дела - 5 млн. руб.

Используя коэффициент финансовой устойчивости страхового фонда, выберите наиболее финансово устойчивую страховую компанию.

**Практическое занятие № 3-4.**

**Тема: «Расчет эффективности инвестиций. Оптимизация расходов»**

**Цель:** *овладеть практическими навыками расчета эффективности инвестиций, выработать навыки по оптимизации расходов страховой компании*

**Вопросы для повторения:**

1. Какие показатели необходимы при оценке эффективности инвестиций?

2. Какие показатели эффективности инвестиций необходимы для инвестора? Как они рассчитываются?

3. Какие существуют способы оптимизации расходов?

**Методические указания:**

**Задания:**

***Общие данные***

Предполагается, что в соответствии с проектом должен производиться один вид страхового продукта продукции (продукт 1).

Продолжительность расчетного периода ограничивается десятью годами, из которых два первых разбиты на кварталы, а следующие три - на полугодия (последние пять на части не разбиваются). Такая разбивка в известной степени является слишком грубой и принята только для обозримости расчетных таблиц. Для практического расчета величины шагов следовало бы уменьшить из следующих соображений:

· желательно, чтобы в пределах каждого шага изменение цен не превышало (5 ¸ 10)%, в то время как в приведенном расчете на отдельных шагах расчета эта величина достигает 19%;

· за момент приведения принимается конец нулевого шага первого квартала; через *tm* обозначается конец шага с номером *m.*

***Макроэкономическое окружение.***

Сведения о прогнозе темпов общей рублевой инфляции содержатся в [табл.](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2821348) 1.

Таблица 1 – Прогноз темпов инфляции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковый номер года | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Прогнозируемый годовой темп общей инфляции(%) | 80 | 100 | 50 | 30 | 25 |
| Порядковый номер года | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Максимальный годовой темп общей инфляции (%) | 20 | 10 | 8 | 8 | 5 |

Темп инфляции иностранной валюты принимается равным 3% в год.

В приводимом примере предполагается, что индексы цен на продукцию и услуги совпадают с индексом общей рублевой инфляции, т.е. инфляция предполагается однородной. Это сделано, чтобы показать, что даже в этом случае учет инфляции может изменить значения показателей эффективности инвестиций.

Таблица П10.2 - Налоговое окружение описывается

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид налога (сбора) | Ставка(%) | Доля в федеральный бюджет | Доля в региональный бюджет |
| НДС | 20,0 | 0,75 | 0,25 |
| Налог на пользователей автодорогами | 2,5 | 0,20 | 0,80 |
| Налог на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы | 1,5 | 0 | 1,0 |
| Налог на нужды образования | 1,0 | 0 | 1,00 |
| Налог на правоохранительные органы | 3,0 | 0 | 1,00 |
| Налог на имущество | 2,0 | 0 | 1,00 |
| Налог на прибыль | 35,0 | 0,37\* | 0,63\* |
| Подоходный налог с работников | 12,0 | 0,25 | 0,75 |

***Исходные данные для определения денежного потока от операционной деятельности (кроме амортизационных отчислений).***

Объем реализации определяется в единицах.

Цена реализации за единицу - 375 тыс. руб. без НДС в текущих ценах (без учета инфляции).

Таблица - Сведения о реализации продукции даются

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковый номер шага | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Продолжительность шага расчета | Квартал | Квартал | Квартал | Квартал | Квартал |
| Объем продаж за шаг (единиц) | 0 | 0 | 0 | 0 | 3500 |
| Порядковый номер шага | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Продолжительность шага расчета | Квартал | Квартал | Квартал | П/годие | П/годие |
| Объем продаж за шаг (единиц) | 7000 | 10500 | 14000 | 28000 | 28000 |
| Порядковый номер шага | 11 | 12 | 13 | 14 | 15¸19 |
| Продолжительность шага расчета | П/годие | П/годие | П/годие | П/годие | Год |
| Объем продаж за шаг (единиц) | 28000 | 28000 | 28000 | 28000 | 56000 |

Прямые материальные затраты описываются в [табл. П10.4](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2854550) (цены даны без НДС и без учета инфляции).

Таблица П10.4

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер шага | Материалы (комплект) | | Топливо (т) | | Электроэнергия (МВт×ч) | | Комплектующие (комплект) | |
| Количество | Цена (руб./к-т) | Количество | Цена (руб./т) | Количество | Цена (руб./МВт×ч) | Количество | Цена (руб./к-т) |
| 0 | 0 | 40 тыс | 0 | 300 | 0 | 500 тыс. | 0 | 120 тыс. |
| 1 | 0 | -"- | 0 | -"- | 0 | -"- | 0 | -"- |
| 2 | 0 | -"- | 0 | -"- | 0 | -"- | 0 | -"- |
| 3 | 0 | -"- | 0 | -"- | 0 | -"- | 0 | -"- |
| 4 | 0 | -"- | 0 | -"- | 0 | -"- | 0 | -"- |
| 5 | 3500 | -"- | 100 | -"- | 40 | -"- | 3500 | -"- |
| 6 | 7000 | -"- | 200 | -"- | 80 | -"- | 7000 | -"- |
| 7 | 10500 | -"- | 300 | -"- | 120 | -"- | 10500 | -"- |
| 8 | 14000 | -"- | 400 | -"- | 160 | -"- | 14000 | -"- |
| 9 | 28000 | -"- | 800 | -"- | 320 | -"- | 28000 | -"- |
| 10 | 28000 | -"- | 800 | -"- | 320 | -"- | 28000 | -"- |
| 11 | 28000 | -"- | 800 | -"- | 320 | -"- | 28000 | -"- |
| 12 | 28000 | -"- | 800 | -"- | 320 | -"- | 28000 | -"- |
| 13 | 28000 | -"- | 800 | -"- | 320 | -"- | 28000 | -"- |
| 14 | 28000 | -"- | 800 | -"- | 320 | -"- | 28000 | -"- |
| 15¸19 | 56000 | -"- | 1600 | -"- | 640 | -"- | 56000 | -"- |

Исходные данные по численности и заработной плате для оценки коммерческой эффективности и эффективности участия в проекте собственного капитала описываются в [табл. П10.5](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2866979). Зарплата указывается в ней в рублях в месяц в текущих ценах.

Таблица П10.5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер шага | Численность работников (человек) | | | | |
| Основной производственный персонал. | Вспомогательный производственный персонал | Административно-управленческий персонал. | Сбытовой персонал. | Прочие. |
| Зарплата - 800 |
| Зарплата - 2200 |
| Зарплата - 1500 | Зарплата - 1000 | Зарплата - 2200 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 5 | 0 | 3 |
| 5 | 200 | 0 | 10 | 10 | 6 |
| 6 | 300 | 7 | -"- | -"- | -"- |
| 7 | 400 | 10 | -"- | -"- | -"- |
| 8 и т.д. | 500 | -"- | -"- | -"- | -"- |

При оценке общественной эффективности численность работающих соответствует [табл. П10.5](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2866979), а заработная плата принимается (в текущих ценах) равной 1000 руб. в месяц для всех категорий работников.

При расчете производственных затрат в общий объем помимо зарплаты работников дополнительно включаются по строкам "прочие затраты":

· в общехозяйственные расходы (на уровне участков и цехов) - 5% прямых затрат;

· в административные расходы (на уровне предприятия) - 5% прямых затрат;

· в сбытовые расходы - 5% объема реализации (без НДС).

При более подробной проработке проекта (например, на уровне ТЭО) эти затраты желательно конкретизировать и уточнить. В расчете предполагается, что потоки выручки и производственных затрат на каждом шаге равномерно распределены внутри этого шага.

***Исходные данные для построения денежного потока от инвестиционной деятельности и расчета величины амортизационных отчислений.***

Капитальные вложения и нормы амортизации указаны в [табл. П10.6.](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2874142) Повторные капитальные затраты (для замены выбывающих активов) отсутствуют из-за малой продолжительности расчетного периода.

Таблица П10.6

**Затраты по шагам расчета (млн. руб.) Текущие цены**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид затрат | Шаг ввода в эксплуатацию | Номер шага расчета | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **Приобретение лицензий, патентов и др.**(стоимость с НДС) | 5 | 600 | 0 | 0 | 0 |
| Годовая норма амортизации | 20% | | | | |
| **Приобретение оборудования**(стоимость с НДС) | 5 | 4800 | 7200 | 0 | 0 |
| Годовая норма амортизации оборудования | 10% | | | | |
| **Строительно-монтажные работы**(с НДС) | 5 | 2700 | 7920 | 5580 | 1800 |
| Годовая норма амортизации | 10% | | | | |
| **Прочие затраты** (с НДС) | 5 | 975 | 300 | 150 | 75 |
| Годовая норма амортизации | 5% | | | | |

Предполагается, что капитальные затраты производятся в начале соответствующего шага.

При дальнейшем расчете для упрощения расчетных таблиц предполагается, что НДС на постоянные активы включается в балансовую стоимость фондов (и амортизируется).

Исходные данные для расчета потребности в оборотном капитале приводятся в табл. П10.7.

Предполагается, что нормы (в днях) одинаковы для всех шагов расчета.

Таблица П10.7

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ПОКАЗАТЕЛИ** | | |
| Структура оборотных средств | Нормы | |
| **Активы** |
| Запас материалов | Страховой запас | 15 дней |
| Периодичность поставок | 30 дней |
| Топливо | Страховой запас | 15 дней |
| Периодичность поставок | 30 дней |
| Комплектующие | Страховой запас | 15 дней |
| Периодичность поставок | 30 дней |
| Незавершенное производство | Цикл производства | 10 дней |
| Готовая продукция | Периодичность отгрузки | 10 дней |
| Дебиторская задолженность | Доля кредитов в выручке | 90% |
| Задержка платежей | 60 дней |
| Авансы поставщикам за услуги | Доля авансов в оплате. | 20% |
| Срок предоплаты | 15 дней |
| Резерв денежных средств | Покрытие потребности | 5 дней |
| **Пассивы** (расчеты с кредиторами) |  |  |
| Расчеты за товары, работы и услуги | Задержка платежей | 10 дней |
| Расчеты по оплате труда | Число выплат в месяц | 2 дней |

На показатели эффективности ИП - особенно при малом горизонте расчета - существенно влияют ликвидационные затраты и поступления. В данном расчете принято, что ликвидационные затраты и поступления входят в денежный поток от инвестиционной деятельности.

Величина ликвидационных затрат принята равной оборотным пассивам на последнем шаге (так как к этому времени расчет по займам завершен), а ликвидационные поступления равны сумме:

· запасов материалов, комплектующих и т.д. на последнем шаге;

· дебиторской задолженности на последнем шаге;

· запасов готовой продукции на последнем шаге;

· остаточной стоимости основных средств на конец последнего шага.

***Исходные данные для построения денежного потока от финансовой деятельности***

При оценке эффективности участия в проекте собственного капитала предусматривается объем собственных средств, равный 9075 млн. руб. (немного больше 28% суммарных капитальных затрат), полностью вкладываемый в начале шага 1. На оставшуюся сумму планируется взятие займа, рублевого или валютного, под реальную ставку (см. [разд. П1.2](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i1623126) [Приложения 1](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i1574335) и [разд. П9.2](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2608180) [Приложения 9](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2577456)), равную 12% годовых.

Соответствующая ей номинальная процентная ставка:

· при расчете в текущих ценах совпадает с реальной;

· при расчете в прогнозных ценах определяется по [формуле (П1.4а)](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i1676821).

Поступления заемных средств предполагаются в начале соответствующих шагов. График погашения основного долга - гибкий, предусматривающий получение траншей займа в размере, минимально необходимом для финансовой реализуемости проекта и максимально быстрого возврата долга. Возврат основного долга предполагается в конце соответствующих шагов. Проценты начисляются ежеквартально и выплачиваются в конце квартала, за исключением первого года (шагов 1 ¸ 4). Проценты, начисляемые в течение первого года, не выплачиваются, а капитализируются.

## П10.3. Методы проведения расчетов

***Общие положения***

Общие методы расчета соответствуют тексту Рекомендаций и примерам, приведенным в [разд. П9.5](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2666677) [Приложения 9](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2577456). В данном разделе описывается применение этих методов для конкретного расчета. Результаты расчетов содержатся в последующих разделах. Подробные расчетные таблицы см. в [Добавлении](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i3074908).

***Учет макроэкономического окружения***

*Инфляция*

Базисный индекс общей инфляции определяется по [формулам (9.3](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i932391)) [разд. 9](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i862077) основного текста. В качестве начальной точки (в которой базисный индекс инфляции равен 1) принимается конец шага 0 (или, что то же самое, начало шага 1).

Значения индексов инфляции по шагам для внутренней и иностранной валют (с точностью до округления) приведены в [табл. П10.8](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2894142).

Таблица П10.8

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковый номер шага | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Продолжительность шага расчета | Квартал | Квартал | Квартал | Квартал | Квартал |
| Индекс цен во внутренней валюте | 1,00 | 1,158 | 1,342 | 1,554 | 1,800 |
| Индекс цен в иностранной валюте | 1,00 | 1,007 | 1,015 | 1,022 | 1,030 |
| Порядковый номер шага | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Продолжительность шага расчета | Квартал | Квартал | Квартал | Квартал | П/годие |
| Индекс цен во внутренней валюте | 2,141 | 2,546 | 3,027 | 3,600 | 4,409 |
| Индекс цен в иностранной валюте | 1,038 | 1,045 | 1,053 | 1,061 | 1,077 |
| Порядковый номер шага | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Продолжительность шага расчета | П/годие | П/годие | П/годие | П/годие | П/годие |
| Индекс цен во внутренней валюте | 5,400 | 6,157 | 7,020 | 7,849 | 8,775 |
| Индекс цен в иностранной валюте | 1,093 | 1,109 | 1,126 | 1,142 | 1,159 |
| Порядковый номер шага | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| Продолжительность шага расчета | Год | Год | Год | Год | Год |
| Индекс цен во внутренней валюте | 10,530 | 11,583 | 12,510 | 13,510 | 14,186 |
| Индекс цен в иностранной валюте | 1,194 | 1,230 | 1,267 | 1,305 | 1,344 |

Как уже пояснено в [разд. П10.1](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2793350), для принятого в примере прогноза инфляции продолжительность шагов расчета является слишком большой. Поэтому, чтобы избежать искажений результатов, связанных с изменением индексов повышения цен и валютных курсов внутри шага, при расчете в прогнозных ценах приходится использовать эти индексы (и валютные курсы - см. ниже) следующим образом.

Выручка и производственные затраты на каждом шаге определяются в результате умножения их значений в текущих ценах на этом шаге на индекс цен на том же шаге. Например, при расчете выручки на шаге 2 цена единицы продукции в текущих ценах (375 тыс. руб.) умножается на индекс цен во внутренней валюте на этом шаге, равном 1,342 (разница между 402´1,342=503,25 тыс. руб. и приведенной в расчетных таблицах величиной 503,12 тыс. руб. - за счет округления).

Так как капитальные вложения производятся в начале соответствующего шага, их величина в прогнозных ценах на данном шаге определяется умножением их величины в расчетных ценах на этом шаге на индекс цен *на предыдущем шаге.* Например, затраты на приобретение оборудования на шаге 2 в расчетных ценах равны 7200 млн. руб. (см. [табл. П10.6](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2874142)). В прогнозных ценах они оказываются равными 7200´1,158=8337,6 млн. руб. (в расчетных таблицах - 8339,7 млн. руб. опять-таки в результате округления). Оценка эффективности производится в дефлированных ценах.

При дефлировании потока от операционной деятельности, а также оборотного капитала значения этих величин в прогнозных ценах на некотором шаге *т* делятся на индекс цен, относящийся к тому же шагу.

При дефлировании денежного потока от инвестиционной деятельности капитальные затраты в прогнозных ценах на шаге *т* делятся на значение индекса цен, относящееся к шагу *т-1.*

Балансовая стоимость, остаточная стоимость и амортизация основных средств при наличии инфляции определяется (для каждого их вида) по [формулам (П1.3](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i1655953)) [Приложения 1](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i1574335). Считается, что переоценка (по индексу, соответствующему общему индексу цен) производится один раз в год в конце четвертого квартала, а новые значения балансовой и остаточной стоимостей вступают в силу с начала первого квартала года, непосредственно следующего за годом переоценки.

Нормы амортизации и ставки налогов считаются не зависящими от инфляции.

*Кредитный процент, валютный курс и расчет финансовых потоков*

При расчете в текущих ценах (без учета инфляции) для расчета выплат по займам используется реальная процентная ставка за шаг расчета, равная реальной годовой процентной ставке (12%), умноженной на продолжительность шага расчета, выраженную в годах. Из [формулы (П1.4б)](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i1688088) [Приложения 1](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i1574335) следует, что при "правильном" изменении валютного курса (индекс внутренней инфляции иностранной валюты равен нулю) реальная процентная ставка в случае взятия валютного займа и конвертации его в рубли равна реальной процентной ставке соответствующего рублевого займа.

При расчете в прогнозных ценах (с учетом инфляции) для той же цели используется номинальная процентная ставка за шаг расчета, равная номинальной годовой процентной ставке, умноженной на продолжительность шага расчета, выраженную в годах.

Номинальная годовая процентная ставка, соответствующая реальной ставке, равной 12%, с ежеквартальным начислением и выплатой процентов при округлении до второго знака после запятой

\* для валютного займа равна 15,06% годовых;

\* для рублевого займа представлена в [табл. П10.9](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2902401).

Таблица П10.9

Номинальная годовая процентная ставка по рублевому займу при расчете в прогнозных ценах

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковый номер года | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Величина (%) | 77,22 | 89,95 | 55,95 | 39,93 | 35,64 |
| Порядковый номер года | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Величина (%) | 31,21 | 21,93 | 20,00 | 20,00 | 17,06 |

В соответствии с [разд. П1.2](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i1623126) [Приложения 1](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i1574335) и [разд. П9.2](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2608180) [Приложения 9](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2577456) номинальная процентная ставка вычисляется следующим образом. Так как проценты начисляются и выплачиваются раз в квартал (продолжительность квартала, выраженную в годах, обозначим через D = 1/4), то по "банковским" правилам реальная ставка процента за квартал равна http://snipov.net/snip/6/6965/x398.gif.

Если *iгод -* годовой темп инфляции (рублевой или валютной в зависимости от вида кредита), то номинальная процентная ставка за квартал равна http://snipov.net/snip/6/6965/x400.gif, а годовая номинальная процентная ставка по тем же "банковским" правилам составляет http://snipov.net/snip/6/6965/x402.gif*.* Для валютного кредита *iгод* = *0,03*и *pнгод* = 15,06%. Для рублевого кредита *iгод* берется из [табл. П10.1](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2821348) и для *pнгод* получаются значения, приведенные в [табл. П10.9](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2902401).

Расчеты проводятся при двух изменениях валютного курса:

· "правильном" валютном курсе, при котором цепной индекс внутренней инфляции иностранной валюты равен единице.

· сдерживании валютного курса (индекс внутренней инфляции иностранной валюты более единицы).

В предполагаемые значения валютного курса при "правильном" изменении - см. [табл. П10.10](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2918909), а при сдерживании валютного курса - в расчетных таблицах.

Таблица П10.10

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковый номер шага | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Прогнозируемый валютный курс в конце шага (руб./долл.) | 23,00 | 26,44 | 30,41 | 34,96 | 40,19 |
| Порядковый номер шага | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Прогнозируемый валютный курс в конце шага (руб./долл.) | 47,45 | 56,01 | 66,12 | 78,05 | 94,19 |
| Порядковый номер шага | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Прогнозируемый валютный курс в конце шага (руб./долл.) | 113,66 | 127,69 | 143,46 | 158,03 | 174,10 |
| Порядковый номер шага | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| Прогнозируемый валютный курс в конце шага (руб./долл.) | 202,83 | 216,61 | 227,13 | 238,16 | 242,78 |

Так как взятие займа происходит в начале шага, для определения рублевого эквивалента суммы, взятой на шаге *m*, она умножается на валютный курс на шаге *m*-1. Например, рублевый эквивалент 100 долларов, взятых на шаге 2, составляет 100´26,44 = 2644 руб.

Возврат основного долга происходит в конце шага. Поэтому для определения рублевого эквивалента суммы, возвращенной на шаге *m*, ее величина умножается на валютный курс, относящийся к тому же шагу. В частности, рублевый эквивалент 100 долларов, возвращаемых на шаге 2, составляет 100´30,41=3041 руб.

Так же определяется и рублевый эквивалент выплачиваемых процентов. Последнее приводит к некоторой ошибке для шагов расчета, продолжительность которых больше 1 квартала (ср. соображения о выборе величины шагов расчета в п. "общие данные" [разд. П10.2](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2811459)).

При дефлировании потока финансовых средств поток поступлений (собственные и заемные средства) на шаге *m* делится на индекс цен на шаге *m-1*, а поток выплат (возврат и обслуживание долга) на шаге *m* делится на индекс цен на том же шаге.

*Виды эффективности*

В примере оцениваются следующие виды эффективности:

· общественная эффективность;

· коммерческая эффективность проекта в целом;

· эффективность участия в проекте собственного капитала;

· бюджетная эффективность.

Все виды эффективности оцениваются как в текущих, так и в прогнозных ценах. Сравнение результатов этих оценок позволяет составить представление о влиянии инфляции на показатели эффективности.

При оценке коммерческой эффективности проекта в целом и эффективности участия в нем собственного капитала принимается ставка налога на прибыль, равная 30%, и льгота, предусмотренная действующим законодательством (см. [разд. П9.5](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2666677) [Приложения 9](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2577456). [Формула (П9.1](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2724634)) из [разд. П9.5](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2666677) применяется в этом примере ко всем шагам расчета, а не только к годовым).

*Дисконтирование*

В соответствии с основным текстом Рекомендаций дисконтируются денежные потоки, выраженные в дефлированных ценах. Для их дисконтирования используются коэффициенты дисконтирования и распределения, определяемые в основном тексте Рекомендаций и [Приложении 6](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2253742).

За точку приведения (начальную точку) при дисконтировании принят конец первого квартала.

Значения норм дисконта в примере принимаются равными:

· для оценки общественной эффективности - 8%;

· для оценки коммерческой эффективности проекта в целом и эффективности участия в проекте собственного капитала - 10%;

· для оценки бюджетной эффективности - 10%.

Влияние коэффициента распределения, вообще говоря, тем заметнее, чем выше норма дисконта и больше продолжительность шага расчета. Поэтому в данном примере (шаг, не превышающий 1 года, и "средняя" величина нормы дисконта) оно невелико. Однако в целях иллюстрации коэффициенты распределения учитываются.

При этом в соответствии с [табл. П6.2](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2306046) [Приложения 6](http://snipov.net/c_4640_snip_99547.html#i2253742) они равны:

· для капитальных вложений и поступления финансовых средств http://snipov.net/snip/6/6965/x404.gif;

· для денежного потока от операционной деятельности и оборотных средств http://snipov.net/snip/6/6965/x406.gif;

· для возврата основного долга g*m*=1;

· для выплачиваемых процентов:

 при квартальном шаге расчета g*m*=1;

 при полугодовом шаге расчета http://snipov.net/snip/6/6965/x408.gif;

 при годовом шаге расчета http://snipov.net/snip/6/6965/x410.gif.

В этих формулах Е - норма дисконта, а D*m* - продолжительность шага расчета в годах, равная

· 0,25 для квартального шага расчета;

· 0,5 для полугодового шага расчета;

· 1,0 для годового шага расчета.

**Практическое занятие № 5-6. Оптимизация денежных потоков**

Вопросы, выносимые на обсуждение:

1. Определение денежных потоков.

2. Классификация и характеристика денежных потоков.

3. Информационная база анализа денежных потоков.

4. Разбор практических ситуаций по отчетам о движении денежных средств различных организаций.

Практические задания.

1. Составить схему денежных потоков предприятия, отражающую их роль в процессах кругооборота основного и оборотного капитала, источников финансирования деятельности субъекта хозяйствования.

2. Дать характеристику денежным потокам предприятия в разрезе видов деятельности предприятия.

3. Дать сравнительную характеристику российских стандартов составления отчета о движении денежных средств и МСФО 7.

4. Классифицировать денежные доходы и расходы организаций по видам деятельности в соответствии со стандартами финансовой (бухгалтерской) отчетности РФ.

Вопросы, выносимые на обсуждение:

1. Политика управления денежными потоками предприятия.

2. Организация управления денежными потоками.

3. Управление денежными потоками в процессе текущих, инвестиционных и

финансовых операций.

Практические задания.

1. Составить отчет о движении денежных средств организации на основании

следующих данных о движении денежных средств:

1. По состоянию на 1 января отчетного периода организация имеет остатки денежных

средств в кассе в сумме 3000 руб. и на расчетном счете – 60000 руб.

2. В течение отчетного периода поступили денежные средства:

- выручка от продажи продукции – 1670000 руб.;

- штрафные санкции за нарушение условий хозяйственных договоров – 210000 руб.;

- возвращен долгосрочный заем контрагентом – 80000 руб.;

- авансовые платежи от покупателей – 372000 руб.;

- выручка от продажи станка и недостроенного здания – 1180000 руб.;

- безвозмездно получены средства на развитие производства – 70000 руб.;

- получен краткосрочный заем – 12000 руб.;

- сумма процентов по ранее приобретенным облигациям – 100000 руб.;

- сотрудниками возвращены остатки подотчетных сумм – 10000 руб.;18

- возвращены авансы поставщиками – 100000 руб.;

- средства от реализации акций другой организации - 40000 руб.

3. Организация осуществляла следующие расходы денежных средств:

- возвращен кредит банка – 320000 руб.;

- налоговые платежи, перечисленные в бюджет – 360000 руб.;

- из кассы выдана материальная помощь – 60000 руб.;

- выдан долгосрочный заем – 60000 руб.;

- перечислены денежные средства поставщикам основных средств – 885000 руб.;

- внесены денежные средства из кассы на расчетный счет – 50000 руб.;

- выплачена заработная плата сотрудникам – 150000 руб.;

- перечислена стоимость поступившего сырья и материалов – 944000 руб.;

- перечислены проценты по кредиту – 50000 руб.;

- выдано под отчет – 100000 руб.

2. Оценить уровень и динамику валовых и чистых потоков денежных средств

организации, проведя анализ:

- обеспеченности финансово-хозяйственной деятельности необходимыми денежными

ресурсами;

- результатов движения денежных средств по видам деятельности и их воздействия на

совокупный денежный поток;

- соответствия (несоответствия) показателей движения денежных средств и

финансовых результатов предприятия;

- способности предприятия самостоятельно создавать денежные ресурсы и

формировать резервы денежных средств.

ТЕМА 3. Анализ денежных потоков как составная часть инвестиционного

анализа и обоснования управленческих решений (12 ч.)

Практические задания.

1. Вы решаете дилемму: какую сумму положить на депозит в банк, чтобы через 4 года

получить 150 000 руб. Ситуация осложняется тем, что первый банк предлагает 11 % годовых

(сложных), второй банк – 15 % (простых). Разрешите Вашу дилемму.

2. В банке получен кредит на сумму 80 000 руб. сроком на 1,5 года под 18 % годовых

(сложных). Найти наращенную сумму для возврата, если начисление процентов

производится ежеквартально.

3. Найти длительность (период) начисления, за который первоначальный капитал в 4

тыс. руб. вырастет до 6 тыс. руб., если использовать простую ставку 8 % годовых.

4. В течение 5 лет в фонд вносится ежегодно по 20 000 руб., на которые начисляются

проценты по ставке 6 % годовых. Определить наращенную сумму при условии, что

проценты начисляются: а) один раз в конце года; б) один раз в конце каждого квартала.

5. Необходимо получать доход, равный 10 000 руб. в год в течение четырех лет.

Какую сумму следует положить в банк, чтобы обеспечить получение указанного дохода?

6. На протяжении 25 лет создается резервный фонд. На поступающие в него средства

начисляются сложные проценты по ставке 9,75 % годовых. В течение первых 10 лет в конце

каждого года в фонд вносили по 10 000 долл., в течение последующих 10 лет – по 20 000

долл., а в последние 5 лет – по 25 000 долл. Найти сумму фонда через 25 лет.

7. В течение 5 лет в фонд вносится ежегодно по 20 000 руб., на которые начисляются

проценты по ставке 6 % годовых. Определить наращенную сумму при условии, что

проценты начисляются раз в квартал.

8. На ежеквартальные взносы в банк в размере 10 000 руб. по схеме постнумерандо

банк начисляет ежемесячно сложные проценты по номинальной ставке 24 % годовых. Какая

сумма будет на счете через 2 года?

9. В течение 12 лет создается фонд, на поступающие в конце года средства

начисляется 9 % годовых. Годовой взнос 10 000 долл. В первые 6 лет взносы поступали в

конце года, в следующие 4 года – по полугодиям и в последние 2 года – в конце каждого 19

квартала. Определить величину фонда.

10. Гражданин, владеющий недвижимостью, имеет право получать в течение 5 лет в

конце каждого года по 10 000 руб. в виде арендной платы. Определить, сколько стоит это

право в настоящее время при условии, что норма прибыли равна 10 %.

11. Страховая компания, заключив договор с фирмой на 4 года, получает от нее

страховые взносы по 20 000 руб. в конце каждого полугодия. Эти взносы помещаются в банк

под 12 % годовых. Найти приведенную стоимость суммы, которую получит страховая

компания по данному контракту, если проценты начисляются: 1) раз в полгода; 2)

ежемесячно. 12. Ежемесячный платеж за аренду грузового автомобиля составляет 1000 руб.

Процентная ставка – 20 % годовых, срок аренды – 2 года. Определить текущую стоимость

платежей для двух вариантов начисления процентов: 1) раз в год; 2) 2 раза в год.

13. Владельцы кондоминиума (члены ЖСК) планируют заменить кровлю дома через 5

лет. Ремонт будет стоить 50 000 руб. Рассчитать, какую сумму должны откладывать жильцы

ежегодно в течение 5 лет, чтобы накопить требуемую сумму при годовой ставке в 10 %.

14. Кредит в сумме 700 000 долл. выдан под 10 % годовых. Планируется погасить

задолженность, выплачивая по 68 000 долл. в конце каждого года. За какой срок можно

погасить задолженность? На сколько нужно увеличить намеченную сумму выплат, чтобы

погасить задолженность не более чем за 8 лет?

15. Планируется на протяжении 10 лет создать фонд с ежегодными поступлениями по

100 000 долл. в конце года. Какая должна быть ставка процентов, чтобы в конце года было

накоплено 2,5 млн. долл. при начислении процентов: 1) ежегодном; 2) ежемесячном.

**Практическое занятие № 7-8. Разработка бюджета**

Исходные данные

Предприятие производит три вида продукции А, Б и В. Производство и реализация продукции осуществляется ритмично. Предприятие производит три вида продукции А, Б и В. Производство и реализация продукции осуществляется ритмично.

Объем реализации продукции в плановом году и цены представлены в табл.1:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Вид продукции | | | | | |
|  |  | | А | | Б | | В |
| Цена продукции, р. | | 105 | | 86 | | 69 | |
| Планируемый объем реализации продукции, тыс. шт. | | 0,6 | | 1,4 | | 2,8 | |
| Запас готовой продукции на начало, тыс. шт. | | 0,18 | | 0,38 | | 0,73 | |
| Запас готовой продукции на конец, тыс. шт. | | 0,14 | | 0,18 | | 0,43 | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Для производства продукции используется три вида основных материалов - X, Y, Z. Нормы расхода и стоимость основных материалов представлены в табл.2:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Вид материала | | |
| X | Y | Z |
| Цена материала, руб\кг | 160 | 21 | 9,5 |
| Расход материала на изделие А, кг\шт | 0,15 | 0,8 | 0,35 |
| Расход материала на изделие Б, кг\шт | 0,08 | - | 2,5 |
| Расход материала на изделие В, кг\шт | - | 1,2 | 0,9 |

Планируемые уровни запасов материалов на начало и конец года представлены в табл.3:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Вид материала | | |
| X | Y | Z |
| Запас материалов на начало, кг | 60 | 200 | 1540 |
| Запас материалов на конец, кг | 40 | 130 | 550 |

Изделия А, Б и В проходят обработку в двух цехах - механическом и сборочном. Трудоемкость изготовления изделий в цехах и разряд работ представлены в табл.4:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование статьи | Цех | |
| механический | сборочный |
| Трудоемкость изготовления изделия А, н-ч | 0,67 | 0,42 |
| Часовая тарифная ставка при изготовлении изделия А, руб\ч | 5 | 6,2 |
| Трудоемкость изготовления изделия Б, н-ч | 0,23 | 0,95 |
| Часовая тарифная ставка при изготовлении изделия Б, руб\ч | 7,5 | 4 |
| Трудоемкость изготовления изделия В, н-ч | 0,51 | 0,3 |
| Часовая тарифная ставка при изготовлении изделия В, руб\ч | 4 | 5 |

Общепроизводственные расходы механического цеха представлены в табл.5, сборочного цеха - в табл.6. Общехозяйственные расходы предприятия представлены в табл.7.

Общепроизводственные расходы механического цеха, руб

|  |  |
| --- | --- |
| Статья | Значение |
| 1. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования |  |
| 1.1 Амортизация оборудования | 7897 |
| 1.2 Эксплуатация оборудования (кроме расходов на ремонт): |  |
| 1.2.1 материалы | 2538 |
| 1.2.2 электроэнергия | 2961 |
| 1.2.3 вода | 917 |
| 1.2.4 зарплата | 2468 |
| 1.3 Текущий ремонт оборудования, в т. ч. |  |
| 1.3.1 материалы | 7051 |
| 1.3.2 зарплата | 4371 |
| 2. Цеховые расходы |  |
| 2.1 Зарплата аппарата управления цехом | 8931 |
| 2.2 Амортизация зданий, сооружений | 5954 |
| 2.3 Содержание зданий, сооружений, в т. ч. |  |
| 2.3.1 материалы | 2779 |
| 2.3.2 электроэнергия | 1389 |
| 2.3.3 вода | 794 |

Общепроизводственные расходы сборочного цеха, руб

|  |  |
| --- | --- |
| Статья | Значение |
| 1 | 2 |
| 1. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования |  |
| 1.1 Амортизация оборудования | 4439 |
| 1.2 Эксплуатация оборудования (кроме расходов на ремонт): |  |
| 1.2.1 материалы | 1598 |
| 1.2.2 электроэнергия | 1865 |
| 1.2.3 вода | 577 |
| 1.2.4 зарплата | 2086 |
| 1.3 Текущий ремонт оборудования, в т. ч. |  |
| 1 | 2 |
| 1.3.1 материалы | 4439 |
| 1.3.2 зарплата | 2752 |
| 2. Цеховые расходы |  |
| 2.1 Зарплата аппарата управления цехом | 5891 |
| 2.2 Амортизация зданий, сооружений | 3510 |
| 2.3 Содержание зданий, сооружений, в т. ч. |  |
| 2.3.1 материалы | 1755 |
| 2.3.2 электроэнергия | 877 |
| 2.3.3 вода | 501 |

Общепроизводственные расходы цехов состоят из двух частей: расходов на содержание и эксплуатацию оборудования (РСЭО) и цеховых расходов.

Общехозяйственные расходы предприятия, руб

|  |  |
| --- | --- |
| Статья | Значение |
| 1. Зарплата работников аппарата управления | 19846 |
| 2. Амортизация основных средств | 3917 |
| 3. Содержание и ремонт основных средств общезаводского назначения |  |
| 3.1 материалы | 392 |
| 3.2 зарплата | 783 |
| 3.3 электроэнергия | 914 |
| 3.4 вода | 261 |

Разработка бюджета продаж и бюджета производства

Бюджет продаж составим в виде табл.8:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Изделия | Объем продаж, шт. | Цена реализации, р. | Выручка от реализации, р |
| А | 600 | 105 | 63000 |
| Б | 1400 | 86 | 120400 |
| В | 2800 | 69 | 193200 |
| Итого | \* | \* | 376600 |

Производственную программу составьте в виде табл.9:

Бюджет производства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | изделие А | изделие Б | изделие В |
| 1. Прогнозируемый объем продаж, шт. | 600 | 1400 | 2800 |
| 2. Планируемый запас на конец года, шт. | 140 | 180 | 430 |
| 3. Планируемый запас на начало года, шт. | 180 | 380 | 730 |
| 4. Объем производства, шт. (п.1+ п.2 - п.3) | 560 | 1200 | 2500 |

Составление бюджета прямых материальных затрат и прямых затрат на оплату труда

Бюджет прямых материальных затрат необходимо составлять на основе плановых объемов производства продукции.

Бюджет прямых материальных затрат

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Материал | Цена, р. | Изделие А | | Изделие Б | | Изделие В | | Итого | |
| Количество, кг. | Стоимость, р. | Количество, кг. | Стоимость, р. | Количество, кг. | Стоимость, р. | Количество, кг. | Стоимость, р. |
| X | 160 | 84 | 13440 | 96 | 15360 | - | - | 180 | 28800 |
| Y | 21 | 448 | 9408 | - | - | 3000 | 63000 | 3448 | 72408 |
| Z | 9,5 | 196 | 1862 | 3000 | 28500 | 2250 | 21375 | 5446 | 51737 |
| Всего | \* | \* | 24710 | \* | 43860 | \* | 84375 | \* | 152945 |

Бюджет прямых расходов на оплату труда отражает расходы на оплату труда основных рабочих цехов. Форма оплаты труда основных рабочих - сдельная.

Бюджет прямых затрат на оплату труда механического цеха, р.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Изделие | Объем производства, шт. | Норма времени, нормо-ч. | Трудоемкость годовой производственной программы, ч. (гр.2 \* гр.3) | Часовая тарифная ставка, р/час. | Итого основная заработная плата производственных рабочих  (гр.4 \* гр.5) |
| А | 560 | 0,67 | 375,2 | 5 | 1876 |
| Б | 1200 | 0,23 | 276 | 7,5 | 2070 |
| В | 2500 | 0,51 | 1275 | 4 | 5100 |
| Всего | 4260 | \* | 1926,2 | \* | 9046 |

Бюджет прямых затрат на оплату труда сборочного цеха, р.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Изделие | Объем производства, шт. | Норма времени, нормо-ч. | Трудоемкость годовой производственной программы, ч. (гр.2 \* гр.3) | Часовая тарифная ставка, р/час. | Итого основная заработная плата производственных рабочих  (гр.4 \* гр.5) |
| А | 560 | 0,42 | 235,2 | 6,2 | 1458,24 |
| Б | 1200 | 0,95 | 1140 | 4 | 4560 |
| В | 2500 | 0,3 | 750 | 5 | 3750 |
| Всего | 1260 | \* | 2125,2 | \* | 9768,24 |

Формирование бюджетов общепроизводственных расходов цехов, бюджетов общехозяйственных и коммерческих расходов

Смета общепроизводственных расходов механического цеха

|  |  |
| --- | --- |
| Статья | Значение, р. |
| 1. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования |  |
| 1.1 Амортизация оборудования | 7897 |
| 1.2 Эксплуатация оборудования (кроме расходов на ремонт): |  |
| 1.2.1 материалы | 2538 |
| 1.2.2 электроэнергия | 2961 |
| 1.2.3 вода | 917 |
| 1.2.4 зарплата | 2468 |
| 1.3 Текущий ремонт оборудования, в т. ч. |  |
| 1.3.1 материалы | 7051 |
| 1.3.2 зарплата | 4371 |
| 2. Цеховые расходы |  |
| 2.1 Зарплата аппарата управления цехом | 8931 |
| 2.2 Амортизация зданий, сооружений | 5954 |
| 2.3 Содержание зданий, сооружений, в т. ч. |  |
| 2.3.1 материалы | 2779 |
| 2.3.2 электроэнергия | 1389 |
| 2.3.3 вода | 794 |
| 3 Отчисления в рамках единого социального налога | 4100,2 |
| Итого общепроизводственных расходов | 52150,2 |

Смета общепроизводственных расходов сборочного цеха

|  |  |
| --- | --- |
| Статья | Значение, р. |
| 1. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования |  |
| 1.1 Амортизация оборудования | 4439 |
| 1.2 Эксплуатация оборудования (кроме расходов на ремонт): |  |
| 1.2.1 материалы | 1598 |
| 1.2.2 электроэнергия | 1865 |
| 1.2.3 вода | 577 |
| 1.2.4 зарплата | 2086 |
| 1.3 Текущий ремонт оборудования, в т. ч. |  |
| 1.3.1 материалы | 4439 |
| 1.3.2 зарплата | 2752 |
| 2. Цеховые расходы |  |
| 2.1 Зарплата аппарата управления цехом | 5891 |
| 2.2 Амортизация зданий, сооружений | 3510 |
| 2.3 Содержание зданий, сооружений, в т. ч. |  |
| 2.3.1 материалы | 1755 |
| 2.3.2 электроэнергия | 877 |
| 2.3.3 вода | 501 |
| 3. Отчисления в рамках единого социального налога | 2789,54 |
| Итого общепроизводственных расходов | 33079,54 |

Смета общехозяйственных расходов

|  |  |
| --- | --- |
| Статья | Значение, р. |
| 1. Зарплата работников аппарата управления | 19846 |
| 2. Амортизация основных средств | 3917 |
| 3. Содержание и ремонт основных средств общезаводского назначения |  |
| 3.1 материалы | 392 |
| 3.2 зарплата | 783 |
| 3.3 электроэнергия | 914 |
| 3.4 вода | 261 |
| 4. Отчисления в рамках единого социального налога | 5363,54 |
| Итого общехозяйственных расходов | 31476,54 |

Расчет себестоимости произведенной продукции

Расчет себестоимости произведенной продукции

|  |  |
| --- | --- |
| Состав расходов | Значение, р. |
| 1. Прямые материальные затраты | 152945 |
| 2. Прямые затраты на оплату труда | 18814,24 |
| 3. Отчисления на социальные нужды | 4891,7 |
| 4. Общепроизводственные расходы | 85229 |
| 5. Итого себестоимость произведенной продукции | 261879,94 |

Разработка плановой калькуляции изделия

Для определения косвенных расходов в себестоимости единицы продукции необходимо выбрать **базу распределения** и рассчитать **ставку распределения**. ***Ставка распределения*** показывает, сколько рублей косвенных расходов приходится на рубль базы распределения и рассчитывается по формуле:

СР = С кос / БР

**где СР - ставка распределения; С кос - косвенные расходы, р.; БР - база, р.**

Для распределения общепроизводственных расходов выберем сумму заработной платы основных производственных рабочих данного цеха.

Распределим общепроизводственные расходы механического цеха.

БР = 9046 р.

Ставка распределения (величина ОПР, приходящаяся на 1 рубль основной заработной платы): СР = 52150,2/9046 = 5,765 р.

Величина ОПР в себестоимости единицы изделия А: (1876/560) \*5,765 = 19,31 р.

Величина ОПР в себестоимости единицы изделия Б: (2070/1200) \*5,765 = 9,94 р.

Величина ОПР в себестоимости единицы изделия В: (5100/2500) \*5,765 = 11,76 р.

Распределим общепроизводственные расходы сборочного цеха.

БР = 9768,24 р.

СР = 33079,54/9768,24 = 3,386 р.

Величина ОПР в себестоимости единицы изделия А: (1458,24/560) \*3,386 = 8,82 р.

Величина ОПР в себестоимости единицы изделия Б: (4560/1200) \*3,386 = 12,87 р.

Величина ОПР в себестоимости единицы изделия В: (3750/2500) \*3,386 = 5,08 р.

Суммарную величину общепроизводственных расходов в себестоимости единицы изделия определим как сумму общепроизводственных расходов механического и сборочного цехов.

Калькуляция затрат на изделие А

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи калькуляции | Значение, р. |
| 1. Основные материалы, полуфабрикаты, ПКИ | 44,13 |
| 2. Заработная плата основных производственных рабочих | 5,95 |
| 3. Отчисления на социальное страхование | 1,55 |
| 4. Общепроизводственные расходы | 28,13 |
| 5. Итого цеховая себестоимость | 79,76 |
| 6. Общехозяйственные расходы | 9,57 |
| 7. Итого производственная себестоимость | 89,33 |
| 8. Коммерческие расходы | 7,58 |
| **9. Полная себестоимость** | 96,91 |
| 10. Прибыль | 8,09 |
| **11. Цена** | 105 |

Калькуляция затрат на изделие Б:

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи калькуляции | Значение, р. |
| 1 | 2 |
| 1. Основные материалы, полуфабрикаты, ПКИ | 36,55 |
| 2. Заработная плата основных производственных рабочих | 5,53 |
| 3. Отчисления на социальное страхование | 1,44 |
| 4. Общепроизводственные расходы | 22,81 |
| 5. Итого цеховая себестоимость | 66,33 |
| 6. Общехозяйственные расходы | 7,96 |
| **1** | 2 |
| 7. Итого производственная себестоимость | 74,29 |
| 8. Коммерческие расходы | 6,3 |
| **9. Полная себестоимость** | 80,59 |
| 10. Прибыль | 5,41 |
| **11. Цена** | 86 |

Калькуляция затрат на изделие В

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи калькуляции | Значение, р. |
| 1. Основные материалы, полуфабрикаты, ПКИ | 33,75 |
| 2. Заработная плата основных производственных рабочих | 3,54 |
| 3. Отчисления на социальное страхование | 0,92 |
| 4. Общепроизводственные расходы | 16,84 |
| 5. Итого цеховая себестоимость | 55,05 |
| 6. Общехозяйственные расходы | 6,6 |
| 7. Итого производственная себестоимость | 61,65 |
| 8. Коммерческие расходы | 5,23 |
| **9. Полная себестоимость** | 66,88 |
| 10. Прибыль | 2,12 |
| **11. Цена** | 69 |

Для распределения общехозяйственных расходов выберем базой распределения цеховую себестоимость.

БР = 79,76\*560 + 66,33\*1200 + 55,05\*2500 = 44665,6 + 79596 + 137625 = 261879,94 р., СР = 31476,54/261879,94= 0,12 р.

Величина ОХР в себестоимости единицы изделия А: 79,76\*0,12 = 9,57р.

Величина ОХР в себестоимости единицы изделия Б: 66,33\*0,12 = 7,96р.

Величина ОХР в себестоимости единицы изделия В: 55,05\*0,12 = 6,6 р.

Базой для распределения коммерческих расходов также является цеховая себестоимость. По условию величина коммерческих расходов составляет 25000 р.

БР = 25000 р.

СР = 25000/261879,94= 0,095 р.

Величина коммерческих расходов в себестоимости единицы изделия А:

79,76\*0,095 = 7,58 р.

Величина коммерческих расходов в себестоимости единицы изделия Б:

66,33\*0,095 = 6,3 р.

Величина коммерческих расходов в себестоимости единицы изделия В:

55,05\*0,095 = 5,23 р.

Прибыль по данной продукции найдем как разницу между ценой данной продукции, указанной в исходных данных, и полной себестоимостью изделия.

Смета затрат на производство по экономическим элементам, т. р.

|  |  |
| --- | --- |
| Экономические элементы | Сумма |
| 1. Материальные расходы | 183,26 |
| 2. Расходы на оплату труда | 65,94 |
| 3. Суммы начисленной амортизации | 25,71 |
| 4. Прочие расходы | 17,14 |
| **Итого затраты на производство (Зп)** | 292,05 |

**Практическое занятие № 9. Финансовое планирование и бюджетирование. Финансовый контроль**

Современный бизнес, с его жесткой конкуренцией и периоди­ческими потрясениями, требует от менеджеров всех уровней поиска такой стратегии, которая бы гарантировала компании наиболее эффективное использование ресурсов и максималь­ную устойчивость к внутренним и внешним кризисам. В биз­нес-школах стало модным изучение древних восточных страте­гий военных действий.

Пример 4о роли информации из восточных военныхстра тегий.

Вопрос информации всегда считался важным. Однако ки­тайская военная теория ставит его на первое место и указывает на прямую зависимость исхода сражения от информированнос­ти полководца. «Если знаешь вра1а и знаешь себя - сражайся тысячу раз и тысячу раз победишь. Если знаешь себя и не зна­ешь его - один раз побелишь, другой проиграешь. Если не зна ешь ни его, ни себя - всегда потерпишь поражение», - сказано в трактате Сунь-Цзы.

Однако огромное н даже приоритетное внимание китайская традиция уделяет самоанализу. «Твоя победа в противнике, твоя непобедимость в тебе самом», - говорит Сунь Цзы. Только пол­ководец, знающий реальные возможности своих войск, может вступать в сражение. Война - это ситуация, когда, отдавая при­каз подразделению, полководец должен точно оценивать его воз­можности. В процессе работы компании руководитель не может постоянно контролировать деятельность каждого подразделения. В наиболее ответственные моменты он вынужден полагаться на

выводы или качество исполнения своих обязанно-стей подчи­ненными. Поэтому если руководитель не уверен в качестве ра­боты исполнителей или их мотивации, необходимо провести реорганизацию, вплоть до замены персонала, не дожидаясь, когда работники допустят конкретные ошибки. Когда это произой­дет, может быть, будет поздно. Бессмысленно проверять каче­ство укреплений, когда противник уже атакует. Это следует сде­лать, когда он еще не приблизился.

Именно поэтому большое значение восточный менеджмент придает внутреннему анализу и оценке персонала. Любой ме­неджер знает, что если организация работы проверена сто раз, надо начинать сто первую проверку. И прежде всего это отно­сится к периодам подъема, успеха и стабильности, потому что именно в это время закладываются предпосылки будущих кри­зисов. Попытки реорганизации, предпринимаемые в периоды кризисов, как правило, имеют пожарный характер и значитель­но менее эффективны или даже вредны для бизнеса, что под­тверждает уже русская пословица: «Коней на переправе не ме­няют».

Деловая игра 3.

Сценарий. Вас пригласили финансовым директором во вновь созданную страховую компанию в крупном мегаполисе. Руко­водству компании предстоит выбрать стратегию развития роз­ничных страховых продаж. Рассматриваются варианты собствен­ных агентских и офисных продаж и привлечение брокеров и партнеров. Необходимо выбрать оптимальное с точки зрения «результат - затраты\* сочетание каналов продаж для аитосгра-хования и страхования имушесгва для последующего бизнес-планирования.

Цели и задачи. Научиться оценивать предварительные и те­кущие затраты на развертывание инфраструктуры и ожидаемые финансовые результаты на основе неполной и неточной про­гнозной информации и выбирать перспективные для дальней­шей проработки и финансового планирования.

Подведение итогов. И фа может проводиться как индившгу-ально, так и командно. Победителем признается студент Оруппа студс1ГТов), который предложит наиболее полный финансовый анализ возможных вариантов каналов продаж и обоснованные

рекомендации для выбора перспективных каналов.

Совет. В ходе анализа вариантов рассмотрите все значимые статьи расходов.

Деловая игра 4.

Сценарий. По результатам анализа вариантов каналов роз­ничных продаж страховых услуг (см. деловую игру 2) выбран наиболее перспективный вариант. Для него необходимо соста­вить поквартальный бюджет доходов и расходов (с нуля) на год.

Цель и задачи. Научиться прогнозировать расходы и доходы по основным статьям финансовой отчетности на основе предва­рительных данных.

Подведение итогов. И1ра может проводиться как индивиду­ально, так и командно. Победителем признается студент (груп­па), который предложит наиболее доходный и обоснованный

бюджет.

Совет. Можно воспользоваться бюджетной формой из 6.3 учебника (табл. 9.3).

Форма прогнои бюджета доходов п расходов страховой компании по одному из каналов продаж

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи  \* | Значение показателей, накопительно | | | |
|  | 1кв | 11 кв. | III кв. | IV кв. |
| Страховая премия брутто |  |  |  |  |
| Заработанная премия-нетто |  |  |  |  |
| Состоявшийся v6»jtok-hctto |  |  |  |  |
| Акви 1ицнонныс расходы |  |  |  |  |
| Результат операций страхования, отличного от страхования житии |  |  |  |  |
| Расходы на оплату труда и прочие компенсационные выплаты |  |  |  |  |
| Административно-хозяйственные расходы |  |  |  |  |
| Прочие доходы (расходы) по страховой деятельности |  |  |  |  |
| Результат по страховой деятельности |  |  |  |  |
| Прочие доходы / расходы по нестраховой деятельности |  |  |  |  |
| Результат инвестиционной деятельности |  |  |  |  |
| Прибыль до налогообложения |  |  |  |  |
| Налог на прибыль |  |  |  |  |
| Чипам прибыль |  |  |  | |

Задача 13. Страховая компания обладает следующей инфра­структурой каналов продажи страховых услуг:

* страховые агенты - 500 чел.;
* страховые брокеры (юридические лица) — 10 договоров;
* стационарные офисы - 20 офисов;
* мобильные офисы - 25 офисов.

В среднем один агент приносит 50 тыс. руб. страховой пре­мии ежемесячно (комиссия 1556), один брокер приносит 400 тыс. руб. (комиссия 15%), один стационарный офис приносит 500 тыс. руб. (комиссия 0%), а один мобильный офис — 300 тыс. руб. (комиссия 18%).

Задание. Оцените объем сборов страховой премии и ко­миссионные расходы за год и эффективность работы каналов.

Задача 14. Расходы на комиссионное вознаграждение стра­хового агента в филиале А составляют 0.18 тарифной ставки, расходы на комиссионное вознаграждение сотрудников мобиль­ных офисов продаж составляют 0,12. Объем сборов страховой премии страховыми агентами - 12 млн руб., сотрудниками офи­сов продаж — 4 млн руб.

Расходы на комиссионное вознаграждение страхового аген­та в филиале Б составляют 0,2 тарифной ставки, расходы на комиссионное вознаграждение сотрудников мобильных офисов продаж составляют 0,08. Объем сборов страховой премии стра­ховыми агентами - 14 млн руб., сотрудниками офисов продаж -6 млн руб.

Вопрос. В каком филиале более эффективна модель сис­темы продаж?

Задача 15. Страховщик собрал в истекшем году 31,2 млрд руб. и выплатил 21,2 млрд руб. Годом ранее его сборы составили 25 млрд руб., а выплаты — 16 млрд руб.

Вопрос. В каком году работа страховщика была более эф­фективной?

Задача 16. Анализ показал, что в текущем году расходы на ведение дела (РВД) выросли на 15% по сравнению с предыдущим годом. За этот же период вновь внедренное страхование загород-нот жилья увеличило суммарную страховую премию на 12%.

Задание. Оцените эффективность нового вида страхова­ния и предложите мероприятия по се повышению.

**Практическое занятие № 10. Оценка рыночной стоимости страхового бизнеса**

Анализ деятельности российских страховщиков в периоды эко-номических кризисов (1998-1999 гг., 2009-2010 гг.) показывает их заметно большую устойчивость к воздействию кризисных явлений по сравнению с другими финансовыми институтами При этом наибольшую устойчивость показали страховые ком¬пании, ориентированные на розничные пролажи.

Для розничных продаж характерно наличие большого числа клиентов, требующих оперативного, персонализированного об-служивания на разных стадиях их взаимодействия со страховой компанией - получения информации о страховых продуктах, принятия решения о заключении договора, получения консуль¬таций, работы по страховым случаям. Поэтому работа с этими клиентами требует несколько иной организации бизнес-процес¬сов, ориентации их на первоочередное решение задач клиента.

Одним из основных мотивов, побуждающих клиентов к сме¬не страховой компании, являются задержки в сроках страховых выплат и отсутствие информации об обоснованности се разме ров. Поэтому для удержания стабильных позиций на страховом

рынке необходимо постоянное совершенствование страхового обслуживания, разработка комплексных, страховых и .сервис¬ных программ с учетом нужд конкретных, четко определенных категорий существующих и потенциальных страховых клиентов. Такой подход к страховому бизнесу предполагает накопление и анализ информации о каждом перспективном клиенте, которая

должна храниться в единой базе данных.

Наиболее перспективной стратегией по налаживанию дол-говременных контактов с существующими страхователями, зас-трахованными лицами, а также потенциальными клиентами яв¬ляется стратегия CRM (Customer Relationship Management -управление взаимоотношениями с клиентами). Данная страте¬гия ставит клиента во главу организации бизнес-процессов, что позволяет предоставить ему реальное индивидуальное обслужи¬вание. Реализуется стратегия CRM на основе базы персональ¬ных данных о клиентах и коммуникативного центра, в качестве которого обычно выступает телефонный узел связи {Catl-Center) с бесплатными входящими звонками. В стратегии CRM клиент выполняет контролируюшую, а менеджмент — интегрирующую (координирующую) функцию, оптимизирующую бизнес-процес¬сы основных подразделений компании.

Рассмотрим примеры клиентоориентнрованных стратегий.

Пример 5 стратегии развития «Русской страховой компа¬нии».

По итогам трех кварталов 2008 г. «Русская страховая компа¬ния» разработала новую стратегию развития, включающую со¬временные технологии риск-менеджмента и антикризисного

управления. В условиях кризиса на российском финансовом рынке и на фоне недавней смены руководства компании новая

стратегия призвана не только помочь компании минимизиро¬вать воздействие макроэкономических и рыночных факторов, но и использовать ситуацию для решения новых задач.

В задачи развития входят диверсификация страхового порт¬феля компании в соответствии с ситуацией на рынке и регио¬нальной спецификой, обновление продуктовой линейки. В со-нременных условиях компания будет ориентироваться на развитие гибких клиентоориентированных страховых продуктов.

В рамках стратегии ориентации на клиента компания также планирует использовать современные коммуникативные и IT-технологии взаимодействии с клиентами В ближайшее вре¬мя компания планирует развивать каналы агентских продаж и direct insurance (прямое страхование), а также перспективный канал продажи через Интернет.

В соответствии с этой стратегией политика -Русской страхо вой компании» будет строи 1ься на развитии сервиса, прежде всего клиентского, на оптимизации бизнес-процессов, в том числе построении эффективной системы выплат, а также на профессиональном управлении рисками.

Пример 6 стратегии развития страховой компании «Брок-бизнес» (Украина).

Ситуация на страховом рынке Украины в связи с экономи¬ческим кризисом только ухудшилась. По данным Госфинуслуг Украины, в январе марте 2009 ■. количество выплат значитель¬но возросло, а объем страховых премий в среднем снизился на 30-50%.

Для выживания и развития в этих условиях страховая ком¬пания «Ьрокбнзнес» разработала новую стратегию развития.

включающую современные технологии риск-ыенслжмента И антикризисного управления. В условиях кризиса на украинском финансовом рынке новая стратегия направлена на ис пользой ние сложившейся ситуации для решения новых задач, а также на минимизацию воздействия макроэкономических и рыноч¬ных факторов.

Успешное и стабильное развитие компании «Брокбизнсс» определяют следующие факторы:

1) оперативность страховых возмещений (выплаты);

2) активность продающих подразделений (филиальная сеть);

3) платежеспособность, ликвидность, структура активов ком-пании,

4) высококвалифицированный персонал, система мотивации, обучение;

5) качество обслуживания согласно требованиям межлуна родного стандарта;

6) технологии, продукты и способы их продвижения (марке-тин! и реклама);

7) инвестиции в развитие филиалов, отделений, агентской сети, 1Т-технологий.

В области кадровой политики определяющими факторами стратегии являются сохранение высококвалифицированного персонала как в центральном офисе, так и в филиальных под-разделениях, совершенствование системы мотивации и работы Центра обучения и повышения квалификации специалистов компании на постоянной основе.

Стремясь быть как можно ближе к клиентам, страховая ком пания «Брокбизнсс» постоянно усиливает свое присутствие в регионах, развивая свою филиальную сеть в первую очередь в тех регионах, где наблюдается стабильный экономический рост. Компания планирует выход на новые рыночные сегменты и со¬здание соответствующих структурных подразделений, как про¬должение — диверсификацию страхового портфеля в соответ ствии с ситуацией на рынке и региональной спецификой, а также обновление продуктовой линейки согласно потребительскому спросу.

Как показывает практика, сбалансированный подход к воп¬росу организации и управления деятельностью страховой ком¬пании, оперативное реагирование на рыночные тенденции, уси¬ление ориентации на качественный сервис стремительно повышают финансовые показатели, которые говорят о том, что несмотря на экономические катаклизмы в стране, страховая ком¬пания «Брокбизнес» продолжает активно развиваться, не сни¬жая, а, наоборот, повышая свои валовые сборы.

В рамках реализации стратегии немаловажное значение имеют:

• процесс бюджетирования и подготовка к переходу на Меж-дународные стандарты финансовой отчетности;

• высокое качество обслуживания и систематическая работа по улучшению технологии сграховых выплат;

• высокая ликвидность, открытость;

• клиентоориентированность.

Среди других важных областей стратегии развития «Брок-бизнеса» следует отметить:

1) увеличение числа линий бизнеса - необходимо для того.

чтобы предложить клиентам комплексные и всесторонние стра¬ховые услуги;

2) пути продвижения услуг «Брокбизнсса» к клиентам или

же каналы продаж. Необходимо, чтобы услуги компании были

доступны и корпоративным клиентам, и физическим лицам. Для

этого следует активно развивать существующие и искать новые

альтернативные каналы.

В с ною очередь финансовые возможности страховщика вы-полнять свои обязательства перед клиентом являются одной из важнейших составляюших урегулирования страхового события. Страхователь также должен быть уверен в надежности страхов¬щика и его готовности оплачивать возникающие убытки по стра¬ховым случаям. Выбрать страховую компанию в условиях жест¬кой конкуренции очень сложно, да и предлагаемая рейтинговыми агентствами методика оценки надежности страховщика не отве¬чает реальному состоянию дел в компаниях, а значит, потенци¬ально может ввести в заблуждение потребителя страховой услуги.

В соответствии с этой стратегией политика компании «Брок-сервис» будет строиться на совершенствовании, прежде всего клиентского, сервиса, на оптимизации бизнес-процессов, в том числе построении эффективной системы выплат, а также на профессиональном управлении рисками с помощью комплекса взаимосвязанных мероприятий. Это приведет к повышению кон-курентоспособности компании на рынке.

Заметим, что основной принцип успеха любой прибыльной компании — обеспечение конкурентоспособности услуг. Поэто¬му качество следует поместить в центр стратегии компании. Доказан факт, что между прибылью и качеством продуктов и услуг существует непосредственная зависимость. Можно опре¬делить, что доход компании, независимо от рыночной доли, вкладывания капитала, специализации, однозначно увеличива¬ется с увеличением уровня качества предлагаемых услуг.

Деловая игра 5.

Задание. Мы рассмотрели две страховые стратегии (приме¬ры 5 и 6). Проанализируйте их и выделите сходство и различия. Оцените возможность реализации этих стратегий и предложите соответствующие этим общим стратегиям финансовые страте¬гии.

Цель. Научиться анализировать общие стратегии страховых компаний и выявлять данные, необходимые для разработки финансовых стратегий в их обеспечение. Уяснить логику пост¬роения и общее содержание финансовых стратегий.

Подведение итогов. Оценивается не только логика и обосно-ванность результатов анализа и разработанных стратегий, но и степень понимания проблемы (через заданные игроками допол-нительные вопросы).

Решите задачи на понимание основ рыночной оценка страхового бизнеса.

Задача 17. Среднегодовой финансовый результат страховой компании К равен 2 млрд руб., норма капитализации дохода -70%. Компания выставлена на продажу с ценой 30 млрд руб.

Задание !. Рассчитайте срок окупаемости этой сделки при коэффициенте дисконта 0,1.

Задание 2. Определите предельную величину лены вы¬годной покупки при сроке окупаемости 5 лет.

Задача 18. Страховой портфель компании на 80% состоит из договоров автострахования (договоры автокаско и ОСЛГО). Ком-бинированный коэффициент убыточности по автострахованию за год составил 105%, в целом по портфелю - 92%. Финансовый результат за год - убыток 100 млн руб.

Задание. Разработайте основы общей и финансовой стра¬тегий выхода на текущую безубыточность

Открытый вопрос — сформулируйте.

В заключение практикума приведем характерные типы ме-неджеров в классификации проф. Г. Б. Клейнера.

1. Менеджер классической школы управления. Отцом клас-сической школы управления считается А. Файоль, который в начале XX в. разработал набор общих действий и принципов управления. В общей структуре управления было выделено пять основных элементов (действий), характерных для любого уп¬равления: планирование, организация, командование, коорди¬нация и контроль.

2. Целеустремленный стратег. Этот тип лидера был впервые описан в работах К. Эндрюса, А. Чандлера и И. Ансоффа, счи-тающихся первыми архитекторами проектной школы стратеги-ческого менеджмента. Здесь подчеркивается роль руководителя как первого лица по планированию развития предприятия. Ру¬ководитель данного типа пытается проектировать стратегичес¬кое развитие, истолковывая сформирование и реализацию стра¬тегии как управляемый им и сознательно осуществляемый мыслительный процесс.

3. Руководитель с десятью лицами. Модели классиков тео¬рии управления неоднократно подвергались критике за нереа¬листичность воплощенных в них представлений о том, как фак¬тически осуществляется руководство предприятием. Если классическая школа представляла деятельность менеджера как последовательность: «размышление — расчет — составление плана —

котггроль за его выполнением», то в новых теориях Г. Минцбср-га руководитель воплощал по меньшей мере десять ролей: «ли¬дер»; «координатор»; «генератор идей»; «наблюдатель»; «спикер»; «громоотвод»; «распределитель»; «предприниматель»; «посред¬ник»; «воспитатель». Эта модель лидерства руководства подчер¬кивает влияние руководителя на руководимые процессы приня¬тия решения типа «обучение в действии» в такой системе разработки стратегии, где стратегии появляются чаше, чем это планируется, и где политические и социальные взаимодействия играют определяющую роль.

4. Специалист по политическим рискам. Такой руководитель

ориентирован на внешние изменения, прекрасно разбирается в

их относительной важности и степени влияния на организацию.

При этом он обладает не только прозорливостью, но и динамич-ностью, позволяющей ему принимать решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. С его точки зрения основны¬ми задачами стратегического руководителя являются мониторинг внутренней и внешней среды, идентификалия появляющихся критических стратегических проблем и поиск их решения. Руко-водитель такого типа должен быть экспертом по анализу струк¬тур власти. Часто эти руководители рекрутируются из среды быв¬ших региональных или федеральных чиновников.

5. Жрец конкурентоспособности. Имеется в виду руководи¬тель, фокусирующий свое внимание исключительно на задаче достижения конкурентного преимущества в рыночной среде. Книги основателя данного направления в менеджменте М. Пор¬тера «Конкурентная стратегия», «Конкурентные преимущества» и «Конкурентные преимущества наций» оказывали большое вли¬яние на образ мысли и действия теоретиков и практиков менед¬жмента в 1980-х годах. Позднее особое внимание уделялось воп¬росу о том, как предприятие может занять более высокую, чем средняя, позицию в условиях рыночной конкурентной среды. Это внимание, кстати, уже само по себе питало и усиливало конкуренцию.

6. Проницательный преобразователь. В течение 1980-х годов многие руководители такого типа выросли до выдающегося по-ложения. «Проницательный преобразователь» — это человек, который интуитивно чувствует слабые и сильные стороны биз¬неса и предпочитает озарения систематический аналитической работе, основанной на переработке большого количества ин¬формации. Успех зависит от способности такого руководителя, во-первых, предвидеть успешное будущее, во-вторых, разрабо¬тать структуру предприятия и управлять им и, в-третьих, ис¬пользовать диапазон «интуитивного» руководства, который вклю¬чает высокий уровень управленческого дарования, мотивации, намерение преследовать пели, исключительные коммуникатив¬ные навыки и способность выступать в роли модели поведения для других.

7. Адепт самоорганизации Поскольку внешняя среда вокруг предприятий становится все более изменчивой и непредсказуе¬мой, основным становится требование, чтобы части предприя¬тия (и в первую очередь - люди) осуществляли непрерывную •самоорганизацию» вокруг появляющихся стратегических про¬блем По существу предлагается децентрализация руководства.

**Практическое занятие №11.** Стратегический финансовый анализ в страховании

Пример 2 обеспечения платежеспособности.

В 2008 г. группа компаний Росгосстраха собрала 59,8 млрд руб., а с учетом купленной в 2008 г. страховой группы «Русский мир» - 68,9 млрд руб. страховой премии, а в 2007 г. - 52,2 млрд руб. По сравнению с результатами 2007 г. прирост страховой премии составил 14,6 и 32,0 % соответственно, при этом сово¬купные собственные средства страховой группы Росгосстрах уве¬личились на 23,6%.

Вопрос. Достаточно ли увеличения собственных средств Росгосстраха для обеспечения платежеспособности с учетом ро¬ста страховых премий?

Ответ. С учетом включения в страховую группу компаний •Русский мир» недостаточно, поскольку совокупный рост обя-зательств, адекватный росту страховой премии, составил 32%, а рост собственных средств - 23,6%. Правильность ответа под¬тверждается обращением Росгосстраха в Прав1ггельство РФ за разрешением на увеличение уставною капитала за счет допол¬нительной эмиссии акций. В результате Росгосстрах был выве¬ден из списка стратегически важных предприятий и получил согласие Правительства на дополнительную эмиссию с умень¬шением лоли государства с 25% плюс 2 акции до 13,6%.

Платежеспособность является лишь техническим показателем финансовой устойчивости страховой компании, которая, наряду

с достаточным объемом собственных средств, определяется так¬же экономически обоснованными страховыми тарифами, стра¬ховыми резервами, достаточными для исполнения обязательств по договорам страхования, сострахования, перестрахования, вза¬имного страхования и системой перестрахования.

Пример 3 расчета страхового тарифа по рисковому страхо-ванию.

Страховщик проводит коллективное страхование от несчаст¬ного случая. Поданным статистики, на 1000 застрахованных лиц приходится 50 страховых случаев. Средний размер ущерба (сред¬няя страховая выплата) - 30 тыс. руб. Средняя страховая сумма

по договору составляет 80 тыс. руб. Количество договоров стра-хования - 6000. Среднее к вал рати чес кое отклонение страховой выплаты составляет 8 тыс. руб. Доля нагрузки в тарифной став¬ке - 24%.

Рассчитаем страховой тариф при условии страхования каж¬дого члена коллектива на 100 тыс. руб. страховой суммы при условии гарантии безопасности (доверительной вероятности) 0,95 по известной методике Росстрахнадзора (см. выше 2.2 и 3.3).

Значение поправочного коэффициента в расчетную форму¬лу (3.3) в зависимости от доверительной вероятности а пред¬ставлены в табл. 9.1.

Таблица 9.1

0,84 | 0.9 0,95 0,98 0,9986

1.0 1.3 1.645 2,0 3,0

Решен ие:

Вероятность наступления страхового случая: Р - 0,05 = 50 : 1000;

Основная часть нетто-тарифа: Тс - 0,05 - (30 : 80) = 1,875%; Рисковая часть нетто-тарифа:

Т = 1.875 • 1,645 ■ (Ц0.05 + (8/30)2] : [0,05 • 6000]) = 0,18%; Нетто-тариф:

Тн= 1,875 + 0,18 = 2,055%;

Итоговый страховой тариф-бругто Т:

7^ = |2,055 : (100-24)| • 100 = 2,7%.

Страховой взнос на каждого застрахованного составит:

100 тыс. -2,7% = 2700 руб.

После определения цены страховой услуги и ее продажи из полученной страховой премии необходимо сформировать стра¬ховые резервы и инвестировать их в разрешаемые Минфином России страховые инструменты.

Деловая игра 2.

Сценарий. Вы финансовый директор страховой организации Перед вами стоит задача разместить страховые резервы. Вам предложили две модели инвестиционного портфеля (табл. 9.2). Объем страховых резервов - 1 млн руб.

Цель игры. Определить и обосновать, какой инвестицион¬ный портфель более привлекателен.

Решите задачи на расчет страховых тарифов, определение размера страховых резервов и их инвестирование.

Задача 7. Страховщик с размером собственных средств 90 млн руб. планирует увеличить объемы премии по страхованию имущества с 1250 до 1600 млн руб.

Задание. Оцените, насколько необходимо увеличить соб-ственные средства для обеспечения требований по платежеспо-собности.

Задача 8. Специалисты-актуарии страховой компании «Шанс» вычислили, что вероятность попадания автомобиля их потенци¬альных клиентов в аварию составляет 0,05 (5%), при этом сред¬ний ущерб от аварии составляет 100 тыс. руб.

Задание. Рассчитайте основную часть нетго-взноса.

Задача 9. Страховщик осуществляет страхование квартир граждан. Поданным статистики, на 1000 договоров страхования приходится 40 страховых случаев. Средний убыток по договору — 80 тыс. руб. Средняя страховая сумма по договору составляет 1 млн руб. Среднее квадратическос отклонение убытка состав¬ляет 8 тыс. руб. Количество договоров страхования - 5 тыс. Доля нагрузки в тарифной ставке — 25%.

Задание. Рассчитайте страховой тариф при условии га¬рантии безопасности 0,95 (по методике Росстрахнадзора — см. пример 3).

Задача 10. I июля заключен договор страхования имущества сроком на 9 месяцев. Страховая сумма по договору составляет 500 тыс. руб. Страховой тариф составляет 1,5%. Структура та¬рифной ставки: 80% - нетто-ставка, нагрузка - 20%, в том числе

12% комиссионного вознаграждения. При проведении расчетов принять, что месяц равен 30 дням, базовая страховая премия равна нетто-премии.

Задание. Рассчитайте методом ipro raía temporisa размер резерва незаработанной страховой премии на 1 января следую¬щего года при условии, что страховых случаев по этому догово¬ру не было.

Задача 11. Страховщиком получены 4,5 млн руб. страховой премии, уплачено комиссионное вознаграждение 500 тыс. руб.

Оплачена перестраховочная премия 750 тыс. руб. Страховые вып¬латы составили 1,150 млн руб., возмещения от перестраховщиков по проведенным выплатам — 350 тыс. руб. Изменение резерва незаработанной премии «+750» тыс. руб. Изменение резервов убытков «-200» тыс. руб. Получен доход от инвестиций 300 тыс. руб., управленческие расходы составили 415 тыс. руб.

Задание. Рассчитайте финансовый результат деятельнос¬ти страховщика.

Задача 12. Национальный страховщик принял на страхова¬ние риск в размере 10 млн евро и обратился к международному перестраховочному брокеру для размещения 75% риска у зару¬бежных перестраховщиков. Страховая премия по прямому дого¬вору страхования составила 150 тыс. евро. Международный бро¬кер разместил предлагаемый риск в двух перестраховочных компаниях в пропорциях 30 и 70%. При этом по первому лого-вору перестрахования брокер установил комиссионное вознаг¬раждение в размере 4% от страховой премии, а по второму — в размере 7% от страховой премии.

Задание. Определите размер брокерского вознаграждения за размещение данного риска.