

Занятия 7 семестра

зачет, к.р.

2 час. лекция, 12 час практики

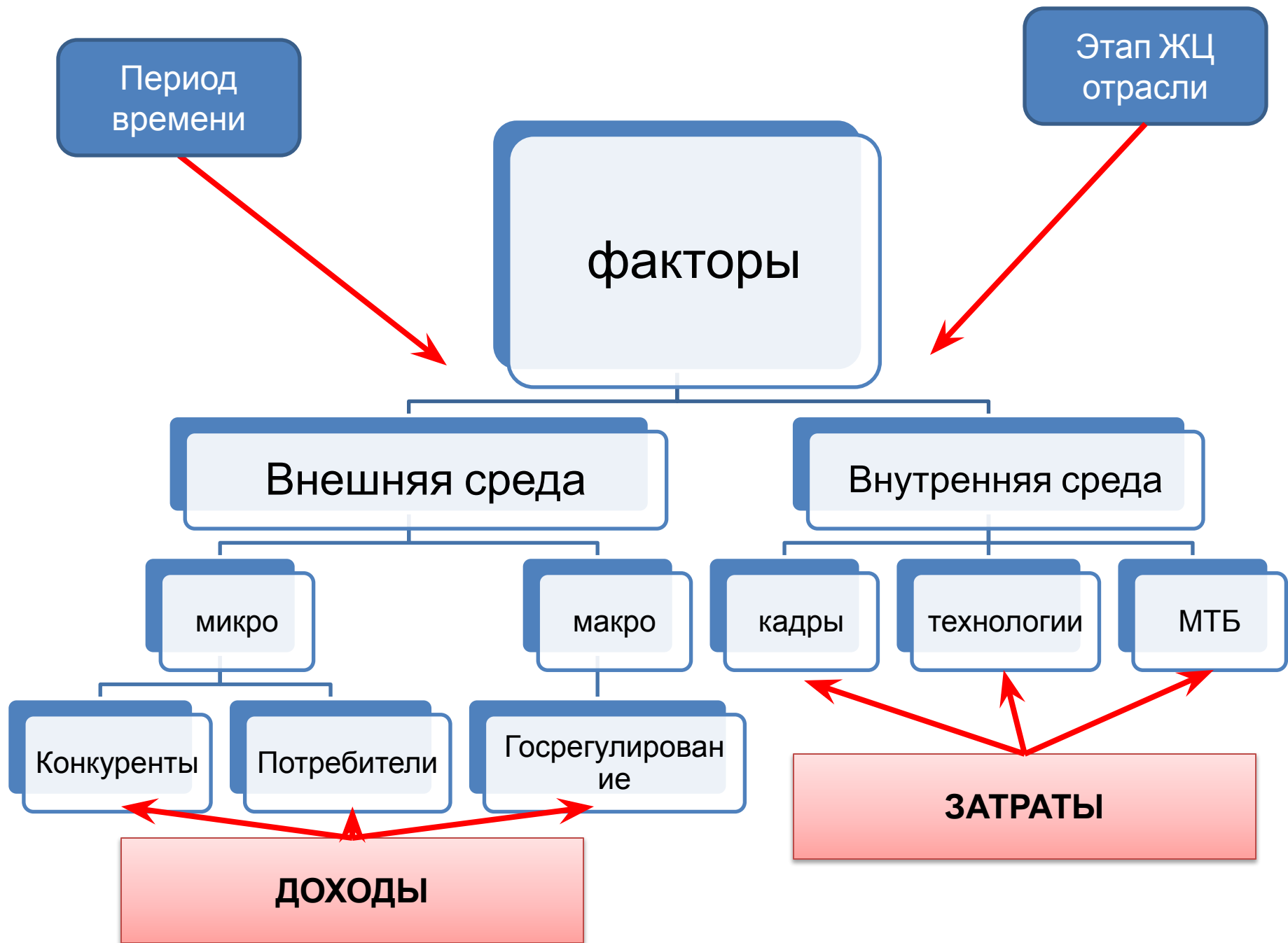
Темы:

1. **ГЭ: Факторы, влияющие на показатели деятельности предприятий страхового и таможенного сервиса**
2. Производственная программа. Ее модификации в страховой и околотаможенной отрасли
3. Управление ассортиментом. Страховой портфель. Услуги в околотаможенном сервисе.
4. **ГЭ: Культура обслуживания на предприятиях страхового и таможенного сектора. Факторы, обеспечивающие рост культуры обслуживания**
5. **ГЭ: Оценка качества услуг в сфере страхования и таможенного бизнеса: методы и приемы**
6. Планирование персонала. Планирование ФОТ
7. Инвестиционное планирование
8. Управление затратами. План доходов и расходов
9. Планирование денежной наличности

Вопросы к зачету

1. Сущность современной системы планирования.
2. Основные принципы планирования.
3. Типы планов. Характеристика и задачи планов.
4. Роль планирования на предприятии на современном этапе развития экономики
5. Программно-целевой метод планирования.
6. Нормативная база планирования.
7. Долгосрочный план предприятия ТСС.
8. Среднесрочное планирование на предприятии ТСС.
9. Текущее планирование на предприятии ТСС.
10. Структура планов, принципы их разработки.
11. Взаимосвязь различных видов планов.
12. Стратегическое планирование развития предприятия ТСС.
13. Этапы развития стратегического управления.
14. Органы планирования на предприятии, их функции.
15. Организация планирования на предприятии ТСС.
16. **Порядок формирования производственной программы предприятия ТСС.**
17. **Планирование ассортимента.**
18. **Планирование производственной мощности предприятия ТСС. снимается**
19. **Задачи НТ и социального развития предприятия ТСС.**
20. **Планирование качества услуги.**
21. **Планирование совершенствования управления и организации производства и труда.**
22. **Планирование капитальных вложений.**
23. **Планирование социальной инфраструктуры.**
24. **Планирование условий труда, отдыха и быта.**
25. **Содержание и показатели производственной программы предприятия ТСС.**
26. **Точка безубыточности. Расчет точки безубыточности. Перенос на 8 семестр - Инвестиционное планирование**
27. **Планирование персонала. Расчеты потребности в трудовых ресурсах.**
28. **Доходы организации. Расходы организации. Задачи и содержание управления затратами.**
29. **План доходов и расходов.**
30. **Планирование прибыли и рентабельности.**
31. **Планирование денежной наличности.**

Тема 1. Основные факторы, влияющие на экономические показатели деятельности предприятий страхового и таможенного сервиса



Показатели деятельности страховой организации

Показатели	Содержание показателей
Абсолютные	1. Число заключенных договоров
	2. Страховая сумма по застрахованным объектам
	3. Выплаты страхового возмещения
	4. Объем поступившей страховой премии
	5. Объем доходов и расходов страховщика
	6. Размер страховых резервов
Относительные	1. Рентабельность в целом и по видам страхования
	2. Норматив выплат по видам страхования
	3. Уровень расходов
	4. Структура прибыли

Абсолютные показатели

1. Число заключенных договоров- применяется для характеристики страхового портфеля и степени охвата страхового поля, спроса на страховую услугу, определения места страховой организации на страховом рынке. Данные анализируются в сравнении, в динамике.
2. Страховая сумма застрахованных объектов, характеризует объем ответственности, принимаемой на себя **страховщиком**. Рассматриваются совокупная величина и средняя страховая сумма на один договор,
3. Выплаты страхового возмещения, характеризует объем исполненной ответственности и действительный уровень платежеспособности страховой организации. Выплаты страхового возмещения зависят от фактической убыточности отчетного года.
4. Объем поступивших страховых платежей (премий). Выражает размер текущих **финансовых** средств, которыми располагает страховая организация для ведения страховой деятельности. Данный **показатель** определяется в целом по страховой организации, по отдельным видам страхования и в расчете на один договор. Анализ объемов поступивших страховых премий производится в двух аспектах. Во-первых, определяются темпы роста страховых премий в динамике, свидетельствующие об изменении объемов страховой деятельности. Во-вторых, объем поступивших страховых премий сопоставляется со страховыми выплатами.

Относительные показатели

- 1. Рентабельность.** Рассчитывается как в целом по страховой организации, так и по отдельным видам страхования.
 - Общий показатель рентабельности определяется двояким образом: как отношение балансовой прибыли к собственному капиталу или как отношение прибыли от страховой деятельности к сумме расходов и отчислений по ней.
 - Отдельно может быть определена рентабельность инвестиционной деятельности страховой организации (соотнесение инвестиционного дохода к сумме страховых резервов).
 - Рентабельность активов исчисляется на основе сопоставления **чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов**.
- 2. Норматив выплат по видам страхования.** Сопоставляется норматив выплат, заложенный в тарифе, с фактическим уровнем выплат, определяемым как отношение фактических выплат к собранным страховым премиям.
- 3. Уровень расходов.** Сравняются расходы страховой организации с объемом собранных страховых премий.
Отношение страховых выплат и расходов на ведение дела к сумме собранных страховых взносов определяет коэффициент убыточности.
Уровень накладных расходов характеризуется отношением выплаченных комиссионных к общей сумме страховых взносов.

Финансовые результаты деятельности

- Финансовый результат страховой организации - итог финансово-хозяйственной деятельности страховщика, рассчитываемый как **разность между доходами и расходами страховой организации за определенный период времени.**

классификация доходов страховщика

**доходы по страховым операциям,
доходы, связанные со страховой
деятельностью,
доходы от прочей (нестраховой)**

Признаки	Виды доходов
Доходы от обычных видов деятельности	1. Поступления по договорам прямого страхования
	2. Поступления по договорам сострахования
	3. Поступления по договорам перестрахования
Доходы от прочей деятельности	

Доходы по инвестициям от операций по страхованию жизни - всего

в том числе:

доходы от участия в капиталах других организаций

из них:

- **дивиденды от вложений в акции**
- **доходы от участия в хозяйственных обществах (кроме акционерных)**

доходы по ценным бумагам (в виде процентов, купонов, дисконта)

из них:

- **доходы по государственным и муниципальным ценным бумагам**
- **доходы по облигациям**
- **доходы по векселям**

доходы от банковских вкладов (депозитов)

доходы по предоставленным займам

доходы от сдачи инвестиционной недвижимости в аренду

доходы, связанные с продажей (выбытием) инвестиций

из них:

- **доходы, связанные с продажей (выбытием) ценных бумаг**
- **доходы, связанные с продажей (выбытием) вложений в капиталы других организаций**
- **доходы, связанные с продажей (выбытием) инвестиционной недвижимости**

изменение стоимости финансовых вложений в результате корректировки оценки

доходы от восстановления сумм резервов под обесценение финансовых вложений

иные доходы по инвестициям

Доходы по инвестициям от операций по страхованию иному, чем страхование

ЖИЗНИ, - всего

в том числе:

доходы от участия в капиталах других организаций

из них:

- дивиденды от вложений в акции
- доходы от участия в хозяйственных обществах (кроме акционерных)

доходы по ценным бумагам (в виде процентов, купонов, дисконта)

из них:

- доходы по государственным и муниципальным ценным бумагам
- доходы по облигациям
- доходы по векселям

доходы от банковских вкладов (депозитов)

доходы по предоставленным займам

доходы от сдачи инвестиционной недвижимости в аренду

доходы, связанные с продажей (выбытием) инвестиций

из них:

- доходы, связанные с продажей (выбытием) ценных бумаг
- доходы, связанные с продажей (выбытием) вложений в капиталы других организаций
- доходы, связанные с продажей (выбытием) инвестиционной недвижимости

изменение стоимости финансовых вложений в результате корректировки оценки

доходы от восстановления сумм резервов под обесценение финансовых вложений

иные доходы по инвестициям

Прочие доходы по страхованию жизни - всего

в том числе:

проценты, полученные (подлежащие получению) перестраховщиком по депонированным (недоперечисленным) перестрахователем страховым премиям по договорам перестрахования

списанная кредиторская задолженность перед перестраховщиками по договорам перестрахования

списанная кредиторская задолженность перед состраховщиками - участниками договора сострахования

вознаграждения по договорам сострахования от страховщиков - участников договора сострахования

поступления в виде возвращенных страховых выплат, в том числе взысканных со страхователя (выгодоприобретателя, застрахованного лица или его наследников) в судебном порядке

доходы в виде восстановленного (неиспользованного) резерва сомнительных долгов, созданного ранее по сомнительной дебиторской задолженности, связанной с операциями страхования жизни

списанная кредиторская задолженность перед перестрахователями по договорам перестрахования

иные доходы, непосредственно связанные с проведением операций по страхованию жизни

прибыль

- закладывается в тарифную ставку как самостоятельный элемент цены на страховую услугу.
- Доля прибыли может быть выражена в процентах или в твердой сумме.

В общем виде прибыль от страховой деятельности исчисляется по формуле

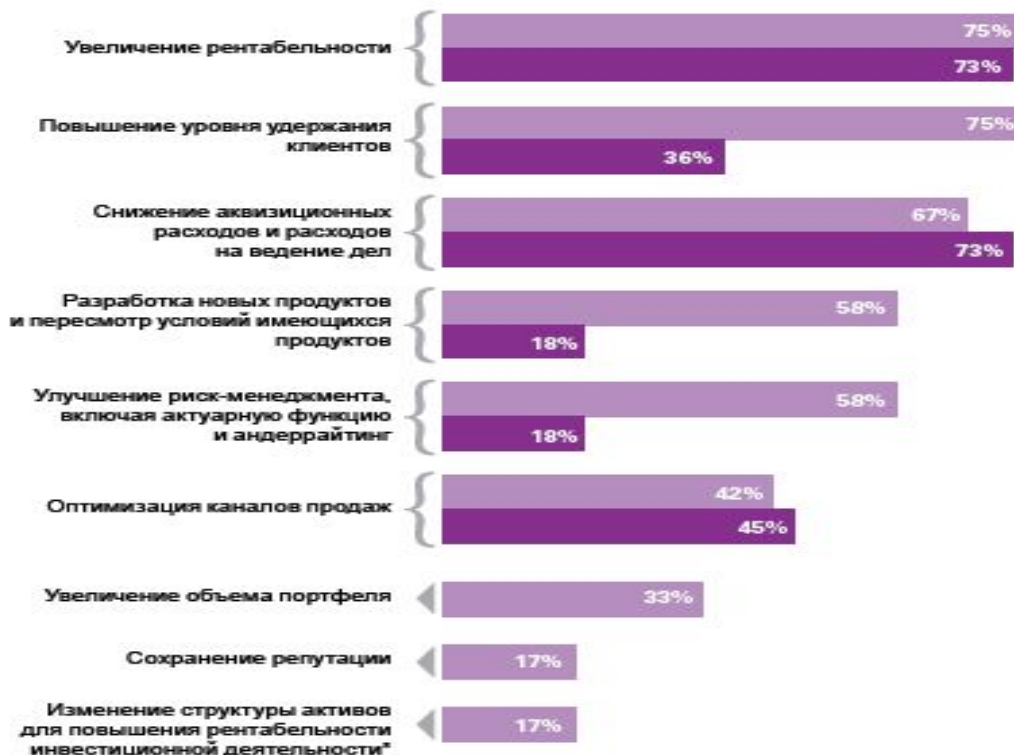
$$П_p = (ЗП + КП + ВП + ВЦР + ВТР) - (ВС + ОЦР + ОТР + РВД) ,$$

где ЗП – заработанные страховые премии по договорам страхования и перестрахования;

- КП – комиссионные вознаграждения за перестрахование;
 - ВП – часть страховых выплат, выплаченных перестраховщиками;
 - ВЦР – возвращенные суммы из централизованных страховых резервов;
 - ВТР – возвращенные суммы технических резервов;
 - ВС – выплаченные страховые суммы и страховые возмещения;
 - ОЦР – отчисления в централизованные страховые резервные фонды;
 - ОТР – отчисления в технические резервы;
 - РВД – расходы на ведение дела.
- Сумма в первых скобках показывает доходы от страховой деятельности, а сумма во вторых скобках показывает расходы страховщика на проведение страховых операций.**

1. Падение покупательской способности
2. Сокращение объемов кредитования
3. Экономический спад
4. Изменение законодательства (Пенсионная реформа)
5. Повышение инвестиционной привлекательности страховых продуктов на фоне роста валютных курсов
6. Распространение льгот для юр. лиц

Наиболее приоритетные задачи



Основные внешние факторы, затронувшие рынок автострахования:



Изменения в законодательстве по ОСАГО

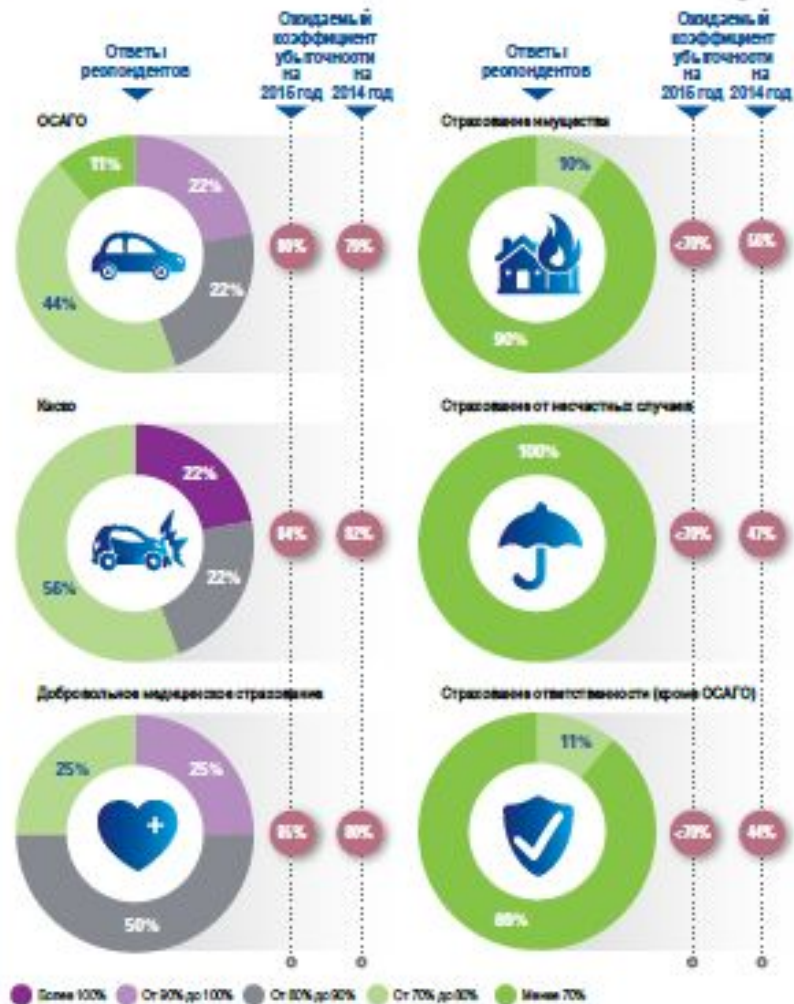


Создание «единой методики» оценки убытка по ОСАГО



Падение обменных курсов рубля к доллару и евро

Средний ожидаемый коэффициент убыточности
в 2015 году



**Убыточность Каско, ОСАГО и ДМС
увеличится по сравнению с прошлыми
ожиданиями участников рынка.**

**Наиболее привлекательными видами
страхования продолжают оставаться
страхование имущества и страхование
от несчастных случаев. Однако,
несмотря на потенциал для увеличения
рентабельности, большинство
страховых компаний не ожидают
увеличения объемов своего бизнеса
в указанных областях.**

Меры по снижению убыточности

Оптимизация условий договоров

Расширение андеррайтингового анализа и оптимизация страховых продуктов (анализ рисков)

Расширение франшизы

Обмен информацией об убытках с др. страховщиками

Повышение тарифов

Снижение уровня мошенничества

Усовершенствование процесса урегулирования страховых претензий по автострахованию в судах

Оптимизация регионов присутствия

Увеличение сбора суброгации

Суброгация (лат. subrogatio — замена) — переход к страховщику, выплатившему страховое возмещение, права требовать компенсацию с лица, ответственного за ущерб, причиненный страхователю в пределах возмещенного

Направления по сокращению **аквизиционных** расходов
(расходы страховой компании, связанные с привлечением новых страхователей и удержанием старых, а также с заключением новых договоров страхования и продлением действующих)

Оптимизация взаимоотношений с посредниками и партнерами

Развитие продаж через Интернет/телефон

Увеличение доли пролонгированных договоров

Расширение перекрестных продаж

Развитие продаж через офисы компании

Изменение географии присутствия

Направления поддержания бизнеса

- сокращение расходов,
- повышение уровня профессионализма сотрудников
- технологические инновации: активное развитие "умного" страхования, продуктов с телематикой, мобильных приложений и любых других инноваций, которые делают страхование доступной и понятной услугой",

СЛЕДУЕТ ПОМНИТЬ, что лояльность потребителей смещается в сторону компаний, чьи продукты и решения гарантируют **экономии времени и денег.**

- **не наращивание продаж любой ценой**, а структурирование **каналов продаж**, улучшение качества персонала, сокращение расходов.

Тема 2. Производственная программа

- **развернутый и подробный план производства и реализации продукции, отражающий объем, номенклатуру, ассортимент и качество продукции**

Предприятие проводит маркетинговые исследования в двух направлениях

Номенклатура продукции — это перечень различных изделий в программе предприятия, определяющий основные направления производства и его специализацию.

Ассортимент продукции представляет расширенный (по сравнению с номенклатурой) набор разновидностей продукции определенного наименования, различающейся технико-экономическими характеристиками (типоразмерами, качеством, внешним видом и т. д.).

- поиск соответствующего сегмента рынка
- оценка возможного объема выпуска продукции.

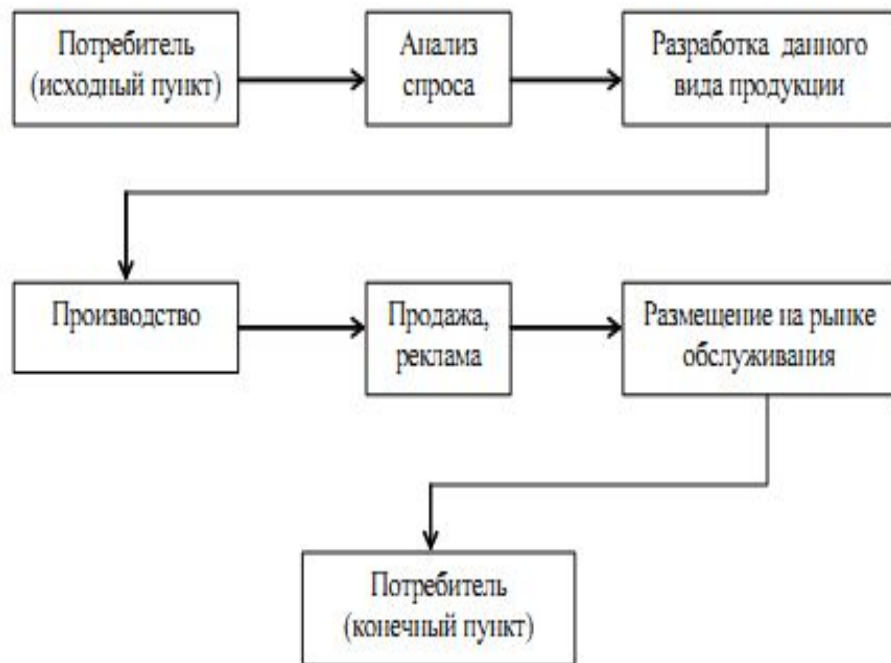
Планирование производства

Программа (план) маркетинга — это оценочная характеристика тех средств, которые планируются для использования в производстве в течение определенного периода.

- **Планирование выпуска продукции** — это систематическое принятие решений по всем аспектам разработки и управления продукцией предприятия, включая создание торговой марки и упаковки. Хорошо структурированный план позволяет детально разработать соответствующие программы маркетинга, скоординировать совокупность товаров.

Что делают маркетологи?

Отдел маркетинга проводит комплексное изучение рынков, их проблем и перспектив; изучает спрос товарного ассортимента, с учетом требований рынка и возможностей предприятия; анализирует и прогнозирует экономическую конъюнктуру; рекламирует продукцию.



Формирование производственной программы

- На первом этапе вся продукция ранжируется с учетом интересов предприятия и возможностей ее сбыта

Изделие	Годовой спрос, шт.	Доля продаж		Рентабельность	
		%	Ранг	%	Ранг
А	20000	20	2	33	4
Б	18000	18	3	40	2
В	15000	15	5	30	5
Г	17000	17	4	38	3
Д	30000	30	1	56	1

Формирование производственной программы

На втором этапе дается оценка параметров (показателей), зависящих от назначения и конъюнктуры, (производят эксперты: оценивают **качество выпущенной продукции и выставляют соответствующую оценку.**)

Параметры:

- вид,
- надежность в работе,
- экономичность,
- безопасность,
- эффективность,
- соответствие моде,
- дизайн и т.д.

Формирование

производственной программы

На третьем этапе определяется степень спроса продукции на рынке.

- **Спрос — это экономическая категория, характерная для товарно-рыночного хозяйства и отражающая совокупную общественную потребность в различных товарах с учетом платежеспособности покупателей.**
- Существует четыре степени спроса:
- неограниченный,
- ограниченный,
- эпизодический,
- нулевой.

Формирование производственной программы

Наименование продукции	Степень спроса на рынке (т)							
	Неограниченный спрос, в т.ч.		Ограниченный спрос, в т.ч.		Эпизодический спрос, в т.ч.		Нулевой спрос, в т.ч.	
	внутренний рынок	экспорт	внутренний рынок	экспорт	внутренний рынок	экспорт	внутренний рынок	экспорт
1. Продукция основная								
А. Пломбир	530,7	-	-	-	-	-	-	-
Б. Пломбир брикет								
В. Мороженное в стаканчике	-	-	-	-	32,5	-	-	-
2. Продукция, подлежащая освоению								
Д. Пломбир в пластиковом стаканчике	-	-	130,2	-	-	-	-	-
	-	-	254,3	-	-	-	-	-

Формирование производственной программы

- **На четвертом этапе** оценивается продукция по степени конкурентоспособности.
- Эксперты по совокупности факторов оценивают продукцию и результаты заносят в соответствующую таблицу (см. табл.).

Формирование производственной программы

Параметры, по которым определяется конкурентоспособность продукции	Степень конкурентоспособности		
	на внутреннем рынке	на внешнем рынке	в странах среднего и ближнего зарубежья
1. Внешний вид 2. Надежность в работе 3. Безотказность (и т.д.)			

Конкурентоспособность товара (продукции) —

- **способность противостоять на рынке другому товару или другим товарам того же или аналогичного назначения.**

Конкурентоспособность определяется двумя главными критериями:

- **качеством продукции**
- **ценой.**

Чем выше уровень качества и ниже цена, тем выше конкурентоспособность продукции. Потребитель, безусловно, заинтересован в повышении уровня качества и в снижении цены.

При оценке конкурентоспособности продукции решаются следующие задачи

1. Определяется номенклатура готовой продукции, исходя из действующих производственных мощностей и требований продукции на рынке;
2. Выявляются конкуренты, выпускающие аналогичную продукцию;
3. Определяются технико-экономические показатели для оценки конкурентоспособности продукции и выбирается метод расчета;
4. Рассчитывается интегральный общий показатель конкурентоспособности;
5. Определяется номенклатура продукции с позиции потребителя и производителя;
6. Выявляются требования к продукции на внутренних и внешних рынках, т.к. часто требования не совпадают.

На предприятии предусмотрено выпустить четыре вида продукции. Интегральный показатель конкурентоспособности характеризуется следующими величинами

Виды продукции	Интегральный показатель конкурентоспособности		Принятие решения
	собственного производства	конкурента	
A1	ОКС1. ^{соб.} – 0,318	ОКС1. ^{кон.} – 0,342	ОКС1 $0,318 < 0,342$ — не включается в производственную программу.
A2	ОКС2. ^{соб.} – 0,345	ОКС2. ^{кон.} – 0,345	ОКС2 $0,345 = 0,345$ — разработать план организационно-технических мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности.
A3	ОКС3. ^{соб.} – 0,217	ОКС3. ^{кон.} – 0,2	ОКС3 $0,217 > 0,2$ — изделие включается в производственную программу
A4	ОКС4. ^{соб.} – 0,3	ОКС4. ^{кон.} – 0,35	ОКС4 $0,3 < 0,35$ — изделие не включается в производственную программу.

Формирование производственной программы

- **На пятом этапе** изучаются факторы, влияющие на конкурентоспособность, их сопоставляют с параметрами факторов главных конкурентов

Факторы конкурентоспособности товара	Параметры предприятия	Параметры у главных конкурентов		
		А	Б	В
1. Уровень качества 2. Техничко-экономические показатели 3. Престиж торговой марки 4. Упаковка 5. Уровень послепродажного обслуживания 6. Гарантийный срок 7. Уникальность 8. Многовариантность использования 9. Надежность 10. Защищенность патентами Цена 1) продажная 2) процент скидки с цены 3) сроки платежа 4) условия предоставления кредита 5) условия финансирования покупки Каналы сбыта I Формы сбыта 1) прямая доставка 2) торговые представители 3) предприятия-производители 4) комиссионеры и маклеры 5) оптовые посредники 6) дилеры II Степень охвата рынка 1) размещение складских помещений 2) система транспортировки 3) система контроля запасов III. Продвижение товара 1) реклама 2) индивидуальная продажа 3) демонстрационная торговля 4) показ образцов 5) премии торговым посредникам 6) телевизионный маркетинг 7) продажа через средства массовой информации				

Фактор запаса

Производственная программа предприятия формируется с учетом объема запаса продукции на товарном складе и остатка продукции на стадии комплектования заказов, упаковки и подготовки к отправке потребителям.

Объем запаса продукции на складе зависит от влияния следующих факторов:

- нестабильности или колебания рыночного спроса;
- обеспечения гарантийного послепродажного обслуживания запасных узлов, деталей, частей, выходящих из строя, замены бракованных образцов для удовлетворения неожиданного увеличившегося рыночного спроса.

Для обеспечения выполнения производственной программы в предусмотренном ассортименте (номенклатуре), выполнения плана кооперированных поставок и плана поставок по договорам необходимо наличие трех элементов:

- **основного капитала;**
- **оборотного капитала**
- **рабочей силы.**

Планирование объемов реализации услуг в страховом сервисе. Страховой портфель . Принципы формирования

План продаж в страховой компании

ЖУРНАЛЫ ПО ТЕМЕ <http://www.reglament.net/>



- Исходя из объемов продаж формируется расходная часть бюджета компании на очередной год, включающая в себя операционные и неоперационные расходы.
- План продаж **может иметь различный формат в зависимости от целей и задач**, стоящих перед компанией, и может включать в себя различные фазы: в натуральных и финансовых показателях, по целевому клиентскому сегменту, по продуктам и каналам продаж.
- Конечно, **более корректно планировать сначала** в натуральных показателях, **то есть в количестве полисов и договоров страхования**, так как продавцы (агенты, штатные сотрудники, точки продаж) имеют определенную производительность, присущую именно данной компании.
- Зная среднюю цену полиса (контракта), можно рассчитать объем страховой премии.

План продаж страховых продуктов

- число полисов, тыс. ед.;
- розничные продажи, тыс. ед.;
- корпоративные продажи, тыс. ед.;
- средняя цена полиса, все клиенты, руб.;
- средняя цена розничного полиса, руб.;
- средняя цена корпоративного полиса, руб.;
- объем продаж, руб.;
- розничные продажи, руб.;
- корпоративные продажи, руб.

План продаж страховой компании включает

- 1) личные планы продаж персонала фронт-офиса;
- 2) планы продаж точек продаж (агентства, центры продаж, филиалы);
- 3) планы продаж подразделений центрального офиса (когда таковые имеются).

Существуют следующие методы разработки плана продаж:

1. Метод планирования с учетом темпов развития сектора рынка.
2. Метод экстраполяции (по среднему уровню, по среднему темпу роста ряда, аналитическое выравнивание).
3. Метод капитализации.
4. Нормативный метод (устанавливаются нормы продажи с единицы).

Метод прогноза

Алгоритм расчета по доле ВВП и темпам роста

1. Используется **прогноз прироста ВВП по годам** и его абсолютные показатели.
2. Определяется **прогноз доли страхования в ВВП по годам**.
3. Определяется **общий объем рынка на основе доли страхования в ВВП**.
4. На основании прогноза **структуры рынка делается разбивка по видам страхования и целевым клиентским сегментам**.
5. Осуществляется **прогноз сбора страховых премий по федеральным округам и областям**.
6. Исходя из доли рынка, которую хочет занять страховая компания, **формируется план продаж**.

ПЛАН ПРОДАЖ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

№ п/п	Виды страхования	Факт, тыс. руб.	План, тыс. руб.	В том числе, тыс. руб.			Темпы роста, %
				агенты	брокеры	штат	
1	Имущественное страхование	4000	5000	2250	450	2300	
	Корпоративные продажи	2000	2500	250	250	2000	
	Розничные продажи	2000	2500	2000	200	300	
2	Личное страхование						
	Корпоративные продажи						
	Розничные продажи						
3	Автострахование	6000	7000	2500	1500	3000	
	Корпоративные продажи	3000	3500	500	1000	2000	
	Розничные продажи	3000	3500	2000	500	1000	
4	Всего	10 000	12 000	4750	1950	5300	
	Корпоративные продажи	5000	6000	750	1250	4000	
	Розничные продажи	5000	6000	4000	700	1300	

Метод экстраполяции

- основан на среднегодовых темпах прироста продаж компании в предыдущие годы. При этом можно темпы роста продаж сравнить с темпами роста всего страхового рынка. Например, компания растет по продажам за последние три года на 15% в год.
- На 4-й год при прочих равных условиях можно экстраполировать этот темп прироста страховых премий при разработке плана продаж.

Расчет плана продаж методом капитализации

ИДЕЯ:

Зная величину капитализации компании (**рыночная стоимость компании; процесс изменения стоимости**) на очередной год планирования, мы можем спланировать объем продаж на этот год.

АЛГОРИТМ:

Экспертные оценки и сравнение сделок слияний и поглощений (M&A) на рынках Европы и стран СНГ свидетельствуют о том, что, как правило, на быстрорастущих рынках **цена сделки по купле-продаже страховой компании приближается к объему начисленной премии.**

Таким образом, если **капитализация компании в XXXX году должна составить 150 млрд рублей**, то эта цифра и будет являться планируемым объемом продаж страховых услуг на очередной год.

Нормативный метод планирования продаж

применяется в тех страховых компаниях, которые измеряют КРІ (ключевые показатели деятельности) в сфере продаж. Такими нормативами могут быть следующие показатели:

- корпоративные продажи;
- количество продаж на сотрудника;
- количество продаж на агента;
- количество продаж на агентство;
- количество продаж на филиал;
- средняя цена полиса;
- объем продаж на сотрудника;
- объем продаж на агента;
- объем продаж на агентство;
- объем продаж на филиал;
- общий объем продаж.

Задача 1

- В офисе компании при двухсменном режиме работают 10 специалистов.
- В течение часа каждый специалист консультирует 3 чел. и реализует 3 страховых полиса по цене 250 руб
- Планируемый объем продаж услуг равен
- $3 \times 0,25 \times 1730 \times 2 \times 10 = \underline{\hspace{2cm}}$

Стоимость реализуемых полисов в год.

Задача 2

Компания хочет добиться финансовой рентабельности в 2016 году в 10%.

Планируется достичь:

объем прибыли - 10 млн рублей,

объем страховых выплат в 20 млн рублей

СП= (объем прибыли + объем выплат)
рентабельность в долях

объем продаж должен **составить ??? млн рублей:**

Тема 3. Управление ассортиментом

1. Формирование ассортимента услуг на предприятии с учетом спроса населения
2. Планирование ассортимента
3. Связь ассортимента с коммерческим успехом предприятия.

Основные понятия

- **Ассортимент** – состав и соотношение различных видов продукции, товаров, услуг на предприятии. Важно знать - какую долю каждое из наименований занимает в объеме производства/продажи и других показателях (в частности в прибыли).
- **Ассортиментная политика** - суть состоит в определении номенклатуры производимых или реализуемых **T//U//P** с учетом собственных возможностей, возможностей поставщиков и партнеров, потребностей рынка, степени риска, сезонности спроса, конъюнктуры, динамики цен и других факторов.



Основные функции управления ассортиментом организации

Функции управления ассортиментом

- **Планирование ассортимента** – это процесс определения программы действий по формированию ассортимента, основанной на анализе рынка и всех видов ресурсов организации.
- **Организация ассортимента** – это распределение задач между отдельными подразделениями или работниками предприятия по формированию ассортимента и установление взаимодействия между ними.
- **Координация ассортимента** – это обеспечение согласования принципов управления ассортиментом со стратегическими целями предприятия.
- **Контроль ассортимента** – это вид управленческой деятельности, связанный с формированием информации о состоянии и функционировании ассортимента (учет), изучением данных об ассортименте (его анализ), работой по диагностике и оценке процессов разработки и достижения целей, эффективности ассортиментных стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления ассортиментом.

дилемма

- Считается общепринятым, что покупателю нужен широкий ассортимент.
- широкий ассортимент обозначают даже как конкурентное преимущество.
- Реальность - для производителя широкий ассортимент – это сотни наименований продукции, а для потребителя – 7 – 9 ед. наименований уже более чем достаточно.
- **потребителю нужен вовсе не широкий ассортимент, а необходимое для него разнообразие.**

УР планирования ассортимента

формирование ассортимента в зависимости от

1. Потребностей рынка,
2. Финансового состояния предприятия
3. Стратегических целей.

Принятие решения о расширении или сужении ассортимента представляет собой возможность выбора двух различных стратегий: диверсификации или интеграции, каждая из которых может быть вертикальной, горизонтальной или комплексной.

Учет ограничений при формировании/оптимизации ассортимента

- рынок (общая ситуация в отрасли, спрос на товар и его тенденции, уровень конкуренции и т.д.)
- внутренняя ситуация в компании (цели, мощности и ресурсы)

Принципы планирования структуры ассортимента

- должна обеспечивать максимальную рентабельность с и достаточную стабильность экономических и маркетинговых показателей (в частности объем продаж)

Достижение максимально возможной рентабельности обеспечивается за счет постоянного мониторинга экономических показателей и своевременного принятия решений по корректировке ассортимента.

Стабильность маркетинговых показателей обеспечивается за счет постоянного контроля за ситуацией на рынке и своевременной реакции на изменения, а еще лучше принятие упреждающих действий.

Политика планирование ассортимента

- **Вертикальное изменение:** является составной частью вертикальной диверсификации деятельности компании и направлена на расширение/сужение производства, связанного с самостоятельным выпуском тех продуктов, которые ранее закупались у сторонних поставщиков, а также создание собственной торговой сети для продвижения своей продукции.
- **Горизонтальное изменение:** политика горизонтальной диверсификации - *изменение ассортимента в рамках уже проводимой деятельности либо в аналогичных направлениях или выход на новые рынки без перехода на смежные уровни в рамках кооперации.*
- **Комплексное изменение.** Диверсификация в обоих направлениях.

Формирование ассортимента

1 Этап. Маркетинговый анализ

- Какой общий спрос на продукцию отрасли: устойчивый, падает, растет.
- Как развивается спрос внутри отрасли: на какие товары спрос растет, на какие падает, на что появляется мода.
- Какой уровень цен существует на каждую группу товаров
- В чем конкурентные преимущества компании и производимых ею товаров
- Как ведут себя конкуренты, какова их ассортиментная политика.

2 этап. Определение целей компании и выбор маркетинговой стратегии

- узкая товарная специализация (определяется работой фирмы на узком сегменте рынка и связана с ограничением сферы сбыта продукции в силу ряда причин);
- товарная дифференциация (индивидуализация) (связана с выделением фирмой своих товаров и услуг в качестве особых, отличительных от товаров и услуг конкурентов, обеспечивая по ним отдельные ниши спроса).

3 Этап. Постановка задач оценки ассортимента на основе маркетингового анализа и в соответствии с целями компании

цели:

- обоснование введения новых позиций
- обоснование необходимости сокращения ассортимента
- необходимость корректировки объемов производства по каждой позиции
- необходимость корректировки цены на каждую позицию

4 этап. проведение экономических расчетов и

экономического анализа

- объем выручки,
- себестоимость,
- рентабельность,
- точка безубыточности,
- коэффициент вклада на покрытие, операционный рычаг, запас финансовой прочности по каждому наименованию.

В результате анализа выделяют наиболее выгодные и невыгодные с экономической точки зрения позиции

УЧИТЫВАЕМ В ПРОЦЕССЕ РАСШИРЕНИЯ АССОРТИМЕНТА

- влечет за собой увеличение расходов.
- положительные финансовые результаты от изменений в ассортименте могут иметь место только в будущем.
- целью расширения ассортимента **может быть реклама.**
- главным критерием при оценке решения о выпуске новой продукции должно быть **изучение денежных потоков и финансовых результатов**, полученных в связи с такими изменениями.

Оценка эффективности

- на исчислении возможного прироста прибыли ($\Delta\text{Пр}$), полученного в связи с изменением ассортимента реализуемой продукции.

$$\Delta\text{Пр} = \Delta\text{Д} - \Delta\text{Р}$$

- где $\Delta\text{Пр}$ - изменение прибыли,
- $\Delta\text{Д}$ - изменение дохода,
- $\Delta\text{Р}$ - изменение расходов, вызванные расширением/сужением ассортимента

расчет необходимо проводить по двум сценариям – min (минимума) и max (максимума).

5 этап. Сопоставление экономического анализа с маркетинговым. Принятие решений по оптимизации ассортимента

принимаются следующие возможные решения:

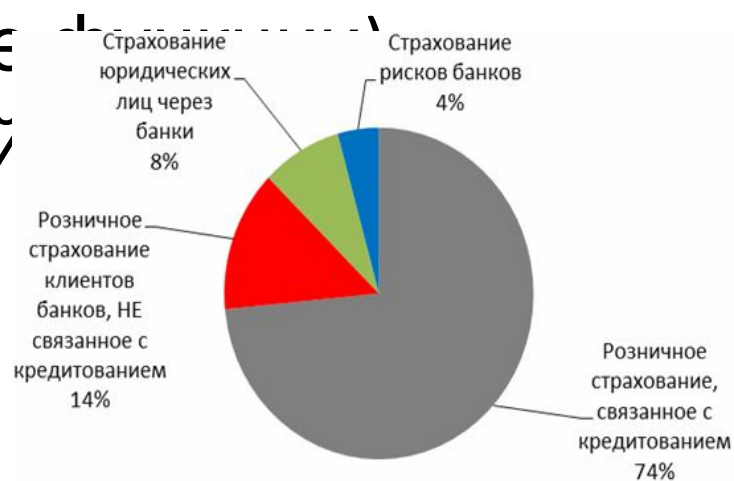
- какие позиции имеет смысл вывести из ассортимента
- по каким позициям увеличить объем производства (продаж), а по каким сократить
- по каким позициям увеличить цену, а по каким уменьшить
- оцениваются перспективы введения новых позиций, определяются их планируемые объемы продаж и цены.

ABC анализ

- Цель– простое, удобное и наглядное ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи. Благодаря такому ранжированию можно правильно расставить приоритеты деятельности, сфокусировать использование ограниченных ресурсов компании (трудовые, временные, инвестиции и т.д.), выявить излишнее использование ресурсов и предпринять своевременные корректирующие меры.

ключевые каналы продаж страховых услуг

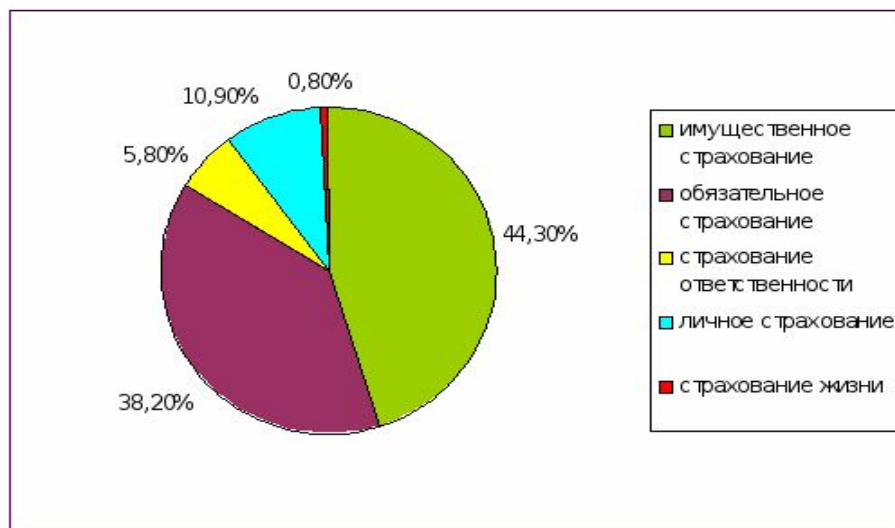
- Агентский (ок. 30-40%, физические лица, в том числе индивидуальные предприниматели) ,
- Брокерский (ок. 4-5%//до 11%, через официально зарегистрированных брокеров и страховых агентов – юридических лиц, выполняющих брокерские
- Офисный (ок. 35%, прямой
- Банковский (см рис),
- Автосалонный



Страховой портфель

- **совокупная ответственность страховщика или перестраховщика по всем действующим договорам страхования или перестрахования**
- **СТОИМОСТЬ СТРАХОВЫХ РИСКОВ**, принятых на страхование с набором определенных финансовых инструментов, обеспечивающих финансовую устойчивость страховой организации, на принципах эквивалентности, сбалансированности и эффективности.
- **является отражением обязательств страховщика перед страхователями**

В страховом портфеле РГС 2014: ОСАГО (40,5%), автокаско (21,7%), страхование имущества физических лиц (12,4%).



Планирование устойчивого СП

- Для обеспечения финансовой устойчивости наиболее целесообразным является создание страхового портфеля с **большим числом страховых договоров с невысокой степенью ответственности.**
- **Выплата страхового возмещения по договорам страхования не должна отражаться на финансовом положении страховщика, т. е. требовать полного изъятия средств страховых резервов и собственного капитала.**

Потенциальные проблемы

РИСК:

1. Увеличили число клиентов (более низкие тарифы)
2. Увеличение суммы обязательств
3. Низкие страховые тарифы - может не хватить для выплат страхователям по договорам.

РИСК:

1. Большая сумма обязательств – активное инвестирование временно свободных средств в **рискованные** объекты вложений.
2. Если страховщик в основном осуществляет краткосрочное страхование, то к его инвестициям предъявляется дополнительное требование — высокая ликвидность вложений.
3. При необходимости страховщик должен иметь возможность за короткое время реализовать активы для выполнения своих обязательств перед страхователями.

характеристики страхового портфеля

- **величина**, которая отражает число заключенных договоров страхования и их общую страховую сумму;
- **однородность страховых сумм и рисков** (причиной неустойчивости может стать принятие страховщиком на себя большого числа однородных рисков на ограниченном страховом поле);
- **равновесие**, которое подразумевает устойчивое соотношение между количеством заканчивающихся договоров страхования и вновь заключенных (новые договора должны полностью компенсировать заканчивающиеся, при этом соблюдается равновесие между страховыми суммами по ним и величинами рисков);
- **стабильность**, являющаяся показателем количества договоров, которые будут оплачены до конца срока страхования.

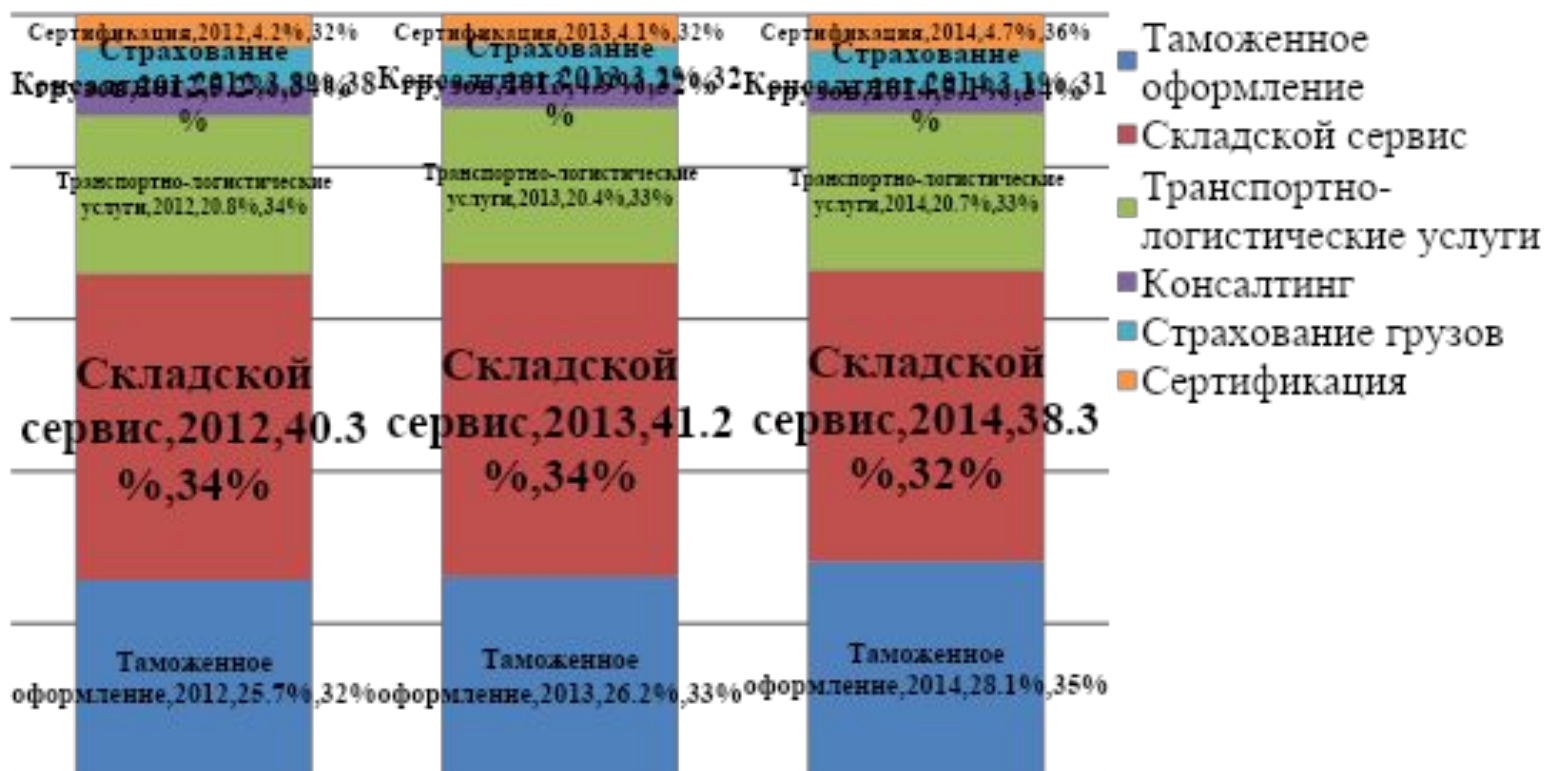
Инвестиционный потенциал страховых компаний

- собственные средства и страховые резервы, формируемые из собранных страховых взносов и предназначенные для выплат по договорам страхования.
- Инвестиционная политика российских страховщиков регламентируется государством.

Актив	Доля в портфеле
Акции и облигации	Не более 30%, причем на один объект не более 5-10% (в зависимости от степени ликвидности)
Инвестиционные паи ПИФов	Не более 5%
Неликвидные акции и доли участия в уставных капиталах	Не более 10%
Векселя банков и депозиты	40%, причем вложения в один банк не более 15%
Жилищные сертификаты	Не более 5%
Государственные ценные бумаги; денежные средства	Ограничений нет

Планирование объемов реализации услуг, работ в околотаможенном сервисе

Фактические объемы реализации



Методы планирования

рекомендуются методы разработки плана реализации:

1. Метод прогноза с учетом развития сектора рынка.
2. Метод экстраполяции.

Задание 1. Планирование страхового портфеля

- анализ перспектив продаж существующего ассортимента страховых продуктов, динамики спроса в будущем имеющихся страховых продуктов – применяем метод ABC (форма **ексель**); удалить из группы С – самый неперспективный продукт;
- анализ возможности обслуживания возрастающего количества продаж страховых продуктов (**дерево мероприятий при условии роста объемов** продаж по группе А – 115%, по группе В- 105%; по группе С- после корректировки –101%);
- анализ расходов на ведение дела и возможностей по снижению страховых тарифов с целью привлечения дополнительного числа клиентов (**построить таблицу расходов при**

Тема 4. Культура обслуживания на предприятиях страхового и таможенного сектора. Факторы, обеспечивающие рост культуры обслуживания

- Обслуживание - любое действие, совершаемое одной стороной для другой стороны, имеющее нематериальный характер и не приводящее к возникновению **права собственности** на что бы то ни было.
- Обслуживание может быть, а может и не быть связано с физическим продуктом.

культура обслуживания

- **организационная культура**, направленная на обслуживание клиентов на основе выработки определенных правил, процедур, практических навыков и умений.
- диктуется **политикой предприятия**, поддерживается **системой поощрений персонала обслуживания** и рядом других мероприятий.

Культура обслуживания предполагает наличие следующих профессиональных характеристик :

- профессиональной подготовки;
- высокого уровня профессионализма (дисциплины, ответственности, владения профессиональными навыками, мастерства, широкого кругозора и надлежащего общего развития);
- организационно-технологического совершенствования труда

Принципы «культурного» обслуживания

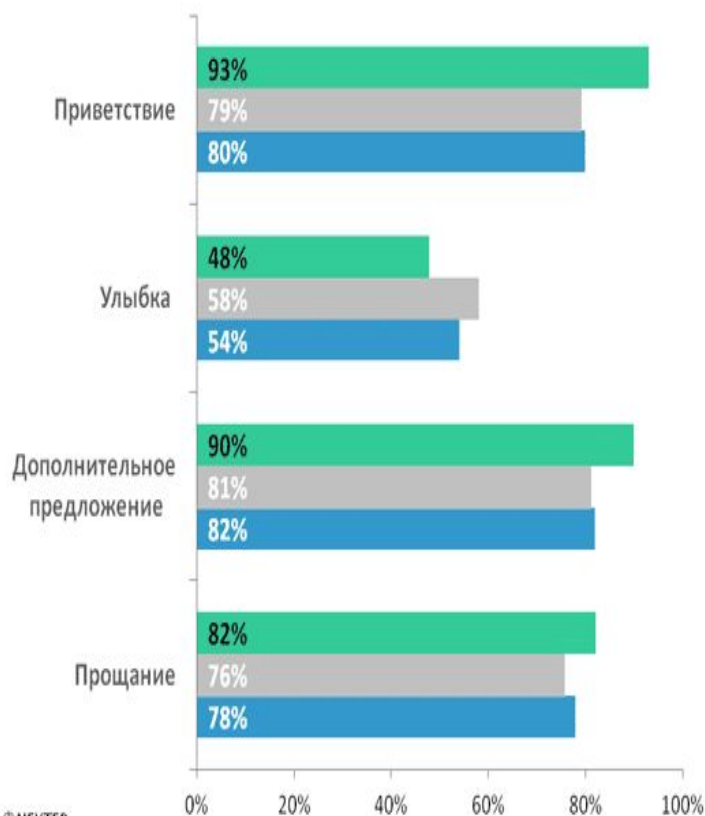
- удовлетворение платежеспособного спроса населения на услуги;
- максимальное приближение услуг к потребителю;
- повышение внимания к клиенту, к его индивидуальным требованиям, вкусам и запросам;
- создание наибольших удобств и комфортных условий для заказчика при пользовании услугами;
- доведение услуг до потребителя с меньшими затратами.

Клиентоориентированный подход

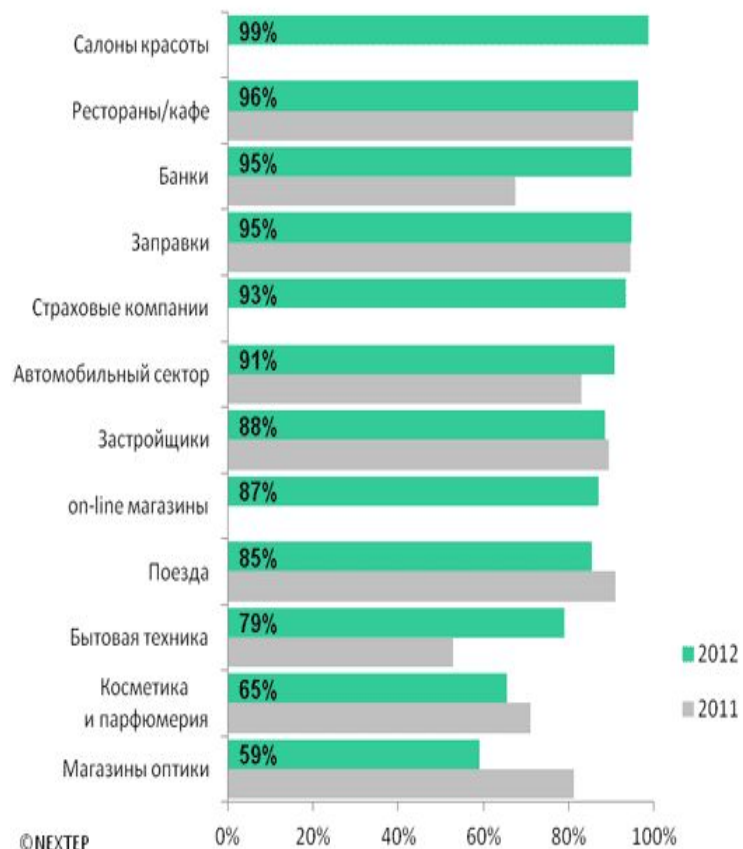
- **Система управления взаимоотношениями с клиентом** (англ. Customer Relationship Management) – часть системы управления компанией, которая обеспечивает анализ бизнес-процессов с точки зрения интересов клиентов и позволяет создать в компании общую для всех структурных подразделений платформу по взаимодействию с клиентами. Включает такие подсистемы, как **изучение потребностей и ожиданий, управление контактами с клиентами** и др.
- **Стандарт обслуживания** - комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций.
- Стандарт обслуживания устанавливает формальные критерии, по которым оцениваются уровень обслуживания клиентов и деятельность любого сотрудника фирмы.
- Стандарты обслуживания могут быть внутрифирменными, отраслевыми и международными.

- В 2012 годах компанией NEXTER Research было представлено исследование восприятия потребителями **культуры сервиса и качества обслуживания в**

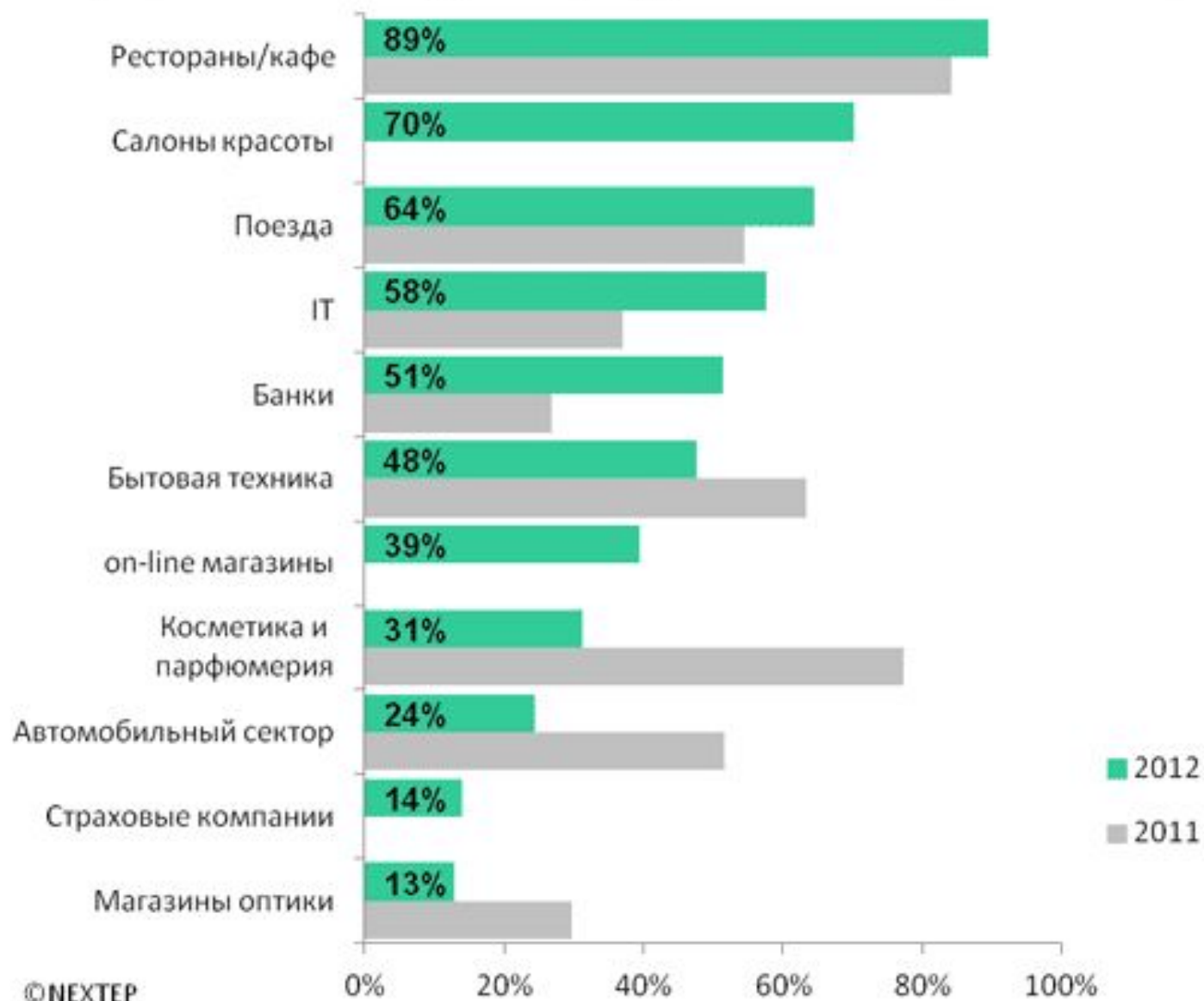
Показатели культуры сервиса



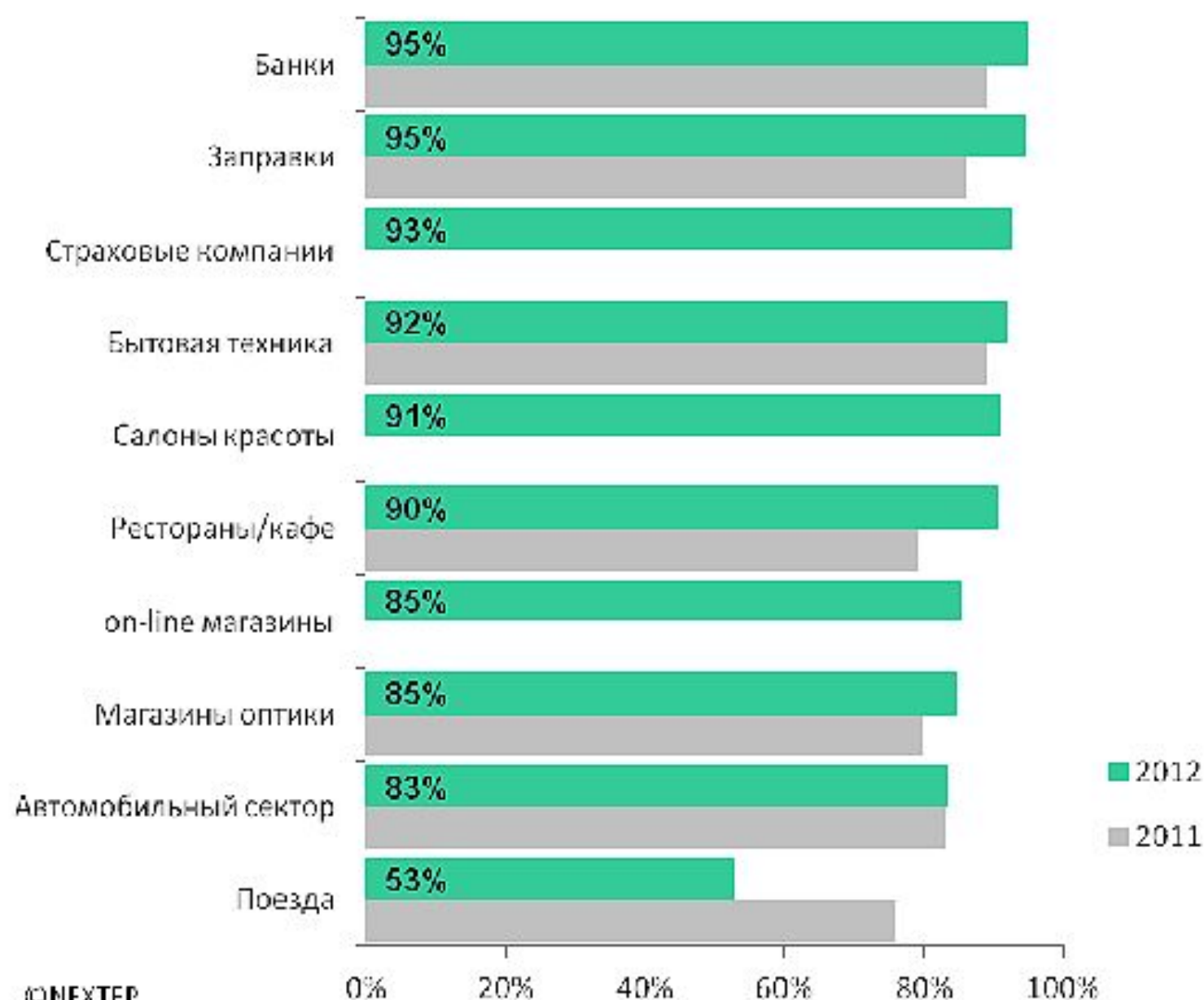
Частота "приветствия" в разных сферах бизнеса



Осуществление доп. предложений в разных сферах бизнеса



Частота "прощания" в разных сферах бизнеса



Факторы, обеспечивающие рост культуры обслуживания

- Повышение качества культуры обслуживания:
- - первый – изменение внешнего вида культуры обслуживания;
- - второй – изменение отношения обслуживающего персонала к самому процессу обслуживания.

К основным мероприятиям первого фактора можно отнести:

- - внешний вид учреждения;
- - фирменное оформление;
- - адаптацию возможностей к спросу.

К основным мероприятиям второго фактора относятся:

- управление обслуживающим персоналом;
- преодоление боязни риска у клиента;
- постоянство качества обслуживания;
- выявление точек соприкосновения;

Тема 5. Оценка качества услуг в сфере страхования и таможенного бизнеса: методы и приемы

Качество услуг - это комплексная характеристика, которая включает в себя степень удовлетворенности реального потребителя (клиента) предоставленной услугой во взаимосвязи с условиями ее предоставления (цена, удобство, объем, периодичность, гарантии, безопасность и другие характеристики).

Оценка качества позволяет определить в какой степени те или иные продукты труда могут удовлетворять определенные потребности человека и общества.

Совокупность операций, включающая:

- 1) выбор номенклатуры показателей качества,
- 2) Определение нормы показателя;
- 3) Определение фактических численных значений,
- 4) Сравнение норматива и факта;
- 5) Принятие решения

Методы оценки качества услуг

Наиболее распространенной концепцией оценки качества услуги является пятиступенчатая модель качества услуги или модель расхождения качества услуги, разработанная американскими учеными В. Зейтамль (Valarie A. Zeithaml), А. Парасураманом (A. Parasuraman) и Л. Берри (Leonard L. Berry) .

Впервые эта концептуальная модель была опубликована в 1985 г., логическим продолжением которой стал широко применяемый в настоящее время практический инструмент оценки качества услуги – методика SERVQUAL (сокр. от Service Quality), опубликованная тем же коллективом авторов в 1988 г.

1.SERVQUAL

Представляет собой анкетирование

Анкета, состоит из трех частей: «Ожидания», «Восприятие» и «Важность».

Каждая часть анкеты содержит 17 вопросов, сгруппированных вокруг пяти характеристик качества услуги: **материальность, надежность, отзывчивость, убежденность и сочувствие.** Потребителям предлагается заполнить части анкеты, используя пятибалльную шкалу Лайкерта «полностью согласен – полностью не согласен».

Первая часть анкеты фиксирует **ожидания потребителей относительно пяти вышеперечисленных критериев качества услуги в отношении некой идеальной сервисной организации** по 17 позициям.

Вторая часть анкеты фиксирует **потребительские восприятия качества конкретной сервисной организации** и предполагает оценку потребителем степени соответствия обследуемой организации своим ожиданиям по тем же 17 позициям.

Третья часть анкеты определяет **мнение потребителей относительно важности критериев качества конкретной услуги.**

На основе полученной информации из анкет рассчитывают коэффициент качества услуги. Далее графически в виде квадрантов или четырех зон качества изображают зависимость этого коэффициента от важности критериев качества.

В целом удовлетворительным результатом анкетирования для сервисной организации является отрицательное значение коэффициента качества, стремящееся к нулю.

2. Mystery Shopping

- метод является практическим примером того, как можно использовать метод включенного (соучаствующего, стимулирующего) наблюдения, принятый в социологии и маркетинге. Данный метод включает сбор фактической информации о качестве обслуживания в сервисной организации с последующим занесением ее в многостраничную структурированную анкету. Оценка сервиса выполняется с помощью подготовленных людей в роли обычных покупателей, посещающих указанное предприятие сферы услуг в назначенное время.
- Собранная информация используется для оценки уровня выполнения стандартов обслуживания и выявления слабых мест в обслуживании с целью последующего их улучшения.
- Описанный метод может трансформироваться в долгосрочную постоянную программу контроля сервиса предприятия и являться предпосылкой создания мотивации персонала.

3. Концепция «нейтральной зоны» (Е.Р. Кедотт (Ernest R. Cadotte) и Н. Терджен (Normand Turgeon))

выделили четыре **классификационные группы элементов качества**, различая их по характеру восприятия потребителем:

1. критические,
2. нейтральные,
3. приносящие удовлетворение
4. приносящие разочарование.

*Критические вызывают безусловную однозначную реакцию потребителя, играют определяющую роль в **формировании нейтральной зоны восприятия услуги** в целом и сами по себе как отдельные объекты восприятия характеризуются минимальной нейтральной зоной.*

Эти элементы услуги являются **обязательными и реализуют минимально достаточный уровень требований к обслуживанию**, приемлемый для потребителей. Критическими эти элементы называют потому, что они вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию потребителя в зависимости от присутствия или отсутствия этих элементов в оказываемой услуге.

Нейтральные элементы, наоборот, оказывают наименьшее влияние на сокращение нейтральной зоны услуги в целом и сами по себе как отдельные объекты восприятия характеризуются очень большим размером нейтральной зоны.

Эти элементы имеют **довольно слабое влияние на степень удовлетворения потребителей** и потому, на них не целесообразно затрачивать значительные управленческие усилия.

- ***Приносящие удовлетворение элементы могут вызвать благодарную реакцию***, если присутствуют в составе услуги сверх ожиданий, но никакая дополнительная реакция на их отсутствие не последует, если ожидания клиента удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены услугой в целом.
- Эти элементы не доставляют неприятностей, если потребитель их не получает, и, наоборот, приносят удовлетворение, если клиент вдруг их обнаруживает.

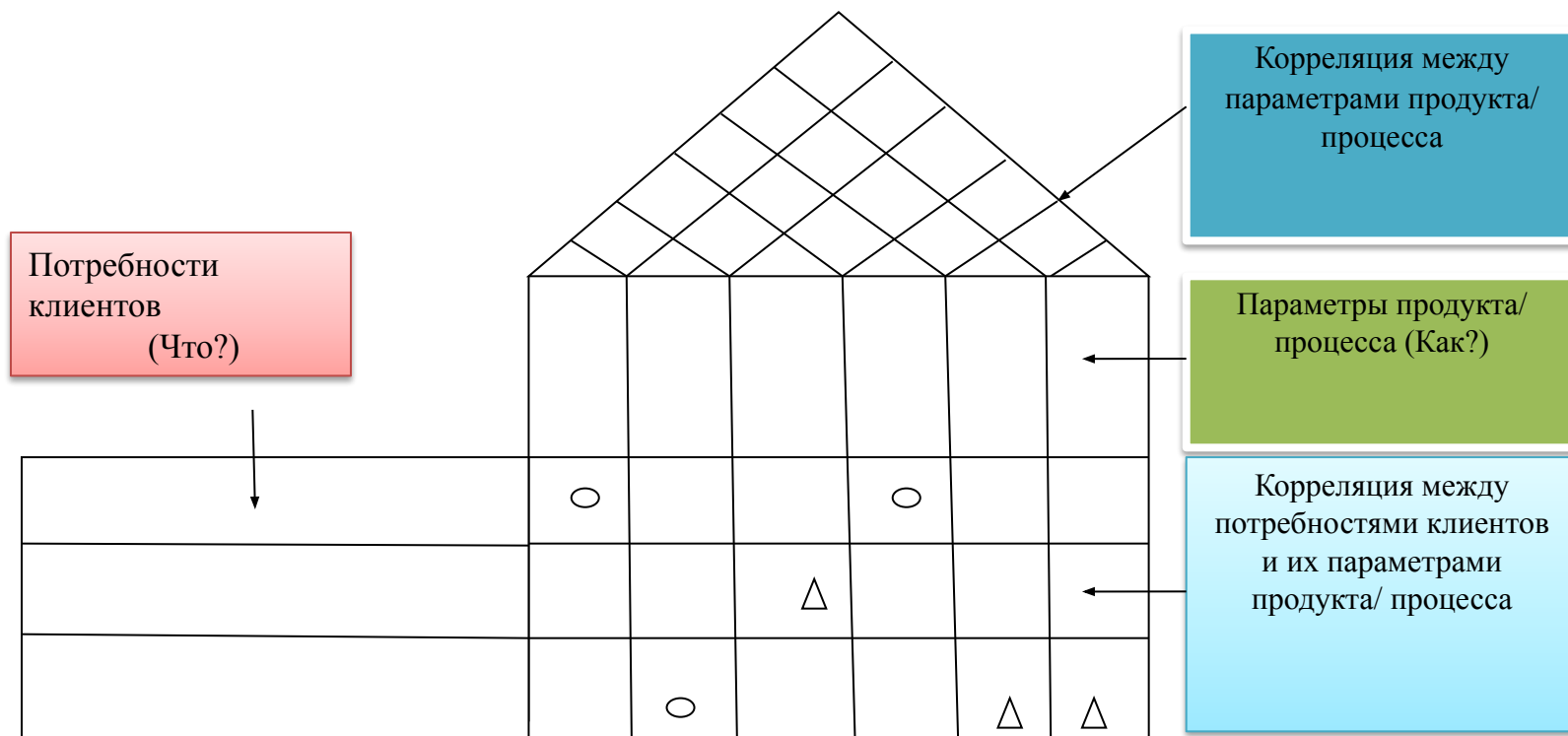
- *Приносящие разочарование элементы, в большинстве случаев, **вызывают отрицательную реакцию, если не выполнены правильно или отсутствуют.***
- Но никакой реакции не последует, если все делается правильно.

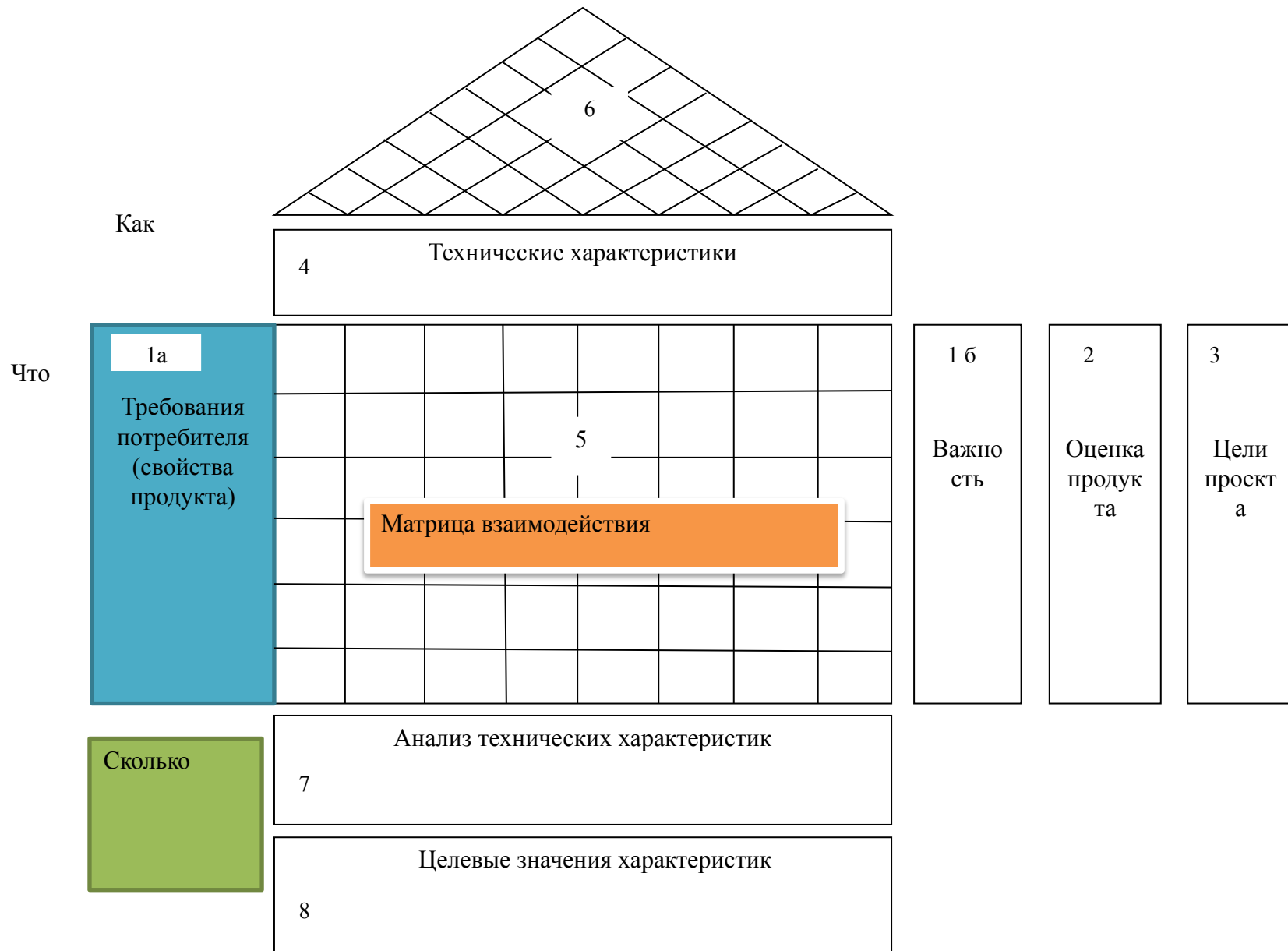
4. Quality Function Deployment

- **Метод исследования системы управления качеством** – это способ и совокупность приемов, оказывающие влияние на средства и продукты труда, нацеленные на достижение требуемого качества.
- QFD (от англ.)- **структурирование (развертывание) функции качества.**
- используется в создании услуг.
- помогает организации уделить **внимание важнейшим характеристикам новых или существующих услуг исходя из мнения отдельного клиента, сегмента рынка, компании, или технологии развития.**

- предполагает командную, групповую работу, то его скорее стоит рассматривать как подход, а не технический прием или инструмент.
- Основной эффект от использования QFD напрямую зависит от четкой, хорошо спланированной и организованной коллективной работы.
- Общий вид представления методики QFD в виде матрицы «Дом качества»

Дом качества

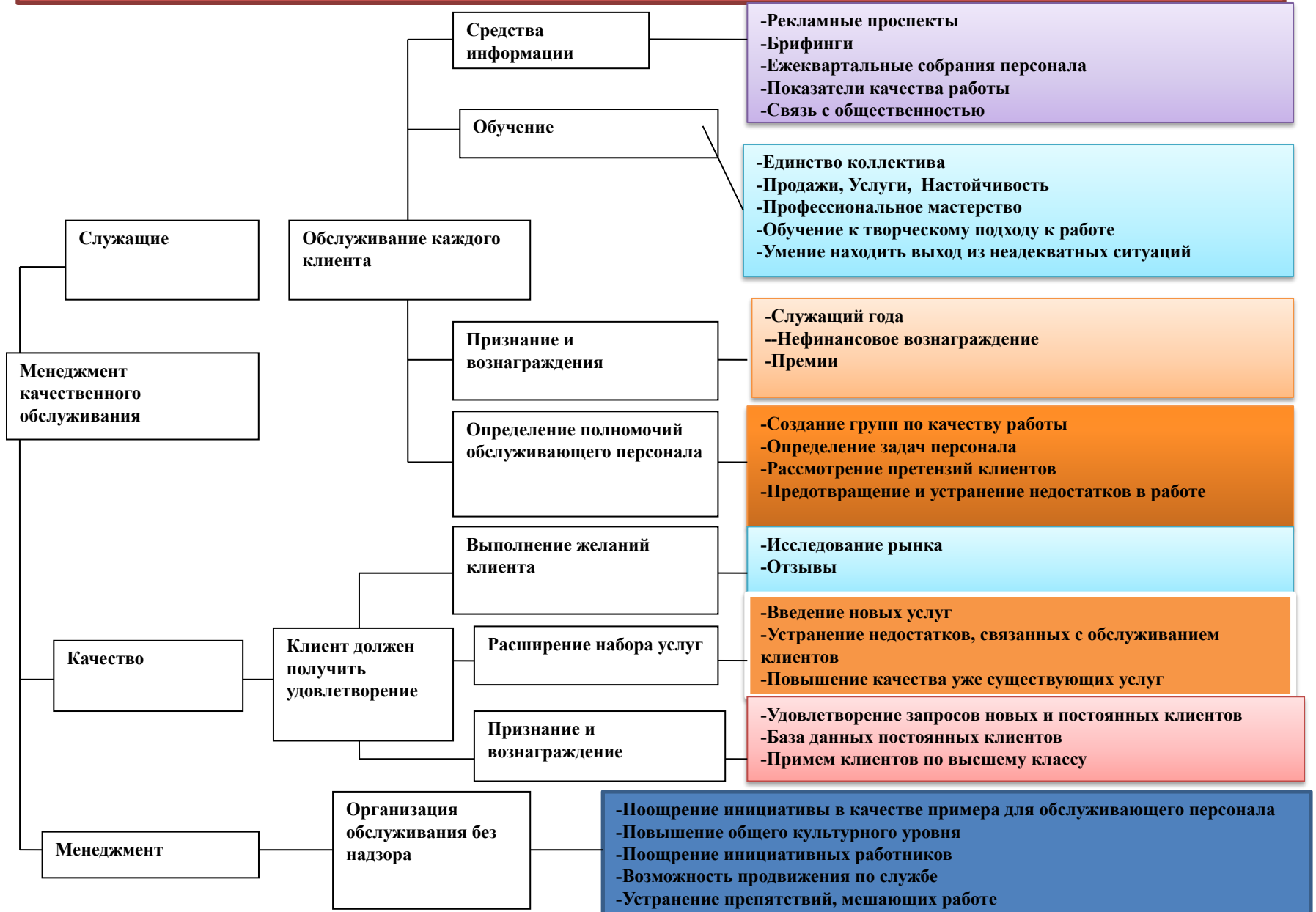




4 дома качества

- В первом «Доме качества» **желания** клиентов преобразуются в технические **характеристики** продукта.
- Во втором «Доме» упор делается на преобразование технических характеристик продукта **в целом** в характеристики его **отдельных компонентов**.
- В третьем «Доме» проводится связь между **характеристиками компонентов** (деталей, узлов) продукта и характеристиками **технологического процесса**. В результате фиксируются показатели результативности **ключевых процессов**.
- В четвертом «Доме» требуемые характеристики технологического **процесса** определяют способ организации **производства услуг**

Концептуальная модель системы управления качеством (ПРИМЕР)



Характеристики страховой услуги

Страховая услуга выражает отношения между страховой компанией и конкретным страхователем и представляет собой комплекс четко определенных качеств:

- технических характеристик - описания рисков и объектов страхования;
- юридических условий - гарантия или ответственность страховщика после уплаты страховой премии, выплата возмещения, оговорки, исключения и т.д.;
- экономических условий - цена услуги, страховая сумма, франшиза, методы индексации и т.д.;
- дополнительных услуг и сервиса, предоставляемых страховщиком.

Направление деятельности компании	Объект инновации	Вид инновации	Описание инновации
создание страхового продукта	страховой продукт	продуктовая, производственная	разработка новых страховых продуктов и услуг
сопровождение страхового продукта	<u>процессы</u> обеспечивающие сопровождение страхового продукта	продуктовая, технологическая	изменение технологии процессов сопровождения с целью их совершенствования, автоматизации процессов за счет внедрение новых информационных технологий
развитие каналов сбыта страховых услуг	система продвижения страховых услуг	продуктовая, торговая	создание новых каналов сбыта страховых услуг путем привлечения новейших аналитических и маркетинговых методов исследования страхового рынка
организационно-управленческая деятельность	организационно-управленческие процессы	процессная, организационная	использование новых методов организации и управления страховой компании, внедрение передовых информационных технологий для оптимизации управления бизнес-процессами компании
взаимодействие с внешними элементами среды	процессы взаимодействия	процессная организационная технологическая	использование новых методов и технологий с целью повышения эффективности взаимодействия с элементами внешней среды

Критерии оценки страховых продуктов

- Предпродажное обслуживание;
- Послепродажное обслуживание;
- Финансовые условия;
- Статус ,
- Стилль,
- Образы, связанные с торговым знаком, именем и ценой.

Тема 6. Планирование численности персонала. Планирование ФЗП

Практическое занятие. Методы расчета численности руководителей, специалистов и служащих; планирование и регулирование оплаты труда.

Планирование численности персонала по категориям.

планирование персонала

Основные задачи :

- Определение потребности в численности работников, в том числе **по профессиям, специальностям и квалификации**, достаточной для решения предстоящих задач
- Определение **средств на заработную плату и социальные нужды, достаточных для стимулирования труда** работников

Включает обоснование следующих основных показателей труда и заработной платы:

- численность работников
- фонд заработной платы
- производительность труда
- средняя заработная плата

Основными официальными документами, регламентирующими плановые обоснования по персоналу, являются

- Трудовой кодекс
- Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС)
- Единая тарифная сетка (ЕТС)
- нормативы и нормы труда
- штатное расписание работников
- другие официальные инструкции и материалы, трудовые соглашения

Исходными данными являются

- стратегический план предприятия
- плановый объем продаж и производственная программа
- прогноз потребности в кадрах
- план технического развития и организации производства
- нормы и нормативы по труду и заработной плате

Задание 1 Составление оперограммы управленческих процедур

1. Прием на работу – пример прилагается
2. Разработка плана социального развития организации
3. Разработка плана повышения квалификации
4. Разработка плана и проведение аттестации
5. Формирование кадрового резерва

Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала в банке

Наименование операций	Исполнители				Трудоемкость в чел.-час (в год)
	председатель банка	отдел кадров	руководители подразделений	претенденты на должность	
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах		□	□		30
2. Сбор документов и заполнение учетных форм		□		□	25
3. Изучение документов претендентов		□			25
4. Собеседование со специалистами службы персонала		□		□	75
5. Оценка профессиональных знаний		□	□	□	75
6. Оценка индивидуальных обязанностей		□		□	10
7. Составление приказа о назначении на должность		□	□		15
8. Подписание приказа	□				1
9. Проведение инструктажа			□	□	15
10. Формирование личного дела		□			35
ИТОГО:					306

Задание 2.

1. На основании данных рассчитать численность АУП, используя метод Розенкранца

№ п.п.	Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, час
1	Расчет денежной наличности	500	1
2	Учет доходов и расходов предприятия	3000	0,5
3	Расчет сводного финансового баланса	300	3

1. Годовой фонд времени одного сотрудника 1920 час
2. Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы – 1,3
3. Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников 1,12
4. Коэффициент пересчета явочной численности в списочную 1,1

Практическое применение метода Розенкранца

- 1) Выявление всех видов деятельности (внешний эксперт наблюдает за работой каждого сотрудника и фиксирует какие виды работ он выполняет)
- 2) Определение частоты каждой трудовой операции (вида деятельности) в течение наблюдаемого времени.
- 3) Вычисление с учетом коэффициента использования трудовых ресурсов средних затрат времени на единицу работы (каждый вид деятельности. Например, телефонные разговоры) и общее количество времени, затрачиваемое сотрудником на эту работу. Это достигается умножением средних затрат времени на каждое занятие на частоту работ.
- 4) Расчет общего объема времени, затрачиваемого подразделением (отделом) на все виды работ. Этот показатель вычисляется суммированием общих временных затрат на каждый из видов работ.
- 5) Определение планового рабочего времени подразделения. Оно устанавливается прибавлением к общему объему времени исследуемой организационной единицы подготовительного времени, времени отдыха и вспомогательного времени.
- 6) Рационализация рабочего времени. Это предполагает критический анализ рабочего времени с точки зрения его возможного сокращения.

Методические указания. Формульное выражение зависимости для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца приведено ниже:

$$\text{Численность} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} \times K_{\text{нрв}},$$

- где n — количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;
- m_i — среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т. п.) в рамках i -го вида работ за установленный промежуток времени (например, за год);
- t_i — время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ;
- T — рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий принятому в расчетах промежуток календарного времени;
- $K_{\text{нрв}}$ — коэффициент необходимого распределения времени.

Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ
 $500*1+3000*0,5+300*3 = 2900$ час.

2. Расчет коэффициент необходимого распределения
времени

$$K_{нрв.} = 1,3*1,12*1,1 = 1,6$$

3. Определение расчетной численности персонала:
 $2900/1920*1,6 = 2,4$ чел.

4. Принимаемая численность – 3 чел, с условием
дополнительной загрузки данной группы сотрудников
выполнением смежных задач (-0,6)

Планирование ФОТ

- Фонд оплаты труда планируется:
 - 1) методом прямого счета. При этом ФОТ в планируемом году определяется **суммированием месячных тарифных ставок, месячных должностных окладов, доплат, надбавок, рассчитанных по каждой должности и специальности**. Сумма этих выплат умножается на процент премиального фонда и на 12 месяцев. Такой процесс планирования очень трудоемок и оправдан в предприятиях с небольшим штатом.
 - 2) на средних показателях - **метод укрупненного расчета**. При этом размер ФОТ планируется по формул

$$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = R_{\text{пл}} * ЗП_{\text{пл}} * t, \quad (3.7)$$

где $R_{\text{пл}}$ – среднесписочная численность работников в планируемом периоде, чел;

$ЗП_{\text{пл}}$ – средняя месячная заработная плата одного работника в планируемом периоде, руб.;

t – количество месяцев в планируемом периоде.

- **Недостаток этого метода** в том, что он основывается на достигнутом уровне заработка и не увязывается с ростом объемов производства и производительности труда.
- Более того, чем больше численность персонала, тем больше фонд оплаты труда.

нормативный метод формирования ФОТ

- для увязки заработной платы с конечными результатами работы предприятия
- использует большинство компаний в странах с рыночной экономикой.
- в двух модификациях: плановый ФОТ определяется на основе норматива расхода заработной платы на рубль продукции (выручки от реализации продукции) // планового объема выручки.

Задание 3.

Запланировать ФОТ предприятия склада временного хранения на 2016 год, если плановый объем выручки от реализации продукции составляет 500 млн. руб., а норматив расхода заработной платы на рубль выручки – 0,3 руб.

РЕШЕНИЕ:

- ФОТ 2016 определяется умножением объема выручки на норматив расхода заработной платы:
- $\text{ФОТ пл} = 500 * 0,3 = 150 \text{ млн. руб.}$

Задание 4.

- Фонд оплаты труда в отчетном году составил 800 млн. руб., а объем выручки предприятия от реализации продукции – 2600 млн. руб.
- Норматив прироста средней заработной платы на один процент прироста производительности труда – 0,5,
- плановый прирост производительности труда – 10%.
- Плановая сумма выручки – 3900 млн. руб.
- Рассчитать ФОТ на планируемый год.

Решение

1) определяем плановый прирост средней заработной платы

$$0,5 * 10 = 5\%$$

2) определяем норматив расхода заработной платы на рубль продукции

$$N = 800 / 2600 * (100 + 5) / (100 + 10) = 0,294$$

$$N = \frac{\text{ФОТб}}{\text{Вб}} * \frac{100 + \Delta\text{ЗП}}{100 + \Delta\text{ПТ}}, \quad (3.8)$$

где N – норматив расхода фонда оплаты труда на рубль продукции;

ФОТб – фонд оплаты труда в базисном периоде, руб.;

Вб – объем продукции предприятия, выручка в базисном периоде, руб.;

Δ ЗП – плановый прирост средней заработной платы, %;

Δ ПТ – плановый прирост производительности труда, %.

- 3) определяем ФОТ в планируемом году умножением норматива расхода заработной платы на плановую выручку от реализации продукции:

$$\text{ФОТ}_{\text{пл}} = 0,294 * 3900 = 1147 \text{ млн. руб.}$$

Задание 5. Расчет плановой численности вспомогательного персонала

- В офисе крупной компании 60 кабинетов.
- Каждый кабинет обслуживается звеном уборщиков в составе 3 человек.
- График работы – 2 смены по 6 часов.
- Каждый уборщик работает 225 дней в году.
- Определить плановую численность вспомогательного персонала.

Решение

$$Ч = (n * S) : Но * ксп,$$

где Ч – плановая численность работников,

n – количество обслуживаемых объектов,

S – число рабочих смен в сутках,

Но - число единиц объектов на одного сотрудника (60:3),

ксп - коэффициент среднесписочного состава, который определяется так:

$$ксп = Fn / f ,$$

где Fn - число календарных рабочих дней (в 2015 году это число равно 247),

f – планируемое число рабочих дней одного рабочего.

- $4 = (60 * 2 / 20) * (247 / 225) = 6,59 \approx 7$

Задание 6. Фотография рабочего дня

- наблюдение, проводимое для изучения всех затрат рабочего времени в течение смены или ее части.
- Они могут быть индивидуальными, групповыми, бригадными и т.п.

Цель фотографии:

- выявление потерь рабочего времени;
- установление причин потерь;
- разработка мероприятий по устранению потерь;
- получение данных о необходимости численности работников, а также для создания нормативов времени.

Тема 7. Разработка инвестиционного плана предприятия

1. Инвестиционные процессы и проекты.
2. Инвестиционное планирование:
показатели эффективности
проектов

Практическое занятие. Расчет показателей эффективности инвестиционных проектов

Инвестиционная деятельность

- компонент успешного развития предприятия, отрасли, государства;
- обеспечивает достижение поставленных целей (увеличения доходов);
- создание оптимальных условий осуществления инвестиционной деятельности является основным фактором экономического роста

Инвестиционные проекты

- рождаются из потребностей предприятия//отрасли// страны
- условие жизнеспособности - соответствие инвестиционной политике и стратегическим целям

Оценка эффективности ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

- основной элемент инвестиционного анализа.
- является главным инструментом правильного выбора из нескольких инвестиционных проектов наиболее эффективного, совершенствования инвестиционных программ и минимизации рисков

Методология обоснования критериев оптимальности

- основополагающий принцип: среди прочих для реализации выбирается наиболее эффективный вариант.
- Выбор конкретного метода для оценки эффективности, критерия эффективности зависит от целей данного исследования, масштабов и т. д.
- эффективность – это достижение максимального результата при минимальных затратах.
- при выборе конкретного проекта руководство стремится **не только к наиболее эффективному инвестиционному проекту, но и к повышению эффективности функционирования объекта при его реализации.**
- при оценке ИП важным является **не только максимальное значение рассчитываемого показателя эффективности**, но также и анализ того, насколько данный инвестиционный проект отвечает целям и стратегии предприятия.

Методы оценки инвестиционных проектов

- не во всех случаях могут быть едиными,
- инвестиционные проекты различаются по масштабам затрат, срокам их полезного использования, по полезным результатам, а также по стадии реализации проекта
- К небольшим инвестиционным проектам, не требующим значительных капитальных вложений и не оказывающим существенного влияния на основные показатели деятельности предприятия, можно применять **простейшие способы расчета.**
- Реализация более масштабных инвестиционных проектов, требующих больших инвестиционных затрат, вызывает необходимость учета многих факторов, как следствие, проведения более **сложных расчетов, а также уточнения методов оценки эффективности.**

- Оценка эффективности инвестиционных проектов основана на **сравнении планируемого объема инвестиций** и ожидаемых в будущем **поступлений денежных средств**
- или фактических инвестиций и доходов, если речь идет об анализе уже реализованного инвестиционного проекта.

- если ИП связан с началом деятельности предприятия, можно считать достаточными анализ и оценку самого проекта.
- ИП, осуществляемый на действующем предприятии, требует комплексного финансового анализа деятельности предприятия.

Факторы при оценке эффективности

- ИП является частью деятельности предприятия,
- должен **гармонично** вписываться в стратегический план данного предприятия
- должен способствовать **достижению поставленных целей.**
- оценка инвестиционного проекта - осуществляется на альтернативной основе
- Оценка альтернативных проектов должна осуществляться с помощью одинаковых методов и критериев эффективности

Анализ методов оценки эффективности ИП

- По виду обобщающего показателя,
 1. Абсолютные методы, в которых показатель эффективности вычисляется как **разность между стоимостной оценкой результатов и затрат, необходимых для достижения подобного результата**;
 2. Относительные методы, в которых показатель эффективности (Кэф.) является отношением **результата к соответствующим затратам**;
 3. Временные методы, которые оценивают **период окупаемости** затрат.

По методу сопоставления разновременных денежных затрат и результатов

1) Статические методы – с помощью которых **денежные потоки**, возникающие в разное время, оцениваются как **равноценные**.
*срок окупаемости инвестиций (Payback Period, PP),
коэффициент эффективности инвестиций (Accounting Rate of Return, ARR)*

2) Динамические методы – в которых денежные потоки, вызванные реализацией инвестиционного проекта, **приводятся к сопоставимому виду с помощью дисконтирования**, обеспечивая сопоставимость разновременных проектов.

*чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость) (Net Present Value, NPV),
индекс рентабельности инвестиций (Profitability Index, PI),
внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return, MIRR),
дисконтированный срок окупаемости инвестиций (Discounted Payback Period, DPP)*

Статические методы - недостатки и преимущества

- не в полной мере учитывается временной аспект стоимости денег, факторы, связанные с инфляцией и риском.
- усложняется процесс проведения сравнительного анализа проектных и фактических данных по годам использования инвестиционного проекта.
- можно применять только для краткосрочных инвестиционных проектов, в случаях, когда затраты и результаты равномерно распределены по всему сроку реализации проекта.
- простота и быстрота расчета,
- общедоступность для понимания.

Стат. методы

- **абсолютной эффективности**

1. метод, связанный с расчетом сроков окупаемости проекта,
2. метод, основанный на определении нормы прибыли на капитал (метод эффективности инвестиций);

- **методы сравнительной эффективности**

1. метод накопленного сальдо денежного потока (накопленного эффекта) за расчетный период,
2. метод приведенных затрат,
3. метод сравнения прибыли.

Теория абсолютной эффективности инвестиций

- реализации подлежит такой проект, который обеспечивает инвестору заданный (нормативный) уровень эффективности.
- если ожидаемый уровень нормы прибыли на капитал или срок окупаемости проекта будет удовлетворять инвестора (т.е. будет не ниже нормативного значения), такой проект будет реализован

Теория сравнительной эффективности

- основана на сравнении, сопоставлении показателей нескольких (не менее двух) проектов и выборе для реализации среди них того, который обеспечивает
 1. Или минимальную сумму приведенных затрат,
 2. Или максимум прибыли,
 3. Или максимум накопленного эффекта за расчетный период.

Динамические методы – преимущества

- учитывают изменение стоимости денег во времени (временная стоимость денег).

Временная стоимость финансовых ресурсов имеет два аспекта:

1. связан с покупательной способностью денег. Денежные средства в данный момент и через определенный промежуток времени **при равной номинальной стоимости имеют совершенно разную покупательную способность**. При современном состоянии экономики и уровне инфляции денежные средства, **не вложенные в инвестиционную деятельность или на хранение в банк, очень быстро обесцениваются**.
2. связан с обращением денежных средств как капитала и получением доходов от этого оборота.

Для оценки временной стоимости денег существует понятие дисконтирование.

Способ, который используется при оценке инвестиционных проектов и заключается **в выражении будущих денежных потоков, связанных с реализацией проекта, через их стоимость в текущий момент времени**.

Недостатки

- трудность и неоднозначность прогнозирования денежного потока,
- сложность в выборе ставки дисконта,
- необходимость **учитывать допущение о существовании совершенного рынка капитала.**

perfect capital market

на котором отсутствуют налоги и брокерские комиссионные, а все его участники могут совершать ссудо-заемные операции на одинаковых условиях, не зависящих, в частности, от объема средств.

*никакой отдельный его участник не может воздействовать на рыночную цену торгуемого актива путем **совершения** операций.*

2. Инвестиционное планирование

- заключается в составлении **прогнозов наиболее эффективного вложения финансовых ресурсов в земельные участки, производственное оборудование, здания, природные ресурсы, развитие продукта, ценные бумаги и другие активы.**
- является стратегической задачей управления предприятием.
- важно учитывать все аспекты экономической деятельности компании, начиная от окружающей среды, показателей инфляции, налоговых условий, состояния и перспектив развития рынка, наличия производственных мощностей, материальных ресурсов и заканчивая стратегией финансирования проекта.

задачи инвестиционного планирования

- Определение потребности в инвестиционных ресурсах.
- Определение возможных источников финансирования и рассмотрение связанных с этим вопросов взаимодействия с инвесторами.
- Оценка платы за этот источник.
- Подготовка финансового расчета эффективности инвестиций с учетом возврата заемных средств.
- Разработка бизнес-плана

Рекомендации в рамках ИП

- 1) Требуется определить проблему, которая будет решена в результате ИП
- 2) Большинство капиталовложений не зависят друг от друга. Это означает, что выбор одного капиталовложения не мешает выбрать и любое другое.
- 3) Успех долгосрочных инвестиций полностью зависит от будущих событий и их неопределенности.
- 4) Инвестиционный процесс всегда связан с риском, и чем длительнее проект и сроки его окупаемости, тем он рискованнее. В связи с этим при принятии решения необходимо учитывать фактор времени.

Практическая работа

Расчет показателей
эффективности инвестиционных
проектов

Основные понятия инвестиционного анализа

- Срок окупаемости – **Т ок.**, простой или дисконтированный;
- Накопленный денежный поток - **НДП** (по денежному потоку производим «накопление» – суммируем предыдущее значение с последующим) – см файл, задача 1
- Коэффициент **дисконтирования** - учет стоимости денег во времени – задается в условии проекта или определяется методом интервалов – см. расчет ЧДД 1 и ЧДД 2 – задача 5;
- Чистый дисконтированный доход (**ЧДД**, Net Present Value) и чистый доход (**ЧД**) – см расчет - задача 1продолжение, на СРС задача 2;
- индекс доходности (**ИД**), см расчет - задача 3; см задача 5
- внутренняя ставка доходности (**ВСДП**) задача 5 и 6

Расчет периода (срока) окупаемости

Период окупаемости – минимальное количество периодов, необходимых для полного возмещения инвестиционных затрат

Период окупаемости определяется по следующей формуле:

$$T_{\text{ок}} = t + \frac{\text{НДДП}_{n-1}}{\text{ДДП}_n}, \quad (1.1)$$

где $T_{\text{ок}}$ – период (срок) окупаемости, в периодах;

t – число периодов, предшествующих периоду окупаемости, в периодах;

НДДП_{n-1} – невозмещенная стоимость на начало года окупаемости, в ден. ед.;

ДДП_n – приток наличности в течение года окупаемости, в ден. ед.

Задача 1

Пример 1.1

Инвестиционный проект требует вложения в размере 1000 тыс. руб., прогнозируемый поток доходов составит:

1 год – 200 тыс. руб.;

2 год – 500 тыс. руб.;

3 год – 600 тыс. руб.;

4 год – 800 тыс. руб.;

5 год – 900 тыс. руб.

Ставка дисконта – 15%.

Рассмотрим методику расчета простого и дисконтированного периода окупаемости и сведем полученные результаты в таблицу 1.1

1. Рассчитать накопленный денежный поток как алгебраическую сумму затрат и потоков по проекту.
2. Рассчитать дисконтированный денежный поток исходя из ставки дисконтирования и периода возникновения доходов.
3. Рассчитать накопленный дисконтированный доход как алгебраическую сумму дисконтированных затрат и потоков по проекту.
4. Определить простой и дисконтированный период окупаемости по формуле 1.1

Задача 2 – СРС

Инвестиционный проект требует затрат 850 тыс. руб. и обеспечивает следующий потенциальный доход:

1 год – 85 тыс. руб.;

2 год – 300 тыс. руб.;

3 год – 400 тыс. руб.;

4 год – 500 тыс. руб.;

5 год – 600 тыс. руб.

Ставка дисконта – 12%. Рассчитайте простой и дисконтированный периоды окупаемости инвестиционного проекта

ЧИСТЫЙ ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ДОХОД

Основополагающий принцип оценки эффективности инвестиций выражается в принятии решения о целесообразности тех или иных затрат. Данный принцип отражается в показателе «чистый доход».

Чистый доход – разность между формируемыми результатами реализации проекта - притоками, и затратами и отчислениями – оттоками.

Таким образом, экономический эффект может быть выражен формулой

$$\text{ЧД} = \text{ДП} - \text{З}, \quad (1.2)$$

где ЧД – чистый доход, ден. ед.;

ДП – денежный поток, ден. ед.;

З – инвестиционные затраты, ден. ед.

Формула расчета чистого дисконтированного дохода за расчетный период имеет вид

$$\text{ЧДД} = \sum_{n=0}^t \frac{\text{ДП}}{(1+i)^n} + \sum_{n=0}^t \frac{З}{(1+i)^n}, \quad (1.3)$$

где ЧДД – чистый дисконтированный доход, в ден. ед.;

i – ставка дисконта, в долях;

n – период, в годах.

Если размер чистого дисконтированного дохода за расчетный период характеризуется положительным значением, то проект следует признать эффективным. При рассмотрении нескольких инвестиционных проектов предпочтение отдается проекту с максимальной величиной данного показателя.

Задача 1 Продолжение расчета.

Пример 1.2

На основании исходных данных, представленных в примере 1.1, рассчитаем чистый доход и чистый дисконтированный доход:

1. Просуммировать все денежные потоки по проекту.
2. По формуле (1.2) определить чистый доход.
3. Просуммировать дисконтированные потоки по проекту.
4. По формуле (1.3) определить чистый дисконтированный доход

Индекс доходности

Индексы доходности характеризуют относительную отдачу на вложенные в проект затраты. В зависимости от содержания учитываемых при этом затрат можно построить индекс доходности инвестиций или индекс доходности всех затрат (текущих и единовременных). Наибольшее распространение на практике получил индекс доходности дисконтированных инвестиций

Индекс доходности дисконтированных инвестиций – отношение суммы приведенных эффектов (из которых вычленены инвестиционные затраты) к приведенной к тому же моменту времени величине инвестиционных затрат

$$\text{ИД}_{\text{ин}} = \sum_{n=0}^t \frac{\text{ДП}}{(1+i)^n} \div \sum_{n=0}^t \frac{З}{(1+i)^n}. \quad (1.4)$$

Индекс доходности показывает величину прироста активов от реализации проекта на единицу инвестиций. Индекс доходности тесно связан с показателем чистого дисконтированного дохода:

- если ЧДД > 0, то $\text{ИД}_{\text{ин}} > 1$ – проект эффективен;
- если ЧДД < 0, то $\text{ИД}_{\text{ин}} < 1$ – проект неэффективен;
- если ЧДД = 0, то $\text{ИД}_{\text{ин}} = 1$ – проект не убыточен, но и не приносит прибыли.

Задача 3. ВЫБОР ПРОЕКТА.

Проект А требует инвестирования в сумме 900 тыс. руб., предполагаемый поток доходов следующий:

1 год – 300 тыс. руб.;

2 год – 400 тыс. руб.;

3 год – 600 тыс. руб.

Проект Б требует затрат в сумме 325 тыс. руб. и потенциально обеспечит следующий поток доходов:

1 год – 100 тыс. руб.;

2 год – 200 тыс. руб.;

3 год – 300 тыс. руб.

Ставка дисконтирования равна 10%.

Рассчитаем индекс доходности дисконтированных инвестиций и определим наиболее рентабельный проект.

Рекомендации

Рассчитаем индекс доходности дисконтированных инвестиций и определим наиболее рентабельный проект.

1. Продисконтируем денежные потоки по проекту А по требуемой ставке и просуммируем их.

2. Рассчитаем индекс доходности дисконтированных инвестиций по проекту А по формуле (1.4).

$$\text{ИД}_{\text{дв}} = \sum_{n=0}^t \frac{\text{ДП}}{(1+i)^n} \div \sum_{n=0}^t \frac{3}{(1+i)^n}.$$

3. Продисконтируем денежные потоки по проекту Б по требуемой ставке и просуммируем их.

4. Рассчитаем индекс доходности дисконтированных инвестиций по проекту Б по формуле (1.4).

5. Сопоставим индексы доходности дисконтированных инвестиций по проектам А и Б.

Задача 4 - СРС

Организация собирается вложить средства в приобретение технологической линии в размере 60 млн руб. Ожидается, что после пуска линии ежегодные поступления после вычета налогов составят 20 млн руб. Работа оборудования рассчитана на 5 лет. Принятая норма дисконта 12%. Определить индекс доходности дисконтированных инвестиций.

Тема 8. Управление затратами. План доходов и расходов

В условиях кризиса одним из наиболее действенных инструментов, которым предприятие может воспользоваться для стабилизации финансового положения, является **сокращение затрат**

При неизменном уровне объема продаж дает возможность существенно повысить рентабельность,

Позволяет восстановить платежеспособность организации

В условиях кризиса одним из наиболее действенных инструментов, которым предприятие может воспользоваться для стабилизации финансового положения, является **сокращение затрат**

При неизменном уровне объема продаж дает возможность существенно повысить рентабельность,

Позволяет восстановить платежеспособность организации

Пример из практики

Для предприятия с рентабельностью 10 % сокращение затрат на 2 % повлияет на прибыль точно так же, как и увеличение объема реализации на 20% при неизменном уровне рентабельности – прибыль в обоих случаях увеличится на 20 %.

Затраты и расходы

- в затратах первое - вещественная сторона ресурса, затем дается стоимостная характеристика;
- в расходах – первая – стоимостная характеристика, затем количественная и качественная.
- Например, затраты сырья – какое количество, какое качество, затем сколько стоит
- Командировочные расходы – их сумма, затем вид расхода

Издержки

- Более широкое понятие, поскольку охватывают разные статьи затрат в рамках одного периода – года, производственного цикла, отдельной стадии производства.
- издержки суммируют то количество затрат, которое было произведено
- Также затраты могут подразделяться по стадиям жизненного цикла продукции, например, стадия производства, стадия хранения, стадия сбыта или реализации.

Классификация затрат

Признак классификации	Виды затрат
По экономической роли в процессе производства	Основные и накладные
По составу	Одноэлементные и комплексные
По способу включения в себестоимость	Прямые и косвенные
По отношению к объему производства	Переменные и постоянные
По периодичности возникновения	Текущие и единовременные
По участию в процессе производства	Производственные и коммерческие
По степени охвата	Планируемые и непланируемые

Расходы

- **Расходы** – это затраты, которые обоснованы и документально подтверждены, а также имеют прямое отношение к полученной прибыли.
- В их состав входит стоимость ресурсов, необходимых для выпуска продукции, оплата труда персонала, потери и убытки, средства, затраченные на поддержание оборудования в рабочем состоянии.
- Главная особенность расходов – это подтверждение их списания, движения, использования на определённые нужды.
- При этом факт должен иметь документальное выражение установленной законом формы.

Группировка расходов на производство и реализации продукции в зависимости от состава

Расходы, связанные с изготовлением (производством), хранением и доставкой товаров, выполнением работ, оказанием услуг, приобретением и (или) реализацией товаров (работ, услуг, имущественных прав)

Расходы на содержание и эксплуатацию, ремонт и техническое обслуживание основных средств и иного имущества, а также на поддержание их в исправном (актуальном) состоянии

Расходы на освоение природных ресурсов

Расходы на научные исследования и опытно-конструкторские разработки

Расходы на обязательное и добровольное страхование

Прочие расходы, связанные с производством и (или) реализацией

Классификация расходов на
производство и реализации продукции
в зависимости от назначения

```
graph TD; A[Классификация расходов на производство и реализации продукции в зависимости от назначения] --> B[Материальные расходы]; A --> C[Расходы на оплату труда]; A --> D[Суммы начисленной амортизации]; A --> E[Прочие расходы];
```

Материальные
расходы

Расходы на
оплату труда

Суммы
начисленной
амортизации

Прочие расходы

Отличия расходов от затрат

- Если же потраченные ресурсы не связаны с получением прибыли, то их нельзя признать обоснованными расходами.
- Данное обстоятельство подлежит первостепенной проверке при проведении аудита или оценки экономической эффективности.
- При этом расходы при отражении в документации в обязательном порядке снимаются с учёта.
- Затраты продолжают находиться на балансе и могут выражаться в том числе в наличии продукции, которая уже произведена, но ещё не отгружена.
- **Вот почему для определения прибыли необходимо изучать не только расходы производства, но и затраты.**
- Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 33н (ред. от 06.04.2015) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99« (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 N 1790)
- Приказ Минфина России от 27.07.2012 N 109н"О бухгалтерской (финансовой) отчетности страховщиков»(вместе с "Инструкцией о порядке составления и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности страховщиков «)(Зарегистрировано в Минюсте России 21.09.2012 N 25513) – см приложение EXCEL (таблицы п.8)

Методы управления затратами

Direct - Costing

Разделение затрат на переменные и постоянные. Постоянные накладные расходы не включаются в себестоимость продукции, а относятся непосредственно на счет прибылей и убытков в том периоде, когда они произошли.

Absorption-costing

Система учета полных затрат. В себестоимость продукции включаются все затраты (в том числе и накладные)

Standard Costing

Для каждого вида затрат (материальных, трудовых и других) **определяются обоснованные нормы расхода** (стандарты) ресурса на единицу продукции. Затраты ресурсов по нормам и отклонения от норм потребления ресурсов учитываются **отдельно**

ABC

Деятельность предприятия рассматривается в виде процессов или рабочих операций. *Сумма затрат предприятия в течение периода или затрат на определенный вид продукции **определяется на основании затрат на осуществление совокупности соответствующих процессов и операций**

Target-Costing

заданной цены реализации изделия и желаемой величины прибыли **устанавливается целевая себестоимость**, которая в дальнейшем обеспечивается усилиями всех служб предприятия. Обеспечивают целевую себестоимость **на стадии планирования продукции**. Является более **инструментом стратегического управления** затратами, т.е. служит скорее как способ оптимизации продукта

kaizen costing

Предполагает не достижение определенной величины затрат, а **постоянное, непрерывное и всеохватывающее их снижение**

Метод обеспечивает **целевую себестоимость в процессе производства продукции**

Используется преимущественно в оперативном управлении затратами и контроле за их уровнем

CVP-анализ

(Cast Value Profit – затраты, объем, прибыль)

Анализ поведения затрат, в основе которого лежит **взаимосвязь затрат, выручки (дохода), объема производства и прибыли**

позволяет определить выручку от реализации (объем реализации), которая при известных величинах постоянных затрат предприятия и переменных затрат на единицу продукции **обеспечит безубыточность деятельности или планируемый финансовый результат**

Cost-killing

Максимальное снижение затрат в кратчайшие сроки без ущерба для деятельности предприятия и перспектив его развития .

Используется в антикризисном менеджменте и управлении конкурентоспособностью

LCC-анализ

Затраты определяются на производство и **продажу конкретного продукта в течение всего его жизненного цикла** и в дальнейшем сопоставляются с соответствующими доходами .
Применяется в стратегическом управлении затратами.

*LCC – затраты по **стадиям жизненного цикла продукта**

VCC - анализ

Рассматривает **цепочку потребительской стоимости**, в частности, предусматривает анализ затрат, находящихся вне сферы прямого воздействия предприятия.
Применяется в стратегическом управлении затратами
***VCC – затраты по цепочке потребительской стоимости**

Планирование затрат

процесс поиска наиболее оптимального использования ресурсов для обеспечения высокого качества продукции и услуг и получения максимальной прибыли.

цель – найти оптимальное соотношение затрат по структуре и объемам, при условии увеличение затрат приводит к увеличению доходов и прибыли.

Это предполагает оптимизацию плановых расчетов путем определения предельных затрат в сопоставлении с предельными доходами.

Следует учесть, что всякие затраты должны быть экономически оправданы, т. е эффективны.

порядок планирования затрат

- разрабатываются сметы прямых затрат и калькулируются себестоимость услуг, работ;
- разрабатываются сметы косвенных расходов;
- составляется сводная смета затрат на производство работ, оказание услуг;
- калькулируется себестоимость услуги (ед.продукции, ед.работы);
- составляется свод затрат.

Таблица 1

Классификация центров финансовой ответственности страховых организаций

№ п/п	Вид ЦФО	Подразделения страховой организации
1	Центры доходов (продаж)	Продающие подразделения. Офисы продаж
2	Центры прибыли	Андеррайтинговые подразделения. Отдел перестрахования. Инвестиционный отдел. Филиалы страховщика
3	Центры инвестиций	Компания в целом. Отдельные проекты, проводимые и контролируемые на уровне организации
4	Центры затрат (расходов)	Отдел по урегулированию претензий. Актuariи. Прочие обслуживающие подразделения

андеррайтинг :

- 1) анализ рисков, включающий, в свою очередь: сбор и изучение информации об объекте страхования и присущих ему рисках; классификацию и селекцию рисков; оценку рисков;
- 2) принятие решения о страховании отобранных рисков или отказ в страховании;
- 3) определение адекватного страхового тарифа по объекту и рискам, принимаемым на страхование;
- 4) согласование страховой суммы и расчет страховой премии;
- 5) определение условий страхового покрытия по рискам, принимаемым на страхование;
- 6) заключение договора страхования;
- 7) разработка мероприятий по снижению рисков;
- 8) контроль состояния застрахованного объекта, факторов, способствующих и препятствующих развитию рисков, и выполнения мероприятий по снижению рисков.

Актuariй - лицо, которое имеет соответствующую квалификацию и на основании заключенного со страховщиком договора (гражданско-правового или трудового) осуществляет расчеты страховых тарифов, страховых резервов, оценивает инвестиционные проекты страховщика, используя актуарные расчеты

Аквизиционные расходы - все расходы, первоначально связанные с приобретением новых страховых договоров, а в случаях, не связанных со страхованием жизни, - с возобновлением существующих страховых договоров.

Перестрахователь — страховщик, заключивший с перестраховщиком договор перестрахования

Для страховых компаний расходы

- НК , ст. 254-269
- НК , ст.294

Для компаний околотаможенного сервиса расходы

НК , ст.

254-269

Основа - учетная политика предприятия (принятая совокупность способов ведения бухгалтерского учета – первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности)

Расходы страховой компании

- связанные с прямым страхованием;
- связанные с передачей рисков в перестрахование;
- связанные с принятием рисков в перестрахование;
- на ведение дела и внереализационные потери, убытки.

Расходы, связанные с прямым страхованием включают в себя:

- страховые выплаты в виде страхового возмещения или страхового обеспечения;
- суммы, выплачиваемые страхователю при досрочном прекращении договора страхования;
- отчисления в страховые резервы.

Расходы страховой компании, связанные с передачей риска в перестрахование, включают в себя:

- страховую премию, приходящуюся на долю риска, переданного в перестрахование перестраховщику;
- сумму начисленных процентов на депо премий по рискам, переданным в перестрахование;
- долю страховых резервов, приходящуюся на перестраховщиков.

К расходам, связанным с принятием риска в перестрахование, относятся:

- возмещение перестрахователю убытков по риску, принятому перестраховщиком в перестрахование;
- комиссионное вознаграждение и тантьему, уплачиваемые перестраховщиком по договору перестрахования перестрахователю.

Расходы на ведение дела включают в себя затраты, включаемые в себестоимость страховых услуг на основании НК РФ: комиссионные вознаграждения, уплаченные за оказание услуг страхового агента, страхового брокера, возмещение страховым агентом расходов по проезду и пр.

Задача . Проанализировать доходы и расходы предприятия сферы околотаможенного сервиса, предложить новую услугу для увеличения дохода. Рассчитать затраты на мероприятие. Составить план показателей на 2016 г.

		2014	2015	откл. +/-	%
1.	Доход от основной деятельности	6587	6981		
2.	Расход всего и в том числе				
1	Материальные затраты	2547	2687		
2	Затраты на оплату труда	564	951		
3	Страховые взносы				
4	Амортизация	1265	1354		
5	Прочие затраты	365	215		
3.	валовая прибыль				
4.	Прочие доходы	564	875		
5.	Прочие расходы	987	1564		
6.	Прибыль до налогообложения				
7.	Налог на прибыль				
8.	Чистая прибыль				
9.	Рентабельность				

план показателей на 2016 г.

		2015	2016	откл. +/-	%
1.	Доход от основной деятельности	6981			
2.	Расход всего и в том числе				
1	Материальные затраты	2687			
2	Затраты на оплату труда	951			
3	Отчисления на социальные нужды				
4	Амортизация	1354			
5	Прочие затраты	215			
3.	валовая прибыль				
4.	Прочие доходы	875			
5.	Прочие расходы	1564			
6.	Прибыль до налогообложения				
7.	Налог на прибыль				
8.	Чистая прибыль				

План денежных поступлений и выплат

- баланс наличности (план движения денежных средств), разрабатывается на основе плана объема деятельности, плана по затратам и себестоимости, плана по источникам и использованию инвестиций и другим.
- отражается поступление и расходование наличных и безналичных денег с расчетного счета и по кассе.
- назначение - обеспечение сбалансированности поступлений денежных средств и их расходования по времени и объемам.
- определяется потребность или во внешнем займе по срокам и суммам, или в дополнительном размещении временно свободных денежных средств (покупка акций сторонних организаций, размещение их на депозите в банке под более высокие проценты и т. д.).

В соответствии с этим следует выделить следующие цели разработки плана денежных поступлений и выплат:

- - для обеспечения платежеспособности предприятия на всех этапах его развития;
- - формирования условий возврата кредитных ресурсов, в том числе при новом займе;
- - установления реальности реализации инвестиционных проектов и возвратности привлекаемых средств;
- - определения необходимых займов в определенные периоды времени.

Разработка плана маркетинга новой услуги

- Составить план маркетинга новой услуги (страховой//около таможенной)

Показатель	Описание
Планируемый объем продаж услуги в руб. и ед.	Обосновать через емкость рынка
Услуга	Характеристика услуги , выгоды покупателя при ее приобретении, величина затрат предприятия на 1 услугу
Цена на услугу	Описать метод определения цены
Продвижение	Каналы продвижения и бюджет
Место продажи	Традиционные и инновационные методы продажи

К следующему семестру
выполнить (в виде
самоподготовки):
ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТ

- ФАЙЛ ПРИЛАГАЕТСЯ
- Подготовить отчет по заданиям
- Работа в группах
- Отчет ПРЕДСТАВИТЬ НА СЛЕД
СЕМЕСТР К ЭКЗАМЕНУ