Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уфимский государственный нефтяной технический университет»
Институт нефтегазового бизнеса
Кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»

УДК …

К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА
Зав. каф. БУА, проф., д-р экон. наук
_____ Л.И. Ванчухина
_____

Система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент стратегического управления страховой компанией.

Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика,
профиль «Финансы и кредит»

Студент группы БЭФ 13-01 К.Д. Бабуркина

Руководитель
канд. экон. наук, доц. З.А. Гареева

Нормоконтролер Ю.Р. Руднева

Уфа 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 84 страницы, 3 рисунка, 10 таблиц, 3 приложения.

Объектом исследования является стратегическая система управления выбранной страховой компании.

В работе анализируется деятельность представленной организации, в рамках которой выявляется проблема контроля над выполнением тактических задач в ключе долгосрочного функционирования предприятия.

Проводится стратегический анализ путем формирования матрицы SWOT-анализа и разрабатывается система сбалансированных показателей для оценки и реализации стратегии развития страховой компании.

В результате исследования обосновывается целесообразность внедрения системы сбалансированных показателей на предприятии и оцениваются перспективы, повышающие эффективность всех сфер деятельности организации.

Практическая значимость заключается в том, что внедрение рекомендуемой системы позволит повысить качество и эффективность предоставляемых страховых услуг на российском рынке страхования.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4

1 Сбалансированная система показателей как инструмент оценки и реализации стратегии страховой компании 6

1.1 Подходы к разработке и внедрению системы сбалансированных показателей –

1.2 Сущность, структура и внедрение системы сбалансированных показателей для страховой компании 13

1.3 Проблемы использования сбалансированной системы показателей как системы оценки и реализации стратегии в страховой компании 27

2 Разработка сбалансированной системы показателей для реализации стратегии развития ПАО «САК «Энергогарант» 35

2.1 Анализ финансовой деятельности предприятия ПАО «САК «Энергогарант» за 2014-2016 годы –

2.2 Разработка системы сбалансированных показателей для ПАО «САК «Энергогарант» 47

2.3 Прогнозирование целевых значений системы сбалансированных показателей развития ПАО «САК «Энергогарант» 67

Заключение 73

Список использованных источников 76

Перечень иллюстрационно-графического материала 79

ВВЕДЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа посвящена вопросу стратегического управления компанией ПАО «САК «Энергогарант» в ключе разработки системы сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей (далее – ССП) расширяет возможности компании в области стратегического управления. Базирование на финансовых показателях как оценка эффективности компании постепенно устаревает и все менее удовлетворяет возрастающие потребности топ-менеджеров и акционеров компании, тогда как на стоимость бизнеса влияют многие нематериальные активы: бренд, опыт сотрудников, отношения с клиентами и партнерами и так далее.

Другая немаловажная проблема заключается в отсутствии системы контроля над выполнением тактических задач в ключе долгосрочного развития организации.

Одним из актуальных подходов к решению поставленных проблем является применение ССП, позволяющее систематизировать стратегическое планирование деятельности организации путем постановки задач различного разряда, выполнение которых отслеживается на разных уровнях управления.

Целью высшей квалификационной работы является разработка сбалансированной системы показателей для реализации стратегии развития страховой компании ПАО «САК «Энергогарант».

Достижению поставленной цели служат следующие задачи:

- рассмотреть подходы к разработке и внедрению системы сбалансированных показателей;

- охарактеризовать организацию ПАО «САК «Энергогарант» и ее бизнес-модель; проанализировать текущую финансовую деятельность страховой компании ПАО «САК «Энергогарант»;

- провести стратегический анализ ПАО «САК «Энергогарант» путем формирования матрицы SWOT-анализа;

- разработать систему сбалансированных показателей для реализации стратегии развития страховой компании.

Объектом исследования в настоящей высшей квалификационной работе является стратегическая система управления страховой компании ПАО «САК «Энергогарант».

Предмет исследования – процедуры разработки системы сбалансированных показателей в ключе стратегического управления ПАО «САК «Энергогарант».

В ходе работы применялись следующие методы исследования: методы анализа и синтеза, группировки и сравнения, научной абстракции и моделирования, метод прогнозирования, аналитический и расчетный метод и так далее.

Информационной базой для выпускной квалификационной работы являлись финансовая отчетность ПАО «САК «Энергогарант» за 2014-2016 гг., внутренние корпоративные документы ПАО «САК «Энергогарант», а также научная литература, справочные издания с описанием состояния страхового бизнеса в России.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

В первой главе работы рассматриваются определения основных терминов, существующие концепции управления предприятием, а также подходы к разработке и внедрению системы сбалансированных показателей, преимущества и недостатки указанной системы.

Во второй главе высшей квалификационной работы была проанализирована финансовая деятельность ПАО «САК «Энергогарант» за последние 2 года, проведен SWOT-анализ и определены стратегические альтернативы на основе данного анализа. Также были определены показатели четырех проекций ССП, предусмотрены цели по каждой проекции, составлена стратегическая карта целей ССП, разработаны индикаторы успешности стратегии, предложены мероприятия для реализации стратегии, рассмотрены целевые показатели для оценки эффективности стратегии развития в рамках ССП.

1 Сбалансированная система показателей как инструмент оценки и реализации стратегии страховой компании

1.1 Подходы к разработке и внедрению системы сбалансированных показателей

Внедрение системы сбалансированных показателей означает пересмотр стратегии предприятия. В этой связи важны два следующих обстоятельства. Во-первых, применение сбалансированной системы показателей – это процесс не разработки стратегии, а ее реализации, предполагающий наличие на предприятии уже четко сформулированной стратегии. Во-вторых, новую концепцию надо рассматривать не столько как систему показателей, сколько как всеохватывающую систему управления. При ее внедрении не следует также пытаться систематизировать в той или иной форме финансовые и нефинансовые показатели. Каплан и Нортон подчеркивают, что нацеленная на успех программа сбалансированных показателей должна начинаться с признания того факта, что это не проект из области «мер и весов», а проект, рассчитанный на изменения.

Стратегия компании описывает, каким образом производить ценность для акционеров, клиентов и членов сообщества вообще.

Система сбалансированных показателей является очень эффективным инструментом управления. Всеобщее внимание концентрируется на системе оценки деятельности предприятия, но для получения максимальной отдачи сама она должна быть сфокусирована на стратегии, то есть на том, как компания собирается в будущем создавать долговременную (устойчивую) стоимость. Следовательно, при разработке сбалансированной системы показателей организация должна определить несколько основных решающих факторов, которые войдут в систему оценки, с одной стороны, а с другой – будут представлены в стратегии создания долгосрочной стоимости.

Без стройного и исчерпывающего описания стратегии ни один руководитель не может соответствующим образом изложить ее своим коллегам и сотрудникам.

Без всеобщего понимания стратегии никто не в состоянии создать стратегическое соответствие. А без стратегического соответствия невозможно реализовать долговременные планы в изменившейся среде глобальной конкуренции, дерегулирования, суверенитета клиента, передовых технологий и конкурентного преимущества, которое дают нематериальные активы, главным образом человеческий и информационный капитал.

Для того чтобы создать систему оценки, которая смогла бы описать стратегию компании, необходимо иметь общую модель этой стратегии. Сбалансированная система показателей как раз и предлагает такую структуру для описания стратегий создания стоимости. Цели четырех взаимозависимых составляющих представляют собой цепь причинно-следственных связей. Активное использование нематериальных активов в решении стратегических задач способствует улучшению показателей внутренних бизнес-процессов, что, в свою очередь, обеспечивает успех для клиентов и акционеров [1].

Модель четырех составляющих – это фактически язык общения высшего руководства компании со своими сотрудниками относительно направлений и приоритетов развития предприятия. Они могут рассматривать стратегические показатели не как набор независимых параметров независимых составляющих, а как цепь взаимозависимых целей четырех составляющих сбалансированной системы показателей, основанную на причинно-следственных связях. Нортон и карты.

Общая стратегическая карта, сформировалась из простой системы сбалансированных показателей. Карта детализирует систему показателей, иллюстрируя динамику стратегического развития и делая более четким фокус на основные направления. Стратегическая карта предоставляет универсальный и последовательный способ описания стратегии таким образом, чтобы можно было не только устанавливать цели и показатели, но и управлять ими. Стратегическая карта - это отсутствовавшая до сих пор связь между формулированием стратегии и ее воплощением [2].

Построение системы сбалансированных показателей должно базироваться на пяти ключевых принципах:

- руководство изменениями должно осуществляться топ-менеджментом.

Успешное внедрение системы сбалансированных показателей начинается с осознания того факта, что новая стратегия несет в себе значительные перемены. Организация должна пройти несколько стадий:

а) осознание необходимости перемен;

б) выбор лидеров. Происходит изменение структуры управления организацией с целью закрепления преобразований.

- превращение стратегии в непрерывный процесс. При построении системы сбалансированных показателей используется так называемый двухконтурный процесс управления: тактическое управление (финансовые ресурсы и ежемесячные отчеты) и непрерывное стратегическое управление.

- доведение стратегии до сведения каждого члена команды. Прежде всего, руководство компании должно объяснить своим сотрудникам, для чего необходима данная концепция, к каким результатам она приведет, как это отразится на каждом из членов команды. Каждый сотрудник должен почувствовать, что он является частью всех преобразований, и осознавать, что от его работы зависят результаты всех задуманных изменений.

- вовлечение каждого сотрудника в реализацию стратегии через их ежедневные должностные обязанности. Концепция системы сбалансированных показателей подразумевает, что каждый сотрудник должен принять стратегию и захотеть реализовать ее в ходе выполнения своих повседневных функциональных обязанностей.

- преобразование организации для реализации стратегии. Имеется в виду, что каждое структурное подразделение организации должно принимать участие в реализации общей программы. И для успешной ее реализации необходимо объединить все эти подразделения в единое целое. Это и является основной задачей системы сбалансированных показателей [3].

Разработка системы сбалансированных показателей начинается, как правило, с объявления корпоративной стратегии и определения в общих чертах этапов ее реализации. К ним относятся:

- построение стратегической карты (определение структуры и топологии сбалансированной системы показателей, разбиение стратегический целей по

проекциям, установление причинно-следственных связей между целями и назначение ответственных за их достижение);

- разработка ключевых показателей результативности верхних уровней; (составить список показателей, отражающих важнейшие факторы успеха);

- выявление причинно-следственной связи (выбрать показатели, соответствующие цепочке причинно-следственных отношений, чтобы наметить конкретную логику создания ценности);

- разработка иерархии карт показателей (после разработки карты показателей для всей организации подготовить дополнительные карты для каждого подразделения);

- установление связи с оплатой (увязать вознаграждение работников за успехи со сбалансированной системой показателей);

- подготовка инфраструктуры информационных технологий (привести сбор данных и отчетность в соответствие с логикой сбалансированной системы показателей; конфигурировать и управлять системными компонентами, нужными для создания интегрированной системы);

- получение и использование обратной связи (проводить периодические совещания для оценки обратной связи и поддержки непрерывного улучшения);

- разработка плана мероприятий;

- внедрение [4].

Построение системы сбалансированных показателей следует начинать с уточнения и детализации стратегии компании, а точнее – с создания дерева целей. Следующим шагом должно стать построение так называемой стратегической карты. В ней находят свое отражение причинно-следственные связи между стратегическими целями. Кроме того, в ней указываются ответственные за достижение отдельных целей. Наконец, на этом этапе осуществляется систематизация целей по основным направлениям реализации стратегии компании.

Следующий этап – определение так называемых ключевых показателей результативности, то есть численных характеристик эффективности отдельных аспектов деятельности компании [5].

После того как заканчивается построение структуры показателей верхнего уровня, возможно два варианта дальнейших действий. Первый вариант – продолжать идти «Сверху-вниз», строя структуры целей и ключевых показателей для отдельных функциональных подразделений, направлений деятельностивплоть до уровня отдельных сотрудников. Второй вариант – двигаться «снизу-вверх», от бизнес-процессов и их компонентов к стратегическим целямкомпании. Этот вариант в итоге даст больше возможностей для управления процессами, однако взаимоувязывание ключевых показателей эффективности бизнес-процессов и стратегических целей верхнего уровня – дело очень сложное.

Последний этап – определение мероприятий, которые позволили бы достичь стратегических целей [6].

При этом Р. Каплан считает, что процесс реализации новой концепции должен состоять из четырех основных этапов:

- разработка сбалансированной системы показателей – превращение перспективных планов и стратегии в совокупность целей и мероприятий. После разработки система должна быть интегрирована в управленческий процесс;

- сцепление – увязка всех иерархических уровней (от высшего управленческого звена до вспомогательных звеньев) путем выстраивания соответствующих целей и показателей, организация стратегической коммуникации, обеспечение компенсации за инициативные решения.

- планирование – определение путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные плановые задания, распределение ресурсов, проектирование стратегических мероприятий;

- обратная связь и обучение – тестирование теоретической базы стратегии и обновление последней с отражением полученных знаний [7].

Первая реализация сбалансированной системы показателей представляет собой сложный проект, структурирование и управление которым должно поручаться группе в составе представителей разных специальностей. План проекта внедрения новой системы может включать следующие этапы (срок исполнения примерно 4 месяца):

- создание предпосылок для внедрения системы (уровень предприятия);

- установление принципиальной архитектуры (уровень предприятия);

- достижение согласованности по стратегическим целям (пилотный уровень);

- определение единиц измерения и целевых показателей (пилотный уровень);

- определение программ действий (пилотный уровень);

- установление плана ввода проекта в действие и свертывание работ [8].

В 1998 г. Каплан и Нортон организовали в г. Линкольн (шт. Массачусетс, США) консультационную группу BSC Collaborative, Inc., задача которой заключается в содействии (на некоммерческой основе) распространению в странах мира своей концепции, а также анализе приобретенного опыта по ее применению.

В начале 1999 г. 27 организациям США, Канады, Германии и Швейцарии, использующим сбалансированную систему показателей, были разосланы опросные листы. Ответы дали 15 частных и государственных организаций. Полученные данные еще обрабатываются и не позволяют сделать окончательные выводы. Известно, что в настоящее время в мире примерно 300 предприятий внедрили или внедряют рассматриваемую систему.

Участники опроса отметили выгоды, которые дала сбалансированная система. Она является признанным инструментом реализации фирменной стратегии. В частности, ее применение позволяет проверить действующую стратегию на полноту, последовательность, актуальность. Примерно половина опрошенных фирм использовала систему для пересмотра старой стратегии [9].

При внедрении сбалансированной системы показателей решаются следующие управленческие задачи:

- стратегическое планирование деятельности предприятия;

- анализ и выявление скрытых проблем в деятельности;

- анализ и оценка внешней среды предприятия;

- планирование текущей деятельности предприятия;

- создание эффективной системы контроля за выполнением поставленных задач;

- создание системы внедрения нововведений;

- стимулирование продуктивной работы подчиненных;

- организация эффективного учета на предприятии;

- формирование функциональной структуры управления;

- анализ результатов деятельности предприятия.

Особо важной областью ее применения оказалось управление процессами увеличения стоимости предприятий. Высокоагрегированные показатели, практикуемые для оценки хозяйственных результатов, трудны для понимания на оперативном уровне и не могут быть использованы в конкретных мероприятиях. Поэтому предлагается увязать показатели сбалансированной системы с моделями, ориентированными на повышение стоимости предприятия.

Данная система может также применяться для информации внешних потребителей. Эмпирические исследования в рамках других проектов показали, что примерно 1/3 из них нуждалась при принятии решений в показателях, не выраженных в деньгах. Такое положение дает повод предприятиям вносить в свою отчетность (например, перед акционерами и потенциальными инвесторами) немонетарные показатели как индикаторы своих финансовых возможностей. DeutscheBank уже включил показатели сбалансированной системы в хозяйственный отчет за 1998 г.

Особенно удобно сбалансированную систему показателей использовать как инструмент стратегической коммуникации и спецификации в тех случаях, когда стратегия сформулирована расплывчато и носит политическую окраску. Особенно часто такое случается в государственной администрации и некоммерческих организациях [10].

При реализации концепции сбалансированной системы показателей программное обеспечение не входит в число главных проблем. Тем не менее, сбор, оценка и анализ данных играет здесь большую роль. Поэтому сегодня ведущие компании по разработкам и производству компьютерных программ работают над созданием соответствующего специального программного обеспечения [11].

1.2 Сущность, структура и внедрение системы сбалансированных показателей для страховой компании

Каждая компания считается объектом пристального внимания широкого круга заинтересованных сторон: акционеров, менеджеров, сотрудников, кредиторов, поставщиков, покупателей, партнеров. Исходя из собственных своеобразных интересов, любая сторона со своей точкой зрения подходит к вопросу оценки работы компании, выявляет значимые для нее моменты и нюансы работы, которые и будут оцениваться. Сбалансированная система показателей (ССП) рассматривается в первую очередь как система оценки деятельности компаний (организаций, предприятий).

Ни одна из концепций управления в последние годы не получила так много внимания, как Balanced Scorecard (BSC). Компании во всем мире - всех размеров и отраслей - внедряют эту концепцию. На эту тему было опубликовано огромное количество материалов, которые активно обсуждаются на многочисленных семинарах и конференциях.

Сбалансированная система показателей является одним из инструментов для определения, представления и реализации стратегии. Эта концепция помогает повысить вероятность реализации запланированной стратегии и адекватной оценки потенциальной стоимости компании. Концепция была разработана в начале 90-х годов XX века. Команда исследователей из Гарвардской школы бизнеса под руководством профессора Роберта Каплана. Каплан и его команда призвали к их развитию, чтобы подчеркнуть баланс системы, который должен поддаваться измерению с помощью системы показателей [12].

Одним из главных выводов, сформулированных Капланом и Нортоном, было то, что большинство сотрудников просто не понимают своей роли в общей концепции реализации стратегии и поэтому не мотивированы повышать свою эффективности и эффективность всего подразделения в целом. Именно для решения этих проблем американцы предложили внедрять систему сбалансированных показателей на предприятиях. Хотим оговориться сразу – если вам кажется, что ССП – это просто уловка маркетологов и консалтеров, не дающая эффекта, то, скорее всего, «вы

просто не умеете ее готовить». Модернизировать уже внедренную на предприятии систему сбалансированных показателей можно. Долго, дорого, неэффективно. Это все равно, что попытаться поставить более мощный двигатель в жигули. Проще комплексно переработать саму стратегию с нуля и привязать к ней уже сами показатели.

Согласно позиции авторов-разработчиков системы, ССП это:

- новая система управления компанией;

- механизм реализации стратегии и её корректировки;

- инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач;

- надежный инструмент контроля показателей будущего;

- система мотивации персонала;

- система обратной связи, обучения и постоянного развития.

Нужно отметить то, что в первое время ССП не рассматривалась как система стратегического управления. Ранее, внимание управленцев было сосредоточено на оперативном управлении деятельностью.

По статистическим данным Каплана и Нортона свидетельствующих именно о том, что компании примерно 90% своего совокупного бюджета тратят на текущие процессы операционной деятельности, и только 10% - на реализацию стратегических проектов. Впоследствии, использование большим числом компаний системы ССП превратило ее из системы оценочного (измерительного) инструмента в систему стратегического управления. По мере развития данной системы она стала важным инструментом для приведения кратковременных действий в соответствие со стратегией компании.

Практика внедрения ССП высветила важность взаимосвязи показателей предложенной системы оценки эффективности и стратегии предприятия. Однако, многие компании на первых порах несмотря на очевидность этого наблюдения не связывали систему оценки деятельности со стратегией компании. Большинство компаний улучшали эффективность работы, снижали издержки, улучшали качество, но не выделяли при этом важные стратегические процессы, которые должны были

выполняться на самом высочайшем уровне для успешной реализации организационной стратегии.

В настоящий момент, для многих компаний ССП служит не только оценочной системой, но и средством управления на долгосрочной основе.

При управлении с помощью ССП последовательность управления состоит из следующих основных этапов:

- формулирование стратегии и описание ее в виде конкретных стратегических задач;

- установление соответствия между стратегическими целями и показателями их достижения;

- информирование о стратегических целях и показателях деятельности всех подразделений компании;

- осуществление планирования и установление целей для всех подразделений компании, каскадирование стратегических целей компании;

- осуществление обратной связи по поводу достижения стратегических целей;

- стратегия любой компании начинается с видения и миссии. В примере приведена миссия и видение одной из украинских компаний [13].

Важно понимать, что сама по себе, даже самая лучшая ССП не изменит вашу компанию за один день. Для изменения существующего положения в лучшую сторону система показателей должна быть интегрирована в систему управления компанией, стать основой в проведении управленческого анализа, поддержки и принятия решений менеджментом компании. В дополнение необходимая смелость, дисциплина и правильное перераспределение ресурсов в нужное русло сможет вывести компанию на новый уровень деятельности.

Отправной точкой была критика выраженной финансовой ориентации североамериканских систем управления - в частности, планирования и отчетности. Чтобы иметь возможность адекватной оценки стоимости компании, такой односторонний монетарный подход должен дополняться сбалансированной системой неденежных показателей. Концепция основана на идее, что при оценке эффективности компании

должны учитываться различные аспекты бизнеса - например, финансы, клиенты или процессы (в их совокупности).

Однако вскоре стало ясно, что сбалансированная система показателей может сделать гораздо больше - при соответствующем выборе целей и показателей, она объясняет основную стратегическую ориентацию компании и представляет ее в измеримом виде. В то же время сбалансированная система показателей способствует совершенствованию системы мотивации, поскольку цели, сформулированные для сотрудников, влияют на их поведение. При правильном подборе и внедрении целей сотрудники начинают понимать их вклад в достижение стратегических целей компании, тем самым повышая вероятность реализации разработанной стратегии [14].

Понимание того, что ССП может влиять на реализацию стратегии, способствовало смещению акцента, изложенному в первоначальной версии концепции: вместо структурированного списка показателей стратегические цели компании и их представление находятся в центре внимания [15].

Стратегические цели разрабатываются на основе видения и стратегии, которые существуют и имеют статус решающих и ключевых целей компании. Для планирования и обеспечения процесса достижения целей для каждого из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, которые, в свою очередь, определяют целевые и фактические значения. Достижение поставленных целей направлено на обеспечение реализации стратегических мероприятий. Для каждого стратегического события определяются сроки его реализации, бюджет и четкая ответственность. Поскольку сбалансированная система показателей предназначена для превращения концепции и стратегии в пакет конкретных стратегических мероприятий, Каплан и Нортон представили концепцию перевода стратегий в действия [7].

Стратегические цели, измеряющие их показатели, целевые значения показателей и стратегических мер взаимосвязаны. В сбалансированной системе показателей стратегические цели связаны между собой причинно-следственной цепью в виде так называемых стратегических карт. Термин стратегическая карта Каплан и Нортон предложил назвать причинно-следственную связь между отдельными элементами

стратегии организации. Причинные цепи графически отражают логику стратегии - как реализация одной стратегической цели поможет достичь других стратегических целей в сбалансированной системе целей. Идентификация и картирование стратегических взаимосвязей между индивидуальными целями являются наиболее важными элементами сбалансированной системы показателей. Только наличие взаимосвязи между отдельными стратегическими целями позволяет полностью описать стратегию [16].

В последних публикациях Каплан и Нортон описывают BSC только как систему индикаторов и их целевых значений. Авторы концептуально различают индикаторы с целевыми значениями от словесно сформулированных стратегических целей, а также стратегические карты и стратегические меры. С нашей точки зрения, такой подход означает усиление акцента именно на системе показателей, то есть системе стратегических целей, включая связи между ними (стратегическая карта) и системе стратегических действий, необходимых для реализации стратегии . При написании этой книги мы сосредоточились на первоначальном понимании сущности сбалансированной системы показателей как интегрированной системы стратегических целей, связей между ними (стратегическая карта), индикаторов, целей и стратегических действий.

Чтобы построить организацию, ориентированную на стратегию, она стала реальностью, сбалансированная система показателей должна стать основой современной системы стратегического управления. Эта система позволяет предприятию и его отдельным организационным подразделениям следовать целостной стратегической ориентации.

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого, а также:

- указывает, откуда берется рост доходов;

- указывает, какие клиенты его обеспечивают и почему;

- выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;

- помогает направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата.

Основная структурная идея ССП состоит в том, чтобы сбалансировать систему показателей в виде четырех групп.

Первая группа включает традиционные финансовые показатели. Как бы мы ни доказывали важность рыночной ориентации предприятия и совершенства внутренних процессов, собственника всегда в первую очередь будут интересовать показатели финансовой отдачи на вложенные средства. Поэтому сбалансированная система должна начинаться (в классификации) и заканчиваться (в конечной оценке) финансовыми показателями.

Вторая группа описывает внешнее окружение предприятия, его отношение с клиентами. Основными фокусами внимания выступают:

- способность предприятия к удовлетворению клиента;
- способность предприятия к удержанию клиента;
- способность приобретения нового клиента;
- доходность клиента;
- объем рынка;
- рыночная доля в целевом сегменте.

Третья группа характеризует внутренние процессы предприятия:

- инновационный процесс;
- разработка продукта;
- подготовка производства;
- снабжение основными ресурсами;
- изготовление;
- сбыт;
- послепродажное обслуживание.

Четвертая группа позволяет описать способность предприятия к обучению и росту, которая фокусируется в следующие факторы:

- люди с их способностями, навыками и мотивацией;

- информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени;

- организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками;

- процесса и определяющие систему принятия решения.

Данные группы схематично отображены на рисунке 1.1.

К настоящему времени компания ССП, которую возглавляют Р. Каплан и Д. Нортон, разработала функциональные стандарты – минимальный набор требований, которому должно соответствовать программное обеспечение, поддерживающее корпоративную систему ССП. Эти функциональные стандарты также дают базовые ориентиры в методологии ССП тем организациям, которые задумываются о построении подобных систем.

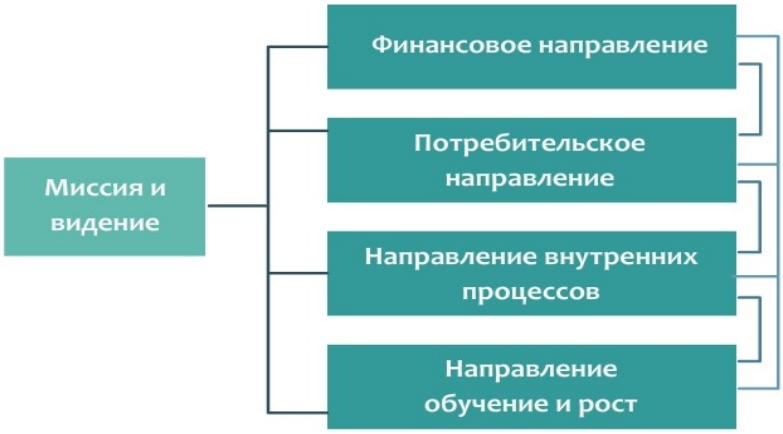

Рисунок 1.1 – Основная структурная идея ССП

Ключевые элементы сбалансированной системы показателей, описанной выше, рассматриваются на примере отдела обслуживания страховой компании « Insurance Europe» [17].

Страховой бизнес в Европе в последнее время подвержен тенденциям концентрации и вынужден считаться с изменением поведения клиентов. Страховые компании реагируют на эти изменения, расширяя каналы своего распространения. Важной задачей в современных условиях является оптимизация и реструктуризация рабочих процессов в случае наступления страхового случая, выполнения заказа клиента и обслуживания клиентов. Современные предприятия понимают обслуживание как

часть общего продукта и важнейший фактор конкурентоспособности. Имеются очевидные тенденции к разделению производственных и сбытовых систем, передаче производственных единиц в те географические регионы, где производство дешевле. В этих условиях страховые компании вынуждены создавать новые страховые продукты как можно быстрее и в широком диапазоне. В финансовой сфере возникают различные комбинации финансовых продуктов (услуг), клиентам предлагаются продукты высокого риска и интернет-продукты.

Страховая компания «Insurance Europe» признала эти тенденции и считает, что изменение ее традиционной стратегии и структуры жизненно важно. В этих условиях руководство компании приняло решение начать внедрение сбалансированной системы показателей. Этот проект в первую очередь касается отдела обслуживания. Его работа в новых условиях имеет особое значение, поскольку именно от него поступает информация о том, какие новые товары и услуги будут востребованы клиентами. В настоящее время деятельность этого отдела связана со значительными маркетинговыми расходами, а качество услуг, предоставляемых клиентам, невелико. Задачи сервисного отдела очень ясны: значительное улучшение качества предоставляемых услуг и постепенное превращение в консультанта по всем финансовым вопросам. В то же время работа должна проводиться с клиентами, которые нуждаются в обслуживании и готовы платить за дополнительные услуги.

Существующий уровень качества консалтинга и обслуживания клиентов нуждается в улучшении. В настоящее время значительное число клиентов обслуживается небольшим числом избранных сотрудников. Невозможно построить действительно тесные отношения с клиентами из-за большого числа их на каждого сотрудника. Поскольку возможности карьерного роста ограничены, у компании высокая текучесть кадров (более 40% в год). Кроме того, в полной мере условия для реализации стратегии работы с постоянными клиентами в компании еще отсутствуют. В настоящее время сотрудники сервисного отдела работают с клиентами в соответствии с их уровнем образования и личностными качествами [18].

На рисунке 1.2 представлена обобщенная система сбалансированных показателей компании.



Рисунок 1.2 – Система сбалансированных показателей страховой компании

Сервисный отдел следует двум стратегическим направлениям. Во-первых, качественный рост за счет работы с постоянными клиентами и использования перекрестных продаж. Необходимо улучшить качество обслуживания и расширить спектр предлагаемых услуг. Insurance Europe стремится привязать своих клиентов к долгосрочной перспективе и добиться увеличения отдачи от инвестиций за счет увеличения премий. Во-вторых, доходы должны увеличиваться за счет использования существующих отношений с клиентами, путем открытия новых каналов сбыта (например, Интернета), улучшения процесса обработки брака и разработки процессов, которые облегчают подход компании к Клиенту. Кроме того, ориентированный на доход выбор клиентов призван помочь уменьшить долю ущерба.

Целенаправленная деятельность по обеспечению конкурентоспособности страховой компании позволяет получить конкурентное преимущество - стабильное долгосрочное превосходство над конкурентами с перспективами дальнейшего наращивания этого превосходства.

Получение таких преимуществ является условием эффективной реализации стратегии, направленной на формирование необходимой компетенции сотрудников, повышение инновационной активности компании, создание новых страховых

продуктов, наиболее полно отвечающих современным тенденциям на рынке страховых услуг.

Использование ССП в страховой компании имеет свои особенности, которые в первую очередь обусловлены вероятностной природой ущерба, вносящей значительный элемент случайности в финансовые потоки компании. Случайный характер страховых событий подразумевает накопление страховщиком в благоприятный период средств для того, чтобы иметь возможность оказать помощь пострадавшим в неблагоприятный период.

К главным показателям относятся предстоящие выплаты страховой компании по принятым страховым обязательствам, объем страхового резерва, обеспечивающий с требуемой надежностью выполнение принятых страховой компанией обязательств, наконец, величина прибыли компании, полученной в процессе реализации программы.

При прогнозировании показателей страховой программы следует учитывать такие особенности процесса, как изменение числа страховых договоров в портфеле, связанное с заключением новых договоров и устареванием существующих, а также наличие отставания моментов времени возможных страховых возмещений по программе, относительно моментов продажи страховых полисов.

В январско-февральском номере журнала «Атлас страхования» за 2008 год менеджер практики Business Intelligence Сергей Зуев рассказывает о методологии ССП [19].

Исходя из существующих тенденций и перспектив открытия российского страхового рынка после вступления в ВТО, можно предсказать усиление конкуренции со стороны западных страховых компаний. Достаточно вспомнить покупку 66% акций компании «НАСТЫ» швейцарской группой Zurich и покупку компанией Allianz контрольного пакета РОСНО [20]. Для сохранения за собой позиций на рынке российским компаниям понадобится система мониторинга эффективности работы компании, предоставляющая информацию для принятия управленческих решений.

В настоящее время в России достаточно часто применяется методология ССП, которая предусматривает рассмотрение нескольких значимых групп показателей (т. н. перспектив) исполнения корпоративной стратегии:

- финансовые показатели – рентабельность инвестиций и добавленная стоимость;

- клиентские показатели – удовлетворение потребностей клиента, сохранение клиентской базы и доли рынка;

- внутренние показатели – качество, сроки исполнения заказа, стоимость, разработка новых продуктов;

- показатели обучения и развития – удовлетворенность персонала и наличие информационных систем.

Конкретный набор показателей в каждой группе подбирается особо для каждой компании. Данные четыре группы показателей являются наиболее употребимыми, но при необходимости этот набор может быть расширен. Основное значение придается не отдельным показателям, а их взаимодействию и сбалансированности, что позволяет выявить возможный перекос в развитии компании на ранней стадии и скорректировать его.

Принцип сбалансированности не допускает повышения одних показателей за счет других, например краткосрочное повышение финансовых показателей за счет отказа от вложения средств в увеличение охвата рынка или развитие персонала.

Традиционный подход к работе с показателями состоит в том, что для каждого показателя формируется три значения:

- плановое значение – значение, которое должно быть достигнуто по результатам работы в текущем периоде;

- фактическое значение – значение, которое было достигнуто в текущем периоде;

- целевое значение – значение, к которому компания стремится в рамках реализации своей стратегии.

В современных исследованиях различных экономических систем часто требуется проанализировать ситуацию в целом, выявить значительные проблемы и причины их возникновения до того, как будут разработаны соответствующие альтернативы для решения этих проблем и отдельных проблем. Общее понимание этих проблем является предпосылкой для более глубокого и детального изучения таких систем, задач и ситуаций, которые в литературе часто называют слабо структурированными [21].

Слабо структурированные системы представляют собой своего рода экономические системы с ярко выраженной неопределенностью развития, в которой доминируют качественные, неопределенные факторы, а критерии оценки альтернатив принимаемых решений, как правило, субъективны, поскольку определяется набор критериев Лицом, принимающим решения. Неопределенность принятия решения в этом случае может быть представлена в виде:

- объективной неопределенности (неопределенности в природе);

- эпистемологической неопределенности, вызванной отсутствием достоверной информации;

- стратегической неопределенности, вызванной зависимостью от других органов управления и внешней среды организации;

- неопределенности, вызванной нечеткостью данных, описывающих реальные процессы такой слабо структурированной системы.

В свою очередь, слабоструктурированные задачи занимают промежуточное положение и рассматриваются как задачи, сочетающие количественные и качественные взаимосвязи, и малоизвестные и неопределенные стороны таких задач имеют тенденцию доминировать [22].

Цель анализа слабоструктурированной системы (задачи) сводится к уменьшению этой неопределенности, и это решение определяет критерии для принятия решений на основе его понимания эффективности (качества) решения. При анализе слабоструктурированных систем некоторые осложнения возникают из-за следующих обстоятельств:

- наличие большого числа факторов, характеризующих развитие системы;

- многоаспектность процессов системы, их взаимосвязь;

- эволюция системы во времени: некоторые ее связи и процессы могут исчезнуть, часть изменений силы взаимодействия;

- взаимосвязь системы с внешней средой, неопределенной ее границ.

Ввиду этих обстоятельств целесообразно использовать когнитивный подход для анализа развития слабоструктурированных систем, что позволяет фиксировать подход к изучению систем как формальной модели, выявлять логику развития Событий и процессов.

После построения когнитивной модели и определения требований к системе математического устройства. В различных организациях и организациях, имеющих право на участие в конкурсе на участие в конкурсе на участие в конкурсе на участие в конкурсе, развитие системы [23]. Прогнозирование в каждом конкретном сценарии проводится для определения списка ключевых, наиболее значимых факторов, учета нежелательных тенденций и разработки мер по их предотвращению. Моделирование сценариев следует рассматривать как циклический процесс - расширенная и уточняемая информация, а первоначальная модель постепенно совершенствуется.

В системе обеспечения конкурентоспособности страховой компании основной задачей является формирование, сохранение и увеличение конкурентных преимуществ, которые влияют на конкурентоспособность компании, что требует их последовательного формирования и оценки. В то же время в условиях острой конкуренции на современном страховом рынке оценка нематериальных активов приобретает все большее значение. Соответственно, вместе с целями увеличения прибыли и капитализации страховых компаний, приобретение и повышение конкурентных преимуществ в области доброй воли имеют первостепенное значение: лояльность клиентов, технологическая прогрессивность, совершенствование бизнес-процессов, профессионализм и компетентность специалистов, инновационная деятельность И другие факторы страховой компании конкурентоспособности. Сбалансированная система показателей (SSP) открывает новые возможности для обеспечения конкурентоспособности страховых компаний за счет создания, сохранения и роста конкурентных преимуществ. В то же время ССП позволяет учитывать и использовать

взаимосвязь факторов конкурентоспособности в разных функциональных областях на основе системного подхода к обеспечению конкурентоспособности страховой компании [24].

Появление сбалансированных индикаторов в практике деятельности экономических агентов укрепилось за счет критики традиционных концепций оценки деятельности организаций, ориентированных только на оценку финансовых показателей, которые, согласно литературе, имели следующие характерные недостатки:

- отсутствие оценки нефинансовых показателей;
- слабые отношения со стратегическим планированием;
- ориентация только на прошлые результаты.

Факторы успеха - это действия, которые страховая компания должна предоставлять, чтобы быть конкурентоспособными. В то же время они выступают в качестве посредника между индикаторами, включенными в ССП и стратегию.

В условиях жесткой конкуренции увеличение нематериальных активов в общей стоимости страховых компаний побуждает российских страховщиков наряду с финансовыми целями в области увеличения прибыли и капитализации ставить цели обеспечения конкурентоспособности и получения конкурентных преимуществ в эта зона. Нематериальные активы (деловая репутация). Главной задачей при решении вопросов обеспечения конкурентоспособности страховой компании является формирование, сохранение и повышение конкурентных преимуществ, что требует выявления и оценки воздействия факторов конкурентоспособности.

Использование инструмента ССП позволяет выявлять и исследовать факторы конкурентоспособности компании не только в статике, но и в динамике их развития; МТС рассматривается как инструмент обеспечения конкурентоспособности компании, заключающийся в формировании и оценке конкурентных преимуществ, а также в разработке мер по их удержанию и росту, что в целом способствует устойчивому долгосрочному превосходству над Конкуренты. В то же время CSP фокусируется на реализации стратегии компании, превращая ее в сложный набор финансовых и нефинансовых факторов (показателей), которые измеряют деятельность компании по четырем основным компонентам: финансы, финансы, клиенты, внутренние

бизнес-процессы, «Образование и развитие». В то же время ССП описывает стратегию страховой компании посредством наборов целей и показателей, характеризующих деятельность подразделений (подсистем) страховой компании [25].

Учитывая отсутствие моделей для определения и оценки конкурентоспособности (конкурентных преимуществ) страховой компании, представляется целесообразным использовать экспертные методы с использованием рефлексивного подхода для выявления ключевых показателей, которые соответствуют наиболее важным факторам успеха компании и возникающим интересам Страховой компании; Широкое применение рефлексивного подхода к определению ключевых показателей страховой компании связано с недостаточным объемом соответствующей информации и ограниченной практикой применения научных методов при изучении деятельности отечественных страховых компаний на современном страховом рынке. По мере накопления фактического материала по деятельности отечественных страховых компаний можно будет перейти к его статистическому обобщению [26].

В зависимости от специфики стратегии, страховая компания должна разработать свой собственный набор стратегических целей и показателей, связанных причинно-следственной цепочкой, в виде стратегической карты, описывающей взаимосвязь факторов, влияющих на конкурентоспособность компании, построение их в единую логическую схему реализации стратегии.

1.3 Проблемы использования сбалансированной системы показателей как системы оценки и реализации стратегии в страховой компании

Система сбалансированных показателей страховой компании связана с общей стратегией ее развития, в связи с чем проблема использования ССП как системы оценки и реализации стратегии в страховой компании определяется причинно-следственными связями, факторами достижения результатов, взаимосвязью с финансовыми результатами.

Стратегия представляет собой набор определенных гипотез о причинах и следствиях. Причинно-следственные связи можно представить последовательностью

утверждений типа «если, то». Корректно сформированная сбалансированная система показателей должна представлять стратегию компании через подобную последовательность причинно-следственных связей. Каждый параметр, который включается в сбалансированную систему показателей, должен быть элементом причинно-следственных связей, посредством которой компания может получить необходимую информацию о стратегии бизнес-единицы.

Факторы успешного внедрения ССП заключаются в следующих этапах.

Первый этап – это осуществление изменений в компании, которое должно проводиться под руководством ее первых лиц. Необходимо постоянное участие исполнительного руководства, вовлеченность, активная инициатива и поддержка.

Вторым этапом следует назвать внедрение ССП, которое требует постоянных усилий, направленных на реализацию стратегии и целей компании. Если руководство собрало персонал и объявило: «Наша цель - в том-то и в том-то», не стоит ожидать, что этого хватит для ее достижения.

Третий этап – реализация стратегии, которая должна стать общей для всех сотрудников задачей. Каждый сотрудник должен понимать, в чем цель его действий в рамках общей цели компании. Чтобы это произошло, персонал должен пройти обучение и быть информированным о происходящих изменениях. Кроме того, стоит поощрять распространение систем оценочных показателей в компании, чтобы как подразделения, так и отдельные сотрудники создавали свои собственные системы показателей

Достоинства и преимущества технологии ССП для повышения эффективности страховой компании:

- наглядность стратегии;

- донесение целей и стратегии компании до всех уровней исполнения;

- взаимосвязанность целей и показателей;

- сфокусированность компании на ключевых целях и показателях;

- интеграция различных управленческих технологий в единую систему управления предприятием;

- снижение транзакционных издержек между всеми заинтересованными сторонами (клиенты, поставщики, собственники, топ-менеджмент, сотрудники и другие).

Корректно сформированная сбалансированная система показателей представляет собой комплекс показателей результатов и факторов деятельности, без которых невозможно понять какие достигнуты цели. Помимо этого, с помощью только показателей невозможно на ранних этапах оценить, насколько успешно реализуется стратегия страховой компании. Факторы деятельности без соответствующих показателей могут способствовать только краткосрочным улучшениям страховой деятельности, но не могут отразить влияния на состояние клиентской базы страховой компании, на ее финансовые результаты. В этой связи, корректно составленная сбалансированная система показателей должна иметь сбалансированный комплекс результатов или отсроченных характеристик, факторов достижения результатов или опережающих показателей, что является важной частью стратегии страховой компании.

Таблица 1.1 – Преимущества и недостатки ССП для страховой компании

Преимущества:	Недостатки:
- Преодоление разрыва между стратегическими целями и текущей деятельностью; - корректировка бизнес-процессов в соответствии со стратегическими целями страховой компании; - снижение рисков; - способность страховой компании к восприятию новых идей, гибкость и ориентация на постоянные улучшения.	- ССП не дает возможности отслеживать ряд стейкхолдеров; - ССП не приспособлена для того, чтобы моделировать неопределенности и риски; - игнорируются хозяйственные риски; - нелояльность к ССП на низовых уровнях менеджмента в страховой компании; - так как ССП строится на прозрачности, возможна утечка информации за пределы компании.

При всем многообразии программа и планов оптимизации, которые имеются в страховой компании, довольно легко увлечься такими проблемами как улучшение показателей качества и удовлетворенности клиентов, инновациями и делегированием полномочий работникам в каждом из направлений страховой деятельности. Финансовые проблемы, с которыми может столкнуться страховая компания, говорит о необходимости постоянного соотношения усовершенствования и экономических результатов деятельности [11].

В этой связи, сбалансированная система показателей должна иметь ключевой акцент на финансовые результаты, к примеру, такие как ROCE и EVA. Многим менеджерам не удается связать ряд программ, к примеру, управление на основе качества, сокращение продолжительности обслуживания, реинжиниринг или делегирование полномочий с показатели, которые непосредственным образом оказывают влияние на отношения с клиентами, то есть на финансовые результаты.

Сбалансированная система показателей «Энергогарант» была разработана в соответствии со стратегией компании. Существенное внимание было уделено изучению причинно-следственных связей, на которых основывается стратегия. Стратегия страховой компании «Энергогарант» включает в себя финансовую составляющую клиентскую составляющую, составляющую внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития. Были определены следующие приоритеты:

- финансовая составляющая:

а) увеличение эффективности обслуживания и проводимых операций;

б) рост рентабельности;

- клиентская составляющая:

а) увеличение степени удовлетворенности клиентов достижением высокого уровня обслуживания страховой компанией;

- составляющая внутренних бизнес-процессов:

а) осуществление перехода на более эффективные способы обслуживания;

б) минимизация проблем;

в) обеспечение оперативности ответов на запросы;

- составляющая обучения и развития:

а) увеличение эффективности работников;

б) доступ к стратегической информации;

в) соотнесение личных целей с целями компании.

Результаты стратегии эффективности страховой компании «Энергогарант» означают, что страховая компания определяет кто будет пользоваться ее услугами, а затем формирует портфель новых услуг на страховом рынке. Но после анализа

клиентской составляющей выяснилось, что целевые клиенты компании на рассматривают ее как источник широкого спектра услуг. В результате компанией было принято решение об изменении представления клиентов о страховой компании и создать новый имидж страхового агента.

Опережающими индикаторами, которые демонстрируют основные изменения, показывается в кадровой сфере увеличение уровня квалификации персонала за счет применения коэффициента стратегического переобучения. Расширение доступа к различным средствам информационных технологий и базам данных организации за счет применения коэффициента доступности стратегической информации и приведение личных целей и задач работников в соответствие со стратегией развития страховой компании.

Данные показатели составляют основу для формирования нового процесса управления. Такой показатель, как коэффициент стратегического переобучения позволяет определить особенности реализации процесса переобучения персонала страховой компании [27].

Соответствующие знания и навыки сотрудников можно представить как активы или как пассивы. Осуществление развитие компетентности - обычно самый длительный процесс, от которого во многом зависит успешность реализации стратегии. Коэффициент стратегического переобучения является достаточно важным и одновременно простым, так как немногие организации могут его сформулировать, так как их кадровые системы, а также системы планирования не могут предоставить ответы на вопросы по организации эффективного кадрового управления.

Эффективность параметров деятельности страховой компании зависит от качества самого процесса заключения договора страхования. Существуют определенные критерии того, что руководство может считать хорошим процессом страхования. Данные критерии определяют мероприятий, которые требуются для совершения новой сделки страхования. Периодическое проведение аудита выявляет насколько страховые полисы соответствует разработанным критериям. В результате формируется опережающий индикатор качества – фактор достижения результатов или коэффициент потерь, частота и серьезность претензий, которые проявляются

значительно позже. В дополнение к аудиту качества договоров страхования существует проблема разработки аналогичных программ и параметров для процесса менеджмента, развития новых услуг и урегулирования различных претензий.

Показателями результатов являются:

- сохранение/расширение базы ключевых страховых агентов;
- сохранение/расширение клиентской базы;
- расширение структуры страхового бизнеса по сегментам;
- частота и серьезность претензий;
- коэффициент затрат;
- эффективность персонала.

Факторами достижения результатов в страховой компании являются:

- результаты страховой деятельности в сравнении с планом;
- опрос страховых агентов относительно новой страховой политики организации;
- развитие страховой деятельности в сравнении с планом;
- аудит качества страхования;
- текучесть кадров, косвенные расходы;
- развитие персонала в сравнении с планом и доступность информационных технологий.

Перспектива использования системы сбалансированных показателей как механизма стратегического управления персоналом в страховой компании в том, что такая система выступает в роли инструмента, объединяющего действия службы управления персоналом с деловыми перспективами, ведущими к достижению конечной стратегической цели.

Стратегическое управление персоналом с помощью системы сбалансированных показателей позволяет:

- делать систему стратегического управления персоналом эффективным инструментом достижения как стратегических целей подразделения управления персоналом, так и страховой компании в целом;

- достичь прозрачности по управлению человеческими ресурсами и предоставить руководству компании рычаги управления ее эффективностью;

- увеличить отдачу персонала страховой компании пропорционально инвестициям в развитие его инновационных возможностей.

Наилучший способ процветания для страховой компании - непрерывно разрабатывать и внедрять инновационные решения: новые продукты, интересные рынку; новые стратегии рыночных сегментов и территорий; новые внутренние бизнес-процессы. Единственный ресурс, всегда уникальный на любом предприятии - инновационный потенциал персонала [28].

Усовершенствование базовой модели ССП разработкой надстройки для стратегического управления персоналом страховой компании в целях улучшения способности сотрудников генерировать инновации, позволяет устранить выявленные слабые стороны - отсутствие рассмотрения стейкхолдеров страховой компании; не учитывается аспект конкурентоспособности и инновационности.

Таким образом, сбалансированная система показателей не является инструментом формирования бизнес-стратегии страховой компании, она внедряется там, где уже была разработана стратегия, а зачастую перевод стратегии в плоскость сбалансированных показателей приводит к необходимости осуществления переосмысления и доработки существующей стратегии, что составляет существенную проблему в применении сбалансированной системы показателей в страховой компании.

Несмотря на популярность и широчайшее использование ССП в США, Европе и развивающихся азиатских странах, в России о ней практически ничего не известно. Во многом это связано с тем, что существует так называемый информационный барьер, из-за которого западные концепции доходят до нас через 2-3 года. С момента появления ССП прошло 8 лет, а в России о ней до сих пор знают единицы из числа управленческих консультантов и руководителей, получивших образование в западных бизнес-школах.

Немногочисленные проекты по внедрению ССП в своем большинстве были реализованы на предприятиях среднего и малого бизнеса – наиболее гибких и быстро приспосабливающихся к условиям окружающей бизнес-среды.

Тем не менее в нашей стране ССП имеет широчайшие перспективы и потенциал с точки зрения ее использования на отечественных предприятиях, что открывает возможности для перехода на качественно новую модель управления. С другой стороны, существуют и препятствия, обусловленные спецификой ведения бизнеса и традициями управления во многих российских компаниях, где миссия, цели и стратегии либо существуют в качестве деклараций, либо, что чаще всего, отсутствуют.

Высший менеджмент этих компаний попросту не занимается стратегическим управлением, отдавая предпочтение текущему руководству: как выжить в данный момент, как обеспечить денежный приток, каким образом покрыть дефицит оборотных средств. В связи с неопределенностью рыночной конъюнктуры, вопросы долгосрочной стратегии откладываются в долгий ящик.

Сбалансированная система показателей является нечто большим, чем простой набор финансовых показателей, которые сгруппированы в составляющие. Она отражает стратегию страховой компании, представляя собой систему показателей результатов и факторов их достижения, взаимосвязанных на основе причинно-следственных связей. Показатели результатов - это отсроченные индикаторы, которые говорят о конечных целях корпоративной стратегии страховой компании. Факторы достижения результатов - это опережающие индикаторы, которые информируют сотрудников организации о том, что каждый из них должен сделать для формирования будущей потребительской ценности страхового продукта. Наилучшим образом составленная сбалансированная система показателей - это такая система, в которой взаимосвязанные цели и показатели представляют стратегию компании.

В любом случае, постановка ССП – это оправданный шаг, приводящий к повышению эффективности управления и деятельности в целом, без которого невозможно существование в жестких условиях новой экономики.

2 Разработка ССП для реализации стратегии ПАО «САК «Энергогарант»

2.1 Анализ хозяйственной деятельности компании

ПАО «САК «Энергогарант» является крупнейшей страховой компанией, которая предоставляет широкий спектр страховых услуг частным и юридическим лицам для осуществления защиты от различных видов рисков. Компания предлагает около 55 страховых продуктов, начиная от программ автострахования до осуществления специального страхования в космической отрасли. Страховые продукты компании доступны в любом населенном пункте Российской Федерации. Компания стремится включать в договора наибольшее количество покрываемых рисков, обеспечивая при этом достаточную прозрачность оказываемых услуг, а также высокую степень надежности.

Компания ПАО «САК «Энергогарант» практически единственная крупная страховая компания России, которая располагает крупной филиальной сетью своих представительств, которая сопоставима по масштабу с Почтой РФ и Сбербанком РФ. Это порядка 3000 агентств и страховых отделов, а также около 400 центров в области урегулирования убытков. Общая численность персонала компании составляет порядка 100 тысяч человек, в том числе 65 тысяч агентов. Компания ПАО «САК «Энергогарант» обслуживает свыше 45 миллионов клиентов, которые находятся под надежной защитой [27].

В силу того, что компания достаточно крупная, уровень обслуживаемых клиентов довольно велик и соответственно уровень стресса и конфликтности здесь также достаточно высок в силу большого количества запросов, обращений со стороны клиентов, масштабного фронта работа и крупной нагрузки на персонал организации.

В таблице 2.1 представлены основные финансовые показатели ПАО «САК «Энергогарант».

Таблица 2.1 - Основные финансовые показатели ПАО «САК «Энергогарант»

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Объем продаж, тыс. руб.	9 718 819	11 228 963	12 088 027
Себестоимость, тыс. руб.	1 269 902	1 270 913	1 389 957
Валовая прибыль, тыс. руб.	8 448 917	9 958 050	10 698 070
Чистая прибыль, тыс. руб.	11 549	93 377	72 284
Заработная плата (среднемесячная), руб./чел	14 841	13 570	12 500
ФОТ, тыс. руб.	44 359,7	43 589,5	41 967,8

В 2016 году ПАО «САК «Энергогарант» показал устойчивую положительную динамику в развитии бизнеса при сохранении сбалансированности страхового портфеля. Страховая нетто-премия увеличилась на 7,6% по сравнению с 2015 годом и составила 859 млн. рублей.

Общий объём состоявшихся убытков при этом вырос на 9,4%, что свидетельствует о высокой степени ответственности Компании перед страхователями и добросовестной политике в сфере урегулирования убытков.

При этом уровень расходов на ведение дела в заработанной страховой премии, в результате целенаправленной политики Компании по сокращению издержек, снизился с 36,0% до 35,2%, т.е на 0,8%.

Величина страховых резервов за 2016 год увеличилась на 1,1%, и составила 1,6 млн. рублей. Страховые резервы Компании размещены в высоколиквидные и доходные активы, которые соответствуют принципам диверсификации, возвратности и прибыльности.

Сумма прибыли от инвестиционной деятельности за 2016 год составила 1197 млн. рублей, что в 2,3 раза больше аналогичного показателя за 2015 год.

Величина совокупных активов Компании также увеличилась за 2016 год на 3,4% и на 1 января 2017 года составила 424 млн. рублей.

Величина собственных средств Компании на 1 января 2017 г. составила 3 252 млн. руб. и соответствует действующим нормативным требованиям.

Размер уставного капитала Компании в 2016 году остался без изменений и на сегодняшний день составляет 2040 млн. руб.

Таким образом, в 2016 году ПАО «САК «Энергогарант» продолжило прибыльный рост и расширение бизнеса во всех секторах страхового рынка, сохраняя при этом конкурентные позиции в рентабельных сегментах корпоративного и личного страхования на всей территории РФ и поддерживая консервативный уровень собственного удержания и адекватные резервы, а также проводя мероприятия по оптимизации страховых и управленческих расходов. Компания по-прежнему добросовестно выполняет свои обязательства перед страхователями и на протяжении последних лет демонстрирует устойчивое и динамичное увеличение собственных средств, рост которых повышает финансовую устойчивость ПАО «САК «Энергогарант»

Произведем аналитический расчет показателей использования капитала предприятия ПАО «САК «Энергогарант» за период 2016 года:

общая стоимость имущества = 12 314 843 тыс.рублей;

стоимость мобильных активов = 4 556 726 тыс. рублей;

величина собственного капитала = 12 314 843–9 126 102 = 3 188 741 тыс. рублей;

величина заемного капитала = 9 126 102 тыс. рублей.

Таким образом, предприятие активно развивается путем достаточно эффективного использования собственного капитала, а также путем привлечения заемных средств, о чем свидетельствуют показатели роста. Рост расходов связан с ростом выпуска продукции. В целом, аналитические показатели свидетельствуют о высоком потенциале предприятия.

Производственное положение предприятия характеризуется ростом производственных активов, прежде всего, основных средств, сырья и материалов. Это говорит о высоком производственном потенциале рассматриваемого предприятия.

Предприятие является относительно финансово независимым. В капитале предприятия преобладают заемные средства в связи с увеличением производственный мощностей и реализацией производственного потенциала. В капитале

предприятия преобладают заемные средства, что делает положение предприятия зависимым от экономической ситуации.

Произведем аналитический расчет показателей использования капитала предприятия ПАО «САК «Энергогарант» за период 2016 года:

общая стоимость имущества =12 739 220 тыс.рублей;

стоимость мобильных активов = 3 675 690 тыс. рублей;

величина собственного капитала = 12 739 220–9 487 359 = 3 251 861 тыс. рублей;

величина заемного капитала = 9 487 359 тыс. рублей.

Сохраняется тенденция эффективного применения собственного капитала за счет привлечения заемных средств. Увеличение доходов связано с ростом выпуска продукции. Показатели говорят о сохранении высокого производственного потенциала предприятия.

Деловая активность предприятия постепенно снижается, о чем говорят снижающиеся показатели оборачиваемости основного капитала. Прежде всего, это значительно сокращение коэффициентов оборачиваемости собственного и инвестированного капитала.

Производственное положение предприятия характеризуется ростом производственных активов, прежде всего, основных средств, сырья и материалов. Это говорит о высоком производственном потенциале рассматриваемого предприятия.

Коэффициент автономии = Собственный капитал/Активы;

коэффициент финансовой зависимости = Обязательства/ Активы;

коэффициент соотношения заемных и собственных средств = Заемный капитал/Собственный капитал;

коэффициент манёвренности мобильных и иммобилизационных активов = Оборотные активы / Внеоборотные активы;

коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования = (Оборотные активы – Краткосрочные обязательства)/Оборотные активы.

Расчеты приведены ниже:

Коэффициент автономии = 3 251 861 /12 739 220=0,26;

коэффициент финансовой зависимости = 9 487 359 /12 739 220=0,75;

коэффициент соотношения заемных и собственных средств = 3 251 861 / 9 487 359 =0,34;

коэффициент манёвренности мобильных и иммобилизационных активов = 3 675 690 / 9 063 530 = 0,41;

коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования = (3 675 690 - 973 358)/ 3 675 690 =0,76.

Предприятие является относительно финансово независимым. В капитале предприятия преобладают заемные средства в связи с увеличением производственный мощностей и реализацией производственного потенциала. В капитале предприятия преобладают заемные средства, что делает положение предприятия зависимым от экономической ситуации.

Прибыль предприятия за последний год возросла на 740 020 тыс. рублей, при этом управленческие расходы увеличились незначительно на 124 038 тыс. рублей. В связи с этим можно сделать вывод об увеличении эффективности управления предприятием.

Для определения факторов влияния на показатели прибыли произведем факторный анализ прибыли [29].

Фактор «выручка от продаж».

Выручка от продажи отчетного периода в ценах базисного периода:

Всоп.отч.2016 = 120888027/1,15 =10511327,8

Всоп.отч.2015= 11228963/1 = 11228963

На объем выручки оказывает влияние инфляция, а также платежеспособность населения.

Фактор «себестоимость реализации»:

Ппс 2016= Вотч. ×(Ус0 – Усб)/100 = 120888027 × (0,10 – 0,11)/100 = 2291,811

На себестоимость продукции оказывает влияние стоимость сырья, ценовая политика поставщиков, а также объемы производства.

Произведем аналитический расчет показателей прибыли:

- абсолютное отклонение прибыли:

ΔП = 10698070-9958050 = 740020тыс. руб.

- темп роста (снижения):

Т = П1 / П0 х 100 % = 10698070/9958050=0,107

Рост показателей рентабельности связан с повышением качества управления на предприятии, что также отразилось на показателях реализации продукции и оборачиваемости основного капитала.

Увеличение срока оборачиваемости связано с ростом реализации. Следствием является возрастание нагрузки на предприятие. Однако, рост коэффициентов оборачиваемости основного капитала говорит о повышении культуры управления на предприятии.

Анализ финансовой устойчивости страховых компаний способствует выявлению необходимых количественных параметров деятельности, все стороны, обозначить пути решения возникающих проблем. При использовании методики оценки финансовой устойчивости страховщика необходимо выработать состав показателей. Чем шире набор показателей, тем надежнее вывод о финансовом положении страховой компании. В силу доступности информации на основе баланса и отчета о прибылях и убытках организации можно вычислить различные финансовые коэффициенты и затем сопоставить их со среднестатистическими либо с показателями конкурентов.

Приведем методику анализа финансового состояния ПАО «САК «Энергогарант» с использованием таких показателей, как коэффициентов финансовой устойчивости, платежеспособности и рентабельности, характеристика которых будет свидетельствовать о надежности страховщика.

Базисом, который обеспечивает достаточный уровень финансовой устойчивости, служит размер уставного капитала страховой организации и накопленных страховых резервов, а также система перестрахования. Анализ показателей, характеризующих устойчивость финансового состояния страховой компании, представлен в таблице 2.2.

Оценка обобщающих показателей (таблица 2.2) позволила сделать вывод, что у страховой компании за исследуемый период наблюдается ослабление финансовой устойчивости. Об этом свидетельствует тенденция изменения коэффициентов собственности, привлеченного капитала (нормальный коэффициент на уровне 30-40%.), достаточности собственного капитала, имеющая негативное значение. Необходимо отметить, что коэффициент собственности значительно ниже критериального (нормальным значением является значение на уровне 60-70%).

Таблица 2.2 – Анализ обобщающих показателей финансовой устойчивости страховой компании ПАО «САК «Энергогарант»

Показатель	Величина показателя		
	2015 год	2016 год	Изменение
Коэффициент собственности, %	25,89	25,52	- 0,37
Коэффициент привлеченного капитала, %	74,11	74,47	+0,37
Коэффициент финансирования	2,862	2,918	+0,056
Коэффициент финансового левериджа	0,54	0,58	+0,04
Обеспеченность страховыми резервами, %	76,27	89,46	+10,19

Оценка адекватности капитала страховой компании – коэффициент финансового левериджа показала, что организация теряет финансовую независимость, и ее финансовое положение становится крайне неустойчивым. Организации сложнее привлечь дополнительные займы [30].

Но руководством компании предпринимаются меры по укреплению финансовой устойчивости, об этом свидетельствует показатель обеспеченности страховыми резервами, за анализируемый период наблюдается его рост, а на конец исследуемого периода он достиг 89,46%. В России в связи с особенностями формирования резервов и финансовых результатов страховой деятельности считается достаточным превышение 50% уровня.

Важным фактором, характеризующим финансовую устойчивость страховой организации, является рентабельность страховых операций. В силу

непроизводственного характера деятельности страховых организаций доход в них не создается, а прибыль формируется за счет перераспределения средств страхователей, т.е. необходимого и прибавочного продукта, созданного в других производственных сферах. Поэтому более корректно будем определять рентабельность страховых операций как показатель уровня доходности – отношение общей суммы прибыли за определенный период к совокупной сумме платежей за тот же период. Экономическая рентабельность за 2015 год в ПАО «САК «Энергогарант» составила 0,81%, а в 2016 году – 0,06%.

Таким образом, подтверждаются ранее сделанные выводы об ослаблении финансовой устойчивости исследуемой компании. В связи с вышеизложенным предлагается руководству компании увеличить добавочный и резервный капитал, фонды специального назначения; применять правильно рассчитанные, дифференцированные и достаточно гибкие страховые тарифы; соблюдать нормативный размер соотношения между активами и обязательствами страховщика; уменьшить дебиторскую и кредиторскую задолженность.

Разработка SWOT-матрицы является наиболее наглядным инструментом анализа рыночной позиции предприятия. Сущность такого анализа заключается в оценке перспектив финансово-хозяйственной деятельности предприятия в двух аспектах. Говоря о сегодняшнем положении организации, определяют его достоинства и недостатки, а взгляд на перспективу выявляет возможности продолжения дальнейшей деятельности и угрозы успешному выполнению планов. Результаты сводятся в таблицу, которая дает наглядный материал для планирования дальнейшей деятельности по преодолению недостатков и реализации рыночных преимуществ фирмы с учетом выявленных возможностей и угроз [31].

Для начала необходимо изучить сильные и слабые стороны организации (представлены в таблице 2.3).

Таблица 2.3 – Сильные и слабые стороны ПАО «САК «Энергогарант»

Сильные стороны организации:	Слабые стороны организации:
- Наличие собственных финансовых	- Слабо развиты технологии страхового

Сильные стороны организации:	Слабые стороны организации:
средств для дальнейшего развития компании; - низкая себестоимость услуг; - удобное географическое расположение; - возможность широкого выбора страховых продуктов; - высокий уровень известности страховой компании.	обслуживания; - активный рост абонентов и неспособность качественного обслуживания всех клиентов; - сложность технического обслуживания.

Возможность широкого выбора услуг является сильной стороной компании ПАО «САК «Энергогарант». На рынке компании как отечественные, так и зарубежные не ограничиваются только определенным форматом деятельности.

ПАО «САК «Энергогарант» располагает крупной филиальной сетью своих представительств, которая сопоставима по масштабу с Почтой РФ и Сбербанком РФ. Это порядка 3000 агентств и страховых отделов, а также около 400 центров в области урегулирования убытков.

Широкий набор услуг позволяет продукции увеличивает гарантии качества компании ПАО «САК «Энергогарант», что позволяет получить достаточно качественный сервис рядовому потребителю по сравнительной привлекательной цене. Доступность услуг компании весьма условна, так как продажи разбиты на соответствующие сегменты и в результате компании удается охватить максимальное количество различных групп потребителей на рынке.

Высокий уровень известности фирмы объясняется широким профилем ее деятельности. Однако на рынке компания закрепилась не достаточно основательно. Ее позиции на фоне конкурентов недостаточно сильны. Тем не менее она входит в состав лидеров рынка. Кроме того, компания ПАО «САК «Энергогарант» предлагает инновационные решения в области оказания услуг в сфере страхования и тем самым привлекает широкую сеть партнеров для участия в собственных проектах развития.

Эффективная система обслуживания клиентов позволяет компании получить широкий географический охват и реализовывать обслуживание в многочисленных направлениях. Низкий процент маржи предоставляет возможности компании для широкой степени маневра в плане развития собственной сети продаж и активно

реализовывать корпоративные продукты. Высокое качество позволяет устанавливать торговым партнерам достаточно высокую цену и получать весомую прибыль при осуществлении продаж ПАО «САК «Энергогарант».

Различные программы продаж являются достаточно ценными для осуществления планирования различных продаж компании в самых разнообразных сегментах. Широкий охват потребительской аудитории позволяет компании получить максимальный доход от реализации услуг транспортного обслуживания.

Усиление рекламной активности компании требует от нее увеличения рекламных площадей, которые могли бы быть задействованы для привлечения внимания потребителей к услугам компании. В этом плане компания использует преимущественно рекламу в торговых центрах и непосредственно торговых точках в области реализации услуг. Однако, расширение объектов, где будет размещена реклама, позволит увеличить внимание потребителей к услугам компании, а кроме того, позволит значительно увеличить доходность. Это также должно положительно сказаться на доходности ПАО «САК «Энергогарант» в целом.

Недостатки маркетинговой деятельности негативно сказываются на осуществлении деятельности компании на рынке страховых услуг и тем самым возникает необходимость пересмотра маркетинговой стратегии компании в данной области. Компании рекомендуется пересмотреть маркетинговую стратегию, особенно в части планирования маркетинговой деятельности, так как от этого зависит ее эффективность. Повышение продаж на рынке транспортного обслуживания возможно в частности за счет оптимизации маркетинговой деятельности. Кроме того, у компании в силу широкого профиля деятельности достаточно сложно организована маркетинговая деятельность, поэтому она также нуждается в определенной специализации в соответствии с направлением и профилем деятельности.

Недостаток низкой квалификации персонала требует нового подхода в совершенствовании системы обучения кадров компании, чтобы подготовить персонал к новым вызовам рынка со стороны конкурентов, которые предлагают новые решения и постоянно работают над ценовой политикой.

В ходе изучения ПАО «САК «Энергогарант» обнаружилась одна деталь: при применении некоторых каналов общения результат был превосходнее, чем при элементарном сложении степени эффективности отдельных каналов. Лучшие результаты добиваются, когда информация по выбранному вопросу идет сразу по многим каналам.

Далее рассмотрены внешние факторы, влияющие на успех страховой компании ПАО «САК «Энергогарант».

Перспективами развития компании можно назвать высокий шанс динамичного развития фирмы в будущем при условии сохранения текущего темпа роста и, как следствие, дальнейшее расширение сети филиалов по стране. Рост спроса всех уровней граждан на страховые услуги позволит организации повысить шансы на расширение и рост внутри страхового рынка.

Потенциальной угрозой внешней среды для ПАО «САК «Энергогарант» является, в первую очередь, рост конкуренции: страховые услуги являются прибыльной сферой и уровень конкуренции в этой сфере не низок.

В условиях возрастающей конкуренции важно не потерять перспективные рынки, использовать все свои резервы для поддержания и усиления конкурентоспособности в долгосрочном периоде. Эта задача может быть решена ПАО «САК «Энергогарант» только путем системного подхода к оптимизации всех аспектов и функциональных направлений деятельности на основе методологии управления качеством как интегрирующей платформы.

Экономическая нестабильность в стране влечет за собой нестабильное финансовое положение клиентов, которое может привести в итоге к сокращению числа клиентов и застою в сфере страховых услуг.

Далее составим матрицу SWOT-анализа (таблица 2.4) для определения возможных стратегий развития с целью последующего формулирования стратегии предприятия.

Таблица 2.4 – SWOT – анализ ПАО «САК «Энергогарант»

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S):	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W):
Внутренняя среда	- Высокий уровень известности фирмы; - возможность широкого выбора страховых продуктов; - эффективная система обслуживания; - многолетний опыт работы на рынке; - хорошая развитость филиальной сети по всей стране; - гибкая ценовая политика.	- Слабая система обучения персонала; - низкая удовлетворенность клиентов качеством услуг и продуктов; - активный рост абонентов и неспособность качественного обслуживания всех клиентов; - сложность технического обслуживания.
	Внешние возможности (O):	Имеющиеся угрозы (T):
Внешняя среда	- Рост спроса на страховые продукты в ближайшем будущем; - динамичное развитие в будущем; - дальнейшее расширение сети филиалов по стране и миру; - расширение предоставляемых услуг.	- Появление на российском рынке большого количества конкурентов; - экономическая нестабильность в стране; - допуск на российский страховой рынок иностранных фирм; - нестабильное финансовое положение клиентов; - уменьшение количества клиентов.

Стоит отметить, что в целях повышения качества и безопасности потребителей ПАО «САК «Энергогарант» внедряет корпоративную систему менеджмента качества, производит капитальный ремонт основных средств, обеспечивает медицинским обслуживанием пассажиров, расширяет и совершенствует спектр предоставляемых услуг, проводит обучение своего персонала по различным направлениям.

Для продвижения товаров и услуг на зарубежные рынки ПАО «САК «Энергогарант» необходимо осуществлять ряд мероприятий, в частности: маркетинговые исследования, участие во всевозможных международных выставках и конференциях, обеспечение деятельности экспортеров по продвижению на внешние рынки.

Исходя из вышеизложенного SWOT-анализа, можно сделать вывод, что наиболее целесообразной стратегией для компании ПАО «САК «Энергогарант» является расширение доли присутствия на рынке. Для этого рекомендуется использовать позиции компании и предлагать более широкий ассортимент продукции исходя из запросов потребителей рынка.

2.2 Разработка системы сбалансированных показателей

Сбалансированная система показателей представляет собой параметры достижения желаемых результатов и процессов, которые приводят к реализации стратегии предприятия.

Построение системы сбалансированных показателей ПАО «САК «Энергогарант» необходимо начать с конкретизацией стратегических целей, таких как:

- соблюдение нормативного соотношения активов и принятых на себя обязательств;
- увеличение эффективности сотрудников;
- расширение клиентской базы на рынке страховых услуг;
- разработка системы внутренних коммуникаций;
- увеличение степени удовлетворенности страхователей;
- применение системы перестрахования;
- осуществление перехода на более эффективные способы обслуживания;
- оптимизация ценовой политики;
- укрепление позиции компании перед ее клиентами;
- сохранение платежеспособности;
- расширение ассортимента предлагаемых услуг;
- рост рентабельности;
- увеличение эффективности обслуживания и проводимых операций;
- обеспечение оперативности ответов на запросы;
- соотнесение личных целей с целями компании;
- доступ к стратегической информации фирмы.

В настоящее время, в условиях рыночной экономики, система страхования в России стремительно развивается. Страхование – это отношения по защите интересов физических и юридических лиц, Российской Федерации, субъектов РФ и муниципальных образований при наступлении определенных страховых случаев за счет денежных фондов, формируемых страховщиками из уплаченных страховых премий (страховых взносов), а также за счет иных средств страховщиков.

Экономические основы деятельности страховой организации отличаются от других видов деятельности прежде всего, формированием и поддержанием финансовой устойчивости страховщика.

Страховщик вправе организовывать страховые резервы в соответствии с нормативными указаниями, по согласованию с Министерством финансов РФ в случаях, предусмотренных Правилами формирования страховых резервов, может рассчитывать иные страховые резервы и (или) использовать иные методы их расчета.

Страховая компания ПАО «САК «Энергогарант» является одной из крупнейших страховых компаний России, целенаправленно проводит политику социально-ответственного бизнеса. В своей деятельности Компания неукоснительно соблюдает требования и нормативы законодательства, своевременно выполняет все налоговые обязательства.

Рассмотрим основные цели с учетом их актуальности и стратегической направленности для ПАО «САК «Энергогарант» в рамках системы сбалансированных показателей, представленной в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Стратегические цели ПАО «САК «Энергогарант» в рамках ССП

«Финансы»	«Внутренние процессы» (бизнес-процессы)
- Чоблюдение нормативного соотношения и принятых на себя обязательств; - применение системы перестрахования; - сохранение платежеспособности; - рост рентабельности; - увеличение эффективности обслуживания и проводимых операций.	- Расширение ассортимента предлагаемых услуг; - оптимизация ценовой политики; - расширение клиентской базы на рынке страховых услуг; - осуществление перехода на более эффективные способы обслуживания; - обеспечение оперативности ответов на запросы.
«Клиенты»	«Персонал»
- Увеличение степени удовлетворенности страхователей; - укрепление позиции компании перед ее клиентами.	- Разработка системы внутренних коммуникаций, в т.ч. учреждение средства массовой информации внутри организации; - увеличение эффективности сотрудников; - соотнесение личных целей с целями компании; - доступ к стратегической информации.

Необходимо раскрыть суть каждой выбранной стратегической цели для ПАО «САК «Энергогарант».

Условием, обеспечивающим финансовую устойчивость, является соблюдение нормативного соотношения активов и принятых на себя обязательств. Страховщики должны следовать нормативным соотношениям активов и принятых ими страховых обязательств. Методика расчета этих соотношений и их нормативные значения устанавливаются федеральным органом по надзору за страховой деятельностью.

Еще одним главным фактором обеспечения финансовой устойчивости страховщиков является применение системы перестрахования. Под перестрахованием принято понимать процесс передачи прямым страховщиком принятой на себя ответственности по договору страхования второму страховщику, который именуется перестраховщиком в части, превышающей допустимый размер собственных средств. Плюсом перестрахования можно считать то, что страховая компания, перестраховывающая принятые на себя риски, создает дополнительные гарантии своей финансовой устойчивости. Следовательно, страхователь получает дополнительную уверенность в полном и своевременном возмещении ущерба. Передача части рисков в перестрахование позволяет решить ряд важных проблем, среди которых стабилизация результатов деятельности страховщика за продолжительный период в случае отрицательных результатов по всему страховому портфелю в течение года; расширение масштаба деятельности (принятие на себя большого числа рисков) и повышение конкурентоспособности; защита собственных активов при неблагоприятных обстоятельствах. Однако при этом страховая организация должна оценить экономическую эффективность данного решения.

Финансовая устойчивость – широкое понятие, одним из факторов которого является платежеспособность. Платежеспособность страховщика означает его безусловную способность исполнить обязательства по выплате страхового возмещения страхователю или застрахованному лицу по договорам страхования. Именно платежеспособность страховой компании является главным объектом контроля со стороны органов страхового надзора, так как платежеспособность страховщика как его возможность выполнять обязательства по мере их требования страхователями,

другими кредиторами и налоговыми органами прямо зависит от финансового положения этой организации, характеризующегося финансовой устойчивостью.

С целью поднятия уровня рентабельности рекомендуется разработать комплексный страховой продукт, в данном случае подразумевающий страхование строительно-монтажных работ и страхование от несчастных случаев юридических лиц - это объединение одних из самых рентабельных страховых продуктов.

Таким образом, подтверждаются ранее сделанные выводы об ослаблении финансовой устойчивости исследуемой компании. В связи с вышеизложенным предлагается руководству компании увеличить добавочный и резервный капитал, фонды специального назначения; применять правильно рассчитанные, дифференцированные и достаточно гибкие страховые тарифы; соблюдать нормативный размер соотношения между активами и обязательствами страховщика; уменьшить дебиторскую и кредиторскую задолженность.

Все вышеприведенные стратегические цели относительно фактора «Финансы» в ССП дают возможность увеличить эффективность обслуживания и проводимых операций, что в свою очередь приведет к достижению основной цели – расширению доли присутствия компании на рынке.

Разберем вторую составляющую стратегической цели: «Клиенты».

Услугами пользуются практически все граждане и социально-демографические признаки продукта компании ПАО «САК «Энергогарант» достаточно обширные.

Потребителей ПАО «САК «Энергогарант» можно разделить на несколько групп:

- работающие;
- пенсионеры;
- учащиеся: студенты и школьники.

В структуре потребления услуг ПАО «САК «Энергогарант» преобладают работающие [27].

Конкуренция на рынке достаточно высока и потому компании необходимо постоянно работать над совершенствованием обслуживания для удержания клиентов.

Кроме этого, компания постоянно пересматривает стратегию своего развития для обеспечения устойчивости и стабильности на рынке страховых услуг.

ПАО «САК «Энергогарант» обладает большим преимуществом в достижении роста. Количество клиентов, нуждающихся в услугах постоянно растет, создавая тем самым больший рынок для компании и требует большего количества предложений на рынке страховых услуг. Компания продолжает оказывать качественные, не поддаваться на давление конкурентов и повышения их цены, поэтому клиенты останутся лояльными к ПАО «САК «Энергогарант».

Следует учитывать и то, насколько удовлетворен услугами компании клиент, влияет на возможность дальнейшего сотрудничества. Так как одним из направлений стратегии является развитие рынка, заявленная цель является стратегической.

Кроме того, укрепление позиции компании перед ее клиентами является одной из стратегических целей организации. Повышение солидности фирмы в глазах страховщиков привлечет новых клиентов и позволит фирме достичь основополагающей цели.

Стратегический приоритет в развитии ассортимента и расширении спектра предоставления услуг на рынке страхования для различных клиентов. В качестве основных идей рекомендуется запустить новые продукты, расширить ассортимент услуг с учетом запросов международного рынка, снизить цены на ряд предложений.

Для улучшения позиций организации на рынке предлагается придерживаться концепции «новая услуга на старом рынке».

По критерию «внутренние бизнес-процессы» следует обратиться к выполнению следующих стратегических целей. Компания представляет достаточно широкий продуктовый ассортимент в области страхового обслуживания.

Количество потребителей постоянно растет, создавая тем самым больший рынок для организации и требует большего количества предложений на рынке страховых услуг. Компания продолжает оказывать качественные услуги, не поддаваться на давление конкурентов и повышения их цены, поэтому клиенты останутся лояльными к ПАО «САК «Энергогарант».

В процессе проникновения на рынок автострахования можно отметить последующие этапы:

- заключение договоров о совместной работе;

- создание представительств;

- открытие собственных отделений и т. д.

Для проникновения на рынок автострахования требуется применять стратегию контрактного производства, что позволяет компании осуществить оперативное обслуживание клиентов.

Широкий набор услуг позволяет компании увеличивать гарантии качества, что позволяет получить достаточно качественный продукт рядовому потребителю по сравнительной привлекательной цене. Доступность услуг компании весьма условна, так как продажи разбиты на соответствующие сегменты и в результате компании удается охватить максимальное количество различных групп потребителей на рынке.

С целью расширения клиентской базы следует выполнить задачи программы коммуникаций:

- увеличение количества контактов потенциальных покупателей в связи с падением спроса в условиях финансового кризиса;

- формирование спроса у потенциальных потребителей на зарубежных рынках;

- информирование существующих и потенциальных потребителей о проводимых акциях и о предлагаемых скидках;

Компания делает акцент именно на те средства размещения рекламы, которые более всего соответствуют данной целевой аудитории, но при этом учесть результаты опроса потребителей.

Высокий уровень известности фирмы объясняется широким профилем ее деятельности. Однако на рынке ПАО «САК «Энергогарант» закрепился недостаточно основательно. Позиции компании на фоне конкурентов недостаточно сильны.

Для выполнения задачи расширения клиентской базы следует опираться на контрактную систему работы с клиентами, разрабатывая наиболее оптимальные условия оказания услуг.

Ценообразование определяет необходимость учета возможности организации обслуживания при себестоимости ниже минимальной цены. Данная политика даст возможность быть не в убытке и иметь постоянного клиента. В России рынок является достаточно развитым, но менее чем в США или странах Европы, вследствие этого при формировании цены следует учитывать данный факт.

Анализ рынка показал, что цены определяется технологическими свойствами и наличием широкого профиля услуг на рынке. Основной причиной является наличие предложения на рынке.

В таблице 2.6 отображены процессы, требуемые для осуществления задачи оптимизации ценовой политики.

Таблица 2.6 – Характеристика контрактно-ценового микса ПАО «САК «Энергогарант»

Процесс	Экономия
Менеджмент компании	Каждый сотрудник компании ответственен за осуществление экономии на предприятиях компании на основе условий заключенного контракта с сотрудником на этапе оказания услуг
Разработка предложения	Цель разработчиков услуг и продуктов в компании заключается в осуществлении разработки принципиально нового продукта, отличающегося от конкурентов и являющимся отражением запросов потребителей, которые ожидают данный продукт
Обслуживание клиентов	Выбор специалистов с учетом запросов компании в области расширения клиентской базы и развитие технологических мощностей в соответствии с запросами клиентов, партнеров и собственно компании, которая заинтересована в увеличении прибыли на рынке страховых услуг

Основные риски компании заключаются в следующем:

- насыщение рынка страховых услуг;
- высокий уровень конкуренции на рынке страховых услуг;
- влияние кризиса на доходы населения;

- колебания курсов валют.

Дать оценку рискам можно, вычислив Operation Risk Index (таблица 2.7), который отображает оценку деловой среды и выявляет главные препятствия на пути развития бизнеса. Данная методика подразумевает оценку значительности каждого условия риска и оценку данного условия по четырехбалльной шкале, где 4 - более высокая оценка определенности, а 0 - самая низкая.

Значимость каждой переменной умножается на оценку, а потом полученные результаты суммируются. Итог определения индекса риска может располагаться на шкале от 0 до 100, где 100 - верхняя оценка устойчивости (полное отсутствие риска), а 0 - самая низкая.

Таблица 2.7 – Расчет индекса Operation Risk Index для ПАО «САК «Энергогарант»

Критерии	Вес	Россия	
	Gi	ai	ai*gi
1.Политическая стабильность	4	4	10
2.Отношение к инвесторам	2,5	3	4
3.Опасность экспроприации	2,5	2,5	3,25
4.Уровень инфляции	2,5	2	2,5
5.Платежный баланс	2,5	4,5	6,25
6.Бюрократические препятствия	2	2,5	0,5
7.Экономический рост	1,5	1	4
8.Конвертируемость валюты	1,5	2	1,5
9.Правовая защищенность договоров	0,5	1,5	2,5
10.Стоимость и производительность труда	1	1	2
11.Доступность местных специалистов и поставщиков	1,5	1,5	0,25
12.Уровень связи и транспорта	2	2	2
13.Уровень местных менеджеров и партнеров	2	1	1
14.Доступность краткосрочных кредитов	1	2	5
15.Доступность долгосрочных кредитов и инвестиционного капитала	1	1,5	4
Максимум			48,75

Оценка рисков в проекте производится через применение экспертного метода (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Экспертный метод оценки рисков

Виды рисков	Оценка риска		Уровень риска (высокий, средний, низкий)
	Вероятность наступления (p_1), %	Отклонение финансовых результатов ($\Delta Фр.$), %	
Административный барьер	15%	5%	Средний
Завышенная оценка инвестиций	10%	3%	Низкий
Снижение стоимости активов	20%	7%	Средний
Повышенный уровень инфляции	45%	15%	Высокий
Отсутствие макроэкономической стабильности	40%	14%	Высокий
Изменение курсов иностранных валют	40%	10%	Высокий

Уровень инфляции, отсутствие макроэкономической стабильности и изменение курсов иностранных валют можно смягчить через реализацию следующих мероприятий:

- отказ от кредитов в валюте;
- использование отечественных разработок;
- оптимизация фонда заработной платы.

Законодательных рисков нет.

Необходимо отметить, что на протяжении всего срока реализации стратегии (от 3 до 5 лет), необходимо регулярно (примерно раз в год) пересматривать как всю систему ССП, так и значение целевых показателей для адекватного отражения текущей ситуации. Использование показателей призвано конкретизировать разработанную систему целей и сделать разработанные цели измеримыми.

Ключевая составляющая успеха состоит в персонале организации [32].

Преимуществами работы в компании являются следующие:

- достойная заработная плата;

- профессиональное обучение;

- возможность карьерного роста;

- комфортные условия труда как в офисе;

Директор имеет следующие обязанности:

- управление финансовой частью;

- договорная работа с заказчиками и подрядчиками;

- внутреннее управление организацией.

На сегодня и с учётом стратегии развития организации, определяет кадровую политику, как один из своих главных приоритетов.

В организации происходят процессы постоянного повышения профессионального уровня персонала. Ко всем участникам производственного процесса предъявляют высокие квалификационные требования.

Рассматриваемому стабильно и быстро развивающемуся предприятию необходимы инициативные, компетентные, обучаемые специалисты. Данные условия продиктованы основной стратегической целью предприятия – расширение доли присутствия на рынке.

Система внутренних коммуникаций в поле деятельности трудовых взаимоотношений предусмотрены для исполнения ряда задач и достижения определенных целей:

1) Снабжение межличностных коммуникаций. Различного рода печатная информация играет значительную роль в достижении целей управления персоналом, однако это никак не заменит собственное общение. Формирование разных форм собственного общения руководителей организации с персоналом - задача службы по связям с общественностью в зоне внутренних коммуникаций.

2) Модифицирование характера внутрифирменных изданий (многотиражек, бюллетени и пр.) Активная деятельность специалистов в области организации рекламной деятельности привела к тому, что данные издания стали наиболее независящими, публикуют критические материалы и увлекаются мнением читателей. Таковым образом, данные издания преобразуются в трибуну всей организации и представляют собой двухсторонний канал данных.

3) Обеспечение успешного соперничества внешних коммуникаций с неофициальными. Специалисты в сфере рекламы довольно удачно нейтрализуют каналы слухов, которые нередко направляют персонал к неадекватным действиям.

4) Усовершенствование информированности персонала о политике управления. Особое значение для трудящихся имеет материал о социальных гарантиях, служебных продвижениях и уровне оплаты труда наемного персонала, которая ведётся по каналам внутрифирменных коммуникаций.

5) Предоставление содействия работникам фирмы в ознакомлении с финансовой документацией. Рядовые работники фирмы далеко не всегда располагают необходимой подготовкой для верного осмысливания финансовой отчетности и финансовой политики управления. Специалисты служб по связям с общественностью в дополнение к финансовой отчетности готовят цикл публикаций, интервью с разными специалистами финансовых служб с целью объяснения финансового положения организации.

6) Организация обмена данными между исходной и дочерней компаниями. В ряде случаев между персоналом двух фирм отношения формируются очень сложно. Специалисты в области рекламы содействуют их гармонизации, применяя для этого собственные возможности в области коммуникаций.

7) Поднятие отдачи мер в области безопасности. Специалисты в области коммуникаций обладают возможностью выполнить обучение персонала нужным мерам безопасности.

8) Снабжение информацией о деятельности управления. Это особенно актуально для больших компаний, а еще для фирм, подразделениях которых расположены в различных районах страны. Информация о деятельности основного управления получает особенное значение для координации действий и мотивировки персонала.

9) Объяснение персоналу структуры и функций управления. Главные уровни управления, причины и характер перемещения менеджеров отражаются во внутрифирменной информации. Она преследует цель объяснить персоналу фирмы суть и особенности деятельности менеджеров на разных уровнях управления.

10) Уведомление персонала о системе вознаграждений. Люди должны иметь максимально полное представление о том, как и за что они награждаются.

11) Уведомление о наличествующих вакансиях. В условиях растущей безработицы данная задача делается в особенности актуальна для больших компаний, которые имеют вероятность предложить своим рабочим и служащим работу сообразно квалификации в ином подразделении либо отделении организации.

12) Снабжение действенной обратной связи. Специалисты в области рекламы оказывают помощь в организации регулярного общения нижестоящих менеджеров и «синих воротничков» с высшим управлением фирмы, создавая тем самым чувство ответственности и причастности к принятию решений. Взаимозависимость между корпоративным стилем организации и мотивировкой сотрудников явна. В сегодняшнем менеджменте «управление людьми через регулирование их побуждениями» имеет возможность исполняться прежде всего с помощью действенных коммуникаций.

Задачи программы маркетинговых коммуникаций:

- увеличение количества контактов потенциальных покупателей в связи с падением спроса в условиях финансового кризиса;

- формирование спроса у потенциальных потребителей услуг компании ПАО «САК «Энергогарант»;

- информирование существующих и потенциальных потребителей о проводимых акциях и о предлагаемых скидках;

Поэтому следует делать акцент именно на те средства размещения рекламы, которые более всего соответствуют данной целевой аудитории, но при этом учесть результаты опроса потребителей.

Одна из основных и отнюдь не обычных внутриорганизационных задач экспертов по связям с общественностью ПАО «САК «Энергогарант»- ориентироваться в системе коммуникационных каналов, связывающих структурные подразделения в единое целое, выявить более интенсивно общающиеся между собой группы индивидов.

Принципиально еще определить, насколько «зашумлена» информация, наступающая сверху вниз и снизу вверх по официальным каналам, и как она разнится от той, что циркулирует в межличностной коммуникационной сети. Лишь проникнув в «тайны» координационной коммуникационной системы, специалист сумеет понять поведение компаний и отдельных индивидов, которое и описывает дух организации, ее жизненную силу.

Выделим 2 главных метода внутренних коммуникаций:

1) Коммуникация через средства глобальной информации. Речь идет о печатных средствах (внутренние печатные издания, баннеры, листки новостей, ежегодные доклады для акционеров и работников компании, доски объявлений и пр.) либо электронных средствах (радио, внутреннее телевидение, Интернет).

2) Сообщение через организации. Рекомендации наставников, ветеранов, молодых специалистов, группы рационализаторов и изобретателей, а на практике нередко и профсоюзные организации работают передаточным звеном между управлением системы и занятыми.

Любой работник должен лучше осознавать свое пространство в ПАО «САК «Энергогарант». Потому СМИ следует делать упор на значимости деятельности всякого работника. Это будет увеличивать дух лояльности, совершенствовать кооперацию и координацию, увеличивать эффективность производства, убавлять затраты и демонстрировать значимость связей с общественностью.

Потому предполагается примерная структура печатного материала:

50% - материал об организации;

20% - материал по социальным вопросам, касающимся сотрудников;

20% - материал для конкурентов, местного управления и т.д.;

10% - «разное» (хобби, свадьбы, спортивные увлечения, общественные достижения).

Информация об организации включает материал о новой технической либо модернизации старой, новых рабочих местах, доходах и нормах оплаты, важных деловых встречах, назначениях, решениях управления и др.

Существует круг вопросов, которые непрерывно обсуждают работники организации. Специалист по коммуникациям должен знать либо составить для определенного предприятия шкалу престижности. Успех рекламных акций будет находиться в зависимости от ранга новости, выбора нужного канала коммуникации.

Имеется несколько общих критериев для оценки значительности информации: оперативность, эффективность (действие на людей), престиж (достойна ли интереса), увлекательна ли для читателей. Газета организации не должна воспроизводить массовые газеты. Ей следует быть «лишь для нас».

Интернет еще имеет возможность служить удобным средством внутриорганизационных коммуникаций. С помощью его достаточно просто решаются вопросы своевременного информирования, выборочного опроса и обсуждения нынешних и стратегических вопросов организации. Надобность в собраниях с личным присутствием снижается в несколько раз.

Обычно важным каналом информации считаются конкретные встречи управляющих с персоналом: дни информации, ответы на вопросы, ответы на записки, приемы в честь победителей, ветеранов, посещение рабочих мест и пр.

Для исполнения собственных функций специалисты по связям с общественностью обладают достаточно действенными средствами. К их числу относятся уже упоминавшиеся внутрифирменные издания.

Горизонтальная коммуникация между людьми также имеет огромное значение. Она ведет к огромной информированности о целях ПАО «САК «Энергогарант», его процессах, содействует появлению новых идей.

Нужно демонстрировать достижения определенных людей, что важно и как катализатор к новым достижениям, и для предложения позитивного воздействия на внешнюю среду.

Необходимо постоянное разъяснение социальных вопросов о льготах, отдыхе, налогах, компенсациях и т.д. Это направление связано со здоровьем и безопасностью людей. Оно помогает человеку ориентироваться в политике на всех уровнях - от районного до государственного.

Приведем перечень базисных технологических процедур, нужных для определения информативного поля ПАО «САК «Энергогарант» в рамках интернационального рынка:

- обнаружение неформальной международной коммуникационной сети ПАО «САК «Энергогарант»;

- анализ заполняющих международное информативное поле ПАО «САК «Энергогарант» слухов, искаженных административных установок и постановлений, координационных стереотипов, ярлыков, отрицательных оценок, координационных ценностей, их систематизация и внедрение в работе;

- обнаружение лиц, исполняющих конкретные коммуникационные значения в организации;

- исследование степени информированности разных групп и подразделений по главным проблемам ПАО «САК «Энергогарант»;

- обмеривание информированности административного персонала об оценках его решений рядовыми работниками ПАО «САК «Энергогарант»;

- внедрение разных каналов информации для увеличения значения информированности и вырабатывания положительных установок у служащих;

- создание особых установок, публичных слушаний, укрепляющих координационные взаимосвязи.

Таким образом, создание гибкой и действенной системы внутренних коммуникаций ПАО «САК «Энергогарант» подразумевает неизолированное внедрение 1-го либо некоторых методов. Действенные внутренние коммуникации служат действующим инструментом выхода на наиболее высочайшие уровни мотивации - социальный уровень, значения уважения и самореализации.

Предложенные по ССП перспективы представлены в форме стратегической карты на рисунке 2.1.

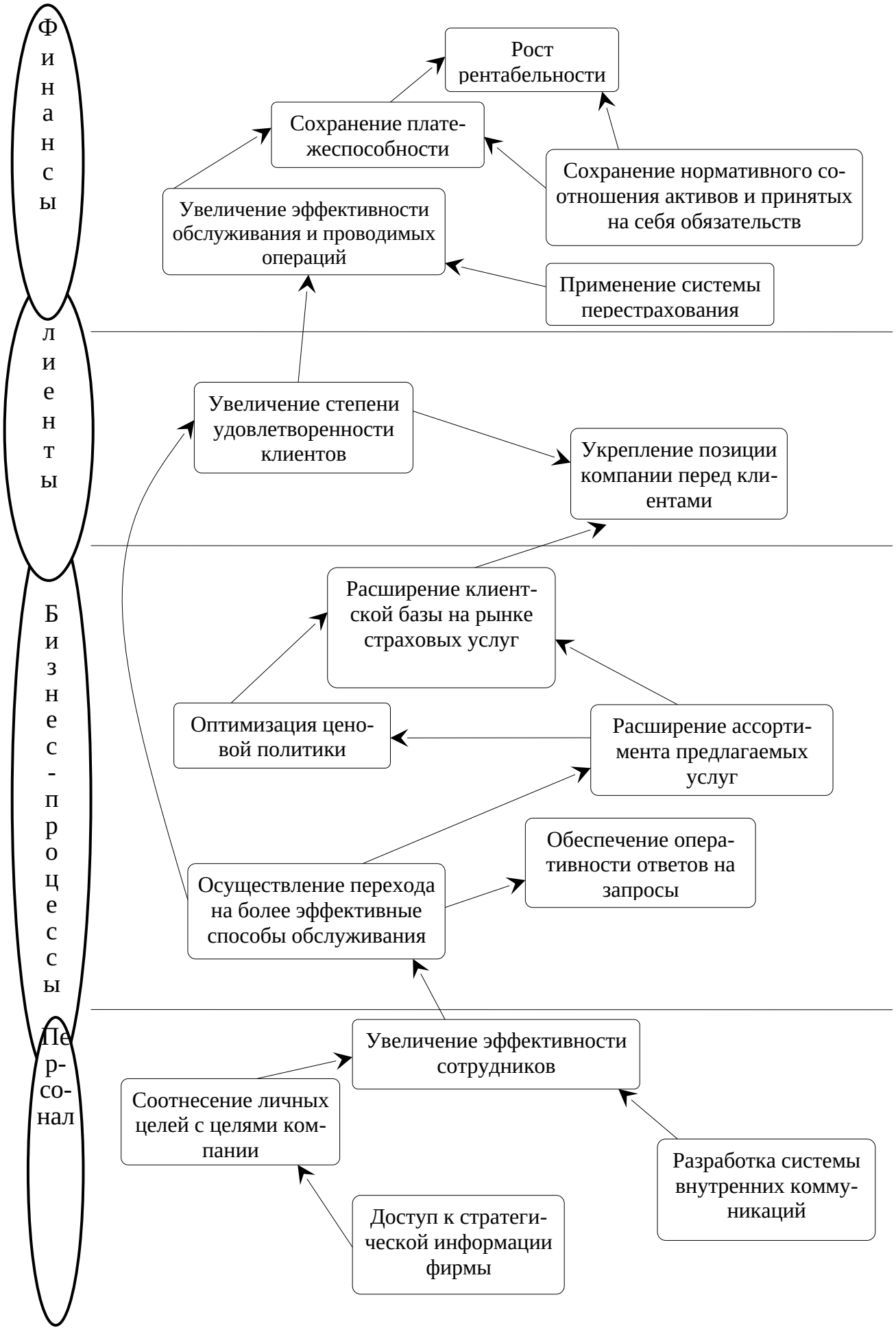

Рис. 2.1 – Стратегическая карта ПАО «САК «Энергогарант»

Далее следует рассмотреть показатели (индикаторы), способные влиять на ССП:

- коэффициент рентабельности продаж (ROS): отражает доход компании на каждый заработанный рубль и может быть полезен как для правильной интерпретации данных об обороте, так и для экономических прогнозов в условиях ограниченного объема рынка, сдерживающего рост продаж. Также, рентабельность продаж является важным показателем для сравнения эффективности организации бизнеса в компаниях, работающих в одной отрасли. Рассчитывается по следующей формуле:

$$ROS = \frac{Чистая\ \ прибыль}{Объем\ \ продаж} \cdot 100\,\%$$

- коэффициент рентабельности активов (ROA): характеризует способность руководства компании эффективно использовать ее активы для получения прибыли. Кроме того, этот коэффициент отражает среднюю доходность, полученную на все источники капитала (собственного и заемного). Рассчитывается по формуле:

$$ROA = \frac{Чистая\ \ прибыль + Проценты\left(1 - ставка\ \ налога\right)}{Средние\ \ суммарные\ \ активы} \cdot 100\,\% \qquad (2);$$

- финансовая рентабельность (ROE): характеризует доходность бизнеса для его владельцев, рассчитанную после вычета процентов по кредиту (т.е. чистая прибыль, в отличие от ROA , не корректируется на сумму процентов по кредиту). Формула расчета:

$$ROE = \frac{Чистая\ \ прибыль}{Средне годовой\ \ акционерный\ \ капитал} \cdot 100\,\% \qquad ($$

- уровень выплат: характеризует результаты проведения страхования для страховой организации (страховщика) в отличие от уровня страхового возмещения, определяющего эффективность страхования для владельца имущества (страхователя). Определяется как отношение суммы страховых выплат к сумме страховых премий в процентах;

- коэффициент убыточности страховой суммы: показывает среднюю величину выплат с единицы страховой суммы. Рассчитывается как отношение суммы страховых выплат к совокупной страховой сумме;

- объем продаж на 1 работника: определяется как годовая выручка компании относительно количества всех сотрудников;

- финансовый результат от страховой деятельности определяется путем сопоставления доходов и расходов компании за отчетный период;

- коэффициент Коньшина используется для определения степени вероятности дефицитности средств;

- экономическая рентабельность показывает величину прибыли, которую получит предприятие (организация) на единицу стоимости капитала (всех видов ресурсов организации в денежном выражении, независимо от источников их финансирования).

- соотношение активов и пассивов показывает ликвидность предприятия;

- размер добавочного капитала формируется за счет прироста стоимости имущества при переоценке основных средств;

- фонды специального назначения образуются из чистой прибыли предприятия и за счет взносов учредителей. Фонды специального назначения – это фонд накопления, фонд потребления и фонд социальной сферы;

- коэффициент расторгнутых договоров: коэффициент, используемый страховщиком для оценки отношения числа расторгнутых договоров страхования или страховых полисов, утративших силу, к общему числу действующих страховых полисов. При уменьшении данного показателя поставленная цель станет более достижимой;

- количество заключенных контрактов: при росте данного показателя основополагающая цель – расширение доли присутствия на рынке – станет более достижимой;

- соотношение количества проблем, решающихся на высшем уровне к общему количеству проблем. Довольно часто решение даже небольших проблем затягивается, что к какому-то моменту делает их весьма серьезными и для их оперативного решения представителям ПАО «САК «Энергогарант» приходится обращаться к вышестоящим представителям заказчика. Обращение к вышестоящим представителям по пустяковым вопросам (для их компетенции и статуса) снижает удовлетворенность заказчика. Уменьшение количества проблем, решаемых на высшем уровне, является

показательным индикатором достижения цели «повышение удовлетворения заказчиков».

Под проблемами в данном случае следует понимать количество спорных ситуаций-претензий, затянувшихся процессов согласования спорных вопросов и прочее.

- комплексная оценка эффективности (интегральный показатель деятельности) является характеристикой, которая получена в результате комплексного исследования хозяйственной деятельности предприятия. Одновременное и скоординированное исследование общих показателей отражает все (или многие) аспекты, процессы, содержащие общие выводы о результатах деятельности производственных подразделений на основании качественных и количественных отличий от базы сравнения;

- количество контактов потенциальных покупателей: в условиях финансового кризиса особенно важно пытаться расширить круг потребителей во избежание риска сокращения числа клиентов;

- информирование существующих и потенциальных потребителей о проводимых акциях и предлагаемых скидках: необходимо создать удобную систему оповещений для всей базы клиентов, действующих и потенциальных;

- спрос у потенциальных потребителей на зарубежных рынках: основополагающая стратегическая цель предприятия напрямую зависит от данных этого индикатора. При появлении спроса на страховые услуги ПАО «САК «Энергогарант» не только в России, но и за рубежом, компания автоматически достигает своей цели;

- уровень цен на ряд услуг: важно в условиях финансового кризиса сохранить существующий уровень цен, не поддаваясь на провокации конкурентов;

- разработка новых предложений страховых услуг: при расширении страхового портфеля увеличиваются шансы привлечения клиентов;

- период ответа страховщика на запросы: для улучшения качества связи «страхователь»-«клиент» следует сократить время, затрачиваемое на обработку клиентских запросов;

- производительность труда: прямым следствием увеличения мотивации является более качественная работа сотрудников, а значит – увеличение производительности труда;

- доля повышений в должности персонала: данный индикатор прямо показывает способствование организации карьерному росту сотрудников;

- коэффициент стратегического переобучения: опережающими индикаторами, которые демонстрируют основные изменения, показывается в кадровой сфере увеличение уровня квалификации персонала за счет применения коэффициента стратегического переобучения. Расширение доступа к различным средствам информационных технологий и базам данных организации за счет применения коэффициента доступности стратегической информации и приведение личных целей и задач работников в соответствие со стратегией развития страховой компании.

- сумма вознаграждений в конце периода на весь персонал: данный индикатор показывает степень мотивированности сотрудников. Чем выше мотивация, тем тщательнее и качественнее выполняется работа, как следствие – повышение чистой прибыли и увеличение ежегодного бонуса, что опять же приводит к повышению мотивации.

- выпуск внутрифирменных СМИ: важно разработать систему внутренних коммуникаций для персонала, что позволит повысить эффективность сотрудников, т.к. внутрифирменная газета или журнал будут выводить на всеобщий уровень успехи фирмы и ее работников.

Таким образом, были определены показатели ССП.

2.3 Прогнозирование целевых значений системы сбалансированных показателей

ССП содержит доскональное описание всех ключевых показателей деятельности компании и применяется для концентрации внимания на основных проблемах организации и оценки успешности их решения. Применение сбалансированной в стратегическом и тактическом планах системы показателей организации в целом и отдельных подразделений позволяет установить равновесие между краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными целями.

Сбалансированная система показателей «Энергогарант» была разработана в соответствии со стратегией компании. Стратегия страховой компании «Энергогарант» включает в себя финансовую составляющую клиентскую составляющую, составляющую внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития. Были определены следующие приоритеты:

- финансовая составляющая:

а) сохранение платежеспособности;

б) рост рентабельности;

в) увеличение эффективности обслуживания и проводимых операций;

г) сохранение нормативного соотношения активов и принятых на себя обязательств;

д) применение системы перестрахования;

- клиентская составляющая:

а) увеличение степени удовлетворенности клиентов достижением высокого уровня обслуживания страховой компанией;

б) укрепление позиции компании перед клиентами;

- составляющая внутренних бизнес – процессов:

а) расширение клиентской базы на рынке страховых услуг;

б) оптимизация ценовой политики;

в) расширение ассортимента предлагаемых услуг;

г) обеспечение оперативности ответов на запросы;

д) осуществление перехода на более эффективные способы обслуживания;

- составляющая обучения и развития:

а) увеличение эффективности сотрудников;

б) соотнесение личных целей с целями компании;

в) доступ к стратегической информации;

г) разработка системы внутренних коммуникаций.

В таблице 2.9 представлены целевые значения достижения целей перспектив «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Персонал».

Таблица 2.9 – Целевые значения достижения целей перспектив «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Персонал»

Стратегические цели		Индикаторы	Ед. изм.	Факт. знач.	Целев. знач. (3 года)
Финансы	Повысить коэффициент рентабельности	Коэффициент рентабельности продаж (ROS)	%	0,6	3,0
		Коэффициент рентабельности активов (ROA)	%	57,7	85
		Финансовая рентабельность (ROE)	%	2,22	5,5
	Сохранить платежеспособность	Уровень выплат	%	99,7	45,4
		Коэффициент убыточности страховой суммы	%	15,4	89,4
	Увеличить эффективность обслуживания и проводимых операций	Объем продаж на 1 работника	тыс. руб.	115,7	127
		Финансовый результат от страховой деятельности	тыс.руб.	105,4	137,8
	Сохранить нормативное соотношение активов и принятых на себя обязательств	Коэффициент Коньшина	%	105,2	86,4
		Экономическая рентабельность	%	0,61	1,5
		Соотношение активов и пассивов (ликвидность)	Ед.	3,78	4,00
	Применить систему перестрахования	Размер добавочного капитала	тыс.руб.	0	0
		Фонды специального назначения (рост)	тыс. руб.	0	0

Стратегические цели		Индикаторы	Ед. изм.	Факт. знач.	Целев. знач. (3 года)
Клиенты	Увеличить удовлетворенность заказчиков	Коэффициент расторгнутых договоров	%	15,3	75,2
		Количество заключенных сделок с клиентами	тыс. шт.	45 000	65 000
	Укрепить солидность компании в глазах потенциальных клиентов	Соотношение количества проблем, решающихся на высшем уровне к общему количеству проблем	%	-	10
		Комплексная оценка эффективности	%	57,2	70,1
Бизнес-процессы	Расширить клиентскую базу на рынке страховых услуг	Количество контактов потенциальных покупателей (от общего количества)	%	50	75
		Информирование существующих и потенциальных потребителей о проводимых акциях и предлагаемых скидках		Почтовая рассылка буклетов	Смс- информирование
		Спрос у потенциальных потребителей на зарубежных рынках (от общего количества страхователей в РФ)	%	3	10
	Оптимизировать ценовую политику	Уровень цен на ряд услуг (по отношению к средней цене за страхование иное, чем страхование жизни, на российском рынке страхования)	%, прирост	3	2
	Расширить ассортимент предлагаемых услуг	Разработка новых предложений страховых услуг (по отношению к общему количеству предлагаемых услуг в настоящее время)	шт.	2	5
	Осуществить переход на более эффективные способы обслуживания	Объем продаж на 1 работника	тыс. руб.	115,7	127
		Финансовый результат от страховой деятельности	тыс. руб.	105,4	137,8
	Обеспечить оперативность ответов на запросы	Период ответа страховщика на запросы	раб. дни	5	2
Персонал	Увеличить эффективность сотрудников	Производительность труда (по средегодовой выработке)	руб. / чел	127,2	153
		Доля повышений в должности персонала	%	7,4	10,3
	Дать доступ сотрудникам к стратегической информации фирмы	Коэффициент стратегической информированности (число выдвинутых и внедренных предложений персонала)	шт.	37	70
	Соотнести личные цели сотрудников с целями компании	Сумма вознаграждений в конце периода на весь персонал	тыс. руб.	1160	1700

Стратегические цели		Индикаторы	Ед. изм.	Факт. знач.	Целев. знач. (3 года)
	Разработать систему внутренних коммуникаций	Выпуск внутрифирменных СМИ		Газета	Интернет- портал и ТВ

Анализ изменения запаздывающих показателей на 1% показал, что на продажи наибольшее влияние оказывают составляющие Обучение и развитие, Бизнес-процессы и Клиенты.

С помощью оценки эффективности мероприятий были выбраны те, которые оказывают наибольшее влияние на рост рентабельности продаж:

- разработка комплексного страхового продукта;

- создание новой системы мотивации;

- разработка интегрального показателя для оценки эффективности внедрения ССП.

С целью снижения страхового тарифа для клиентской составляющей был создан комплексный страховой продукт - страхование строительно- монтажных работ и страхование от несчастных случаев юридических лиц - это объединение одних из самых рентабельных страховых продуктов. Для расчета страхового тарифа были использованы актуарные расчеты. И приобретая комплексный продукт страхования страховой тариф составит 0,51% , вместо 0,62% если бы приобретали все эти продукты по отдельности.

Разработка комплексных продаж способствует фиделизации (закреплению) клиента. А также, снижая тариф, мы повышаем покупательную ценность товара. Так как на сегодняшний день в Республике Башкортостан очень развит бизнес в сфере строительства, данное мероприятие позволит увеличить продажи на 15% и тем самым увеличить долю рентабельных страховых продуктов в страховом портфеле компании.

Идея реализовывать стратегические планы компании, должна быть привлекательна для самих сотрудников. Поэтому необходимо связать их с системой мотивации. Бонусная система основана на изменениях показателя рентабельности продаж.

Данная система мотивации позволяет заработать премию в размере 1160 тыс. руб., которая распределяется между работниками на усмотрение руководства компании.

На основе предложенных выше мероприятий составлены прогнозные показатели страховой деятельности компании. В результате внедрения сбалансированной системы показателей, стратегический показатель рентабельность продаж в прогнозируемом году увеличиться на 22 % по сравнению с 2016 года.

Произошел рост финансового результата от страховой деятельности. Также уменьшилось значение коэффициента Коньшина в прогнозном году по сравнению с 2016 годом. что говорит о повышении финансовой устойчивости компании. Как видно, в результате предложенных мероприятий улучшились все значимые показатели деятельности предприятия.

Таким образом, есть 2 пути развития компании ПАО «САК «Энергогарант»: естественный и базирующийся на целеустремленной информационной работе профессионалов. В контексте предоставленной работы создание эффективных механизмов рекламного воздействия рассматривается как целеустремленная деятельность, исполняемая руководством, информационными службами компании с внедрением информативных средств и остальных каналов общения с целью создания подходящих условий для осуществления определенных мероприятий организации в разных сферах деятельности.

Приобретенные к настоящему времени методичные приемы формирования эффективной рекламной кампании позволяют использовать широкий диапазон направлений собственной деятельности от укрепления неизменных и периодических связей с средствами глобальной информации до пропаганды, лоббирования интересов собственной организации.

Внутренний имидж как один из важных направлений деятельности специалистов по связям с общественностью в компании ПАО «САК «Энергогарант» пока остается в стороне. Компания недостаточно эффективно работает как с клиентами, так и в большей степени с персоналом. Для улучшения взаимодействия с персоналом и клиентами необходимо улучшить программу лояльности.

Ключевой стратегической целью ПАО «САК «Энергогарант» является увеличение прибыли аэропорта за счет расширения направлений деятельности, увеличения квалификации персонала, а также повышения качества коммерческой деятельности. Обеспечение эффективности работы предусматривает увеличение уровня обеспечения безопасности, повышение уровня качества оказываемых услуг, увеличение доходов от страховой деятельности, обновление материально-технической базы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа посвящена разработке системы сбалансированных показателей в страховой компании ПАО «САК «Энергогарант» при стратегическом управлении организацией.

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

- рассмотрена существующая теоретическая база относительно системы сбалансированных показателей;

- охарактеризована организация ПАО «САК «Энергогарант» и ее бизнес-модель;

- проанализирована текущая финансовая деятельность страховой компании ПАО «САК «Энергогарант»;

- проведен стратегический анализ ПАО «САК «Энергогарант» путем формирования матрицы SWOT-анализа;

- разработана система сбалансированных показателей для оценки и реализации стратегии развития страховой компании.

Компания ПАО «САК «Энергогарант» практически единственная крупная страховая компания России, которая располагает крупной филиальной сетью своих представительств, которая сопоставима по масштабу с Почтой РФ и Сбербанком РФ. Это порядка 3000 агентств и страховых отделов, а также около 400 центров в области урегулирования убытков. Общая численность персонала компании составляет порядка 100 тысяч человек, в том числе 65 тысяч агентов. Компания ПАО «САК «Энергогарант» обслуживает свыше 45 миллионов клиентов, которые находятся под надежной защитой.

Результаты проведенных анализов внутренней и внешней среды компании позволили оценить соответствие возможностей предприятия рыночным возможностям, на основе чего далее была разработана программа развития компании.

При помощи SWOT-анализа была разработана стратегия развития организации – стратегия расширения доли присутствия на рынке. В рамках разработанной стратегии предлагаются следующие мероприятия:

- соблюдение нормативного соотношения активов и принятых на себя обязательств;

- увеличение эффективности сотрудников;

- расширение клиентской базы на рынке страховых услуг;

- разработка системы внутренних коммуникаций;

- увеличение степени удовлетворенности страхователей;

- применение системы перестрахования;

- осуществление перехода на более эффективные способы обслуживания;

- оптимизация ценовой политики;

- укрепление позиции компании перед ее клиентами;

- сохранение платежеспособности;

- расширение ассортимента предлагаемых услуг;

- рост рентабельности;

- увеличение эффективности обслуживания и проводимых операций;

- обеспечение оперативности ответов на запросы;

- соотнесение личных целей с целями компании;

- доступ к стратегической информации фирмы.

В ходе разработки ССП для реализации стратегии развития были выделены основные цели, разделенные по четырем перспективам.

Перспектива «финансы»: увеличение эффективности обслуживания и проводимых операций; рост рентабельности.

Перспектива «клиенты»: клиентская составляющая: увеличение степени удовлетворенности клиентов достижением высокого уровня обслуживания страховой компанией.

Перспектива «бизнес-процессы»: осуществление перехода на более эффективные способы обслуживания; минимизация проблем; обеспечение оперативности ответов на запросы.

Перспектива «обучение и рост»: увеличение эффективности работников; доступ к стратегической информации; соотнесение личных целей с целями компании. Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение сбалансированной системы

показателей существенно не сказывается на росте бюрократии в компании и, как следствие, сохраняет инициативу и предпринимательский дух сотрудников. Сбалансированная система показателей упрощена для внедрения ее на отечественном предприятии.

Реализация стратегии должна стать общей для всех сотрудников задачей. Каждый сотрудник должен понимать, в чем цель его действий в рамках общей цели компании. Чтобы это произошло, персонал должен пройти обучение и быть информированным о происходящих изменениях. Кроме того, стоит поощрять распространение систем оценочных показателей в компании, чтобы как подразделения, так и отдельные сотрудники создавали свои собственные системы показателей.

Также была составлена стратегическая карта целей ССП, которая показала взаимосвязь целей и подтвердила общую целостность разрабатываемой системы сбалансированных показателей. Были определены индикаторы достижения целей и их прогнозные величины. Для достижения каждой цели были предложены мероприятия, их ориентировочный бюджет и круг ответственных исполнителей. Для полноценной оценки успеха реализации стратегии развития при помощи ССП также были представлены целевые показатели по каждому индикатору в разрезе трех лет реализации стратегии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. М.: Дело и Сервис, 2014

2 Казначеева Н.Л., Моргунов А.В. Оценка эффективности внедрения сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления предприятием // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2016. №1 (5) С.48-52

3 Джумиго Н.А. Концепция сбалансированной системы показателей как важнейший элемент управления // Известия АлтГУ. 2015. №2 С.167-172.

4 Коровина В.А. Оценка эффективности деятельности предприятия с использованием системы сбалансированных показателей // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2015. №20 (120) С.40-51.

5 Рапницкая Н.М. Факторы финансовой устойчивости страховых компаний в современных условиях // Вестник МГТУ. 2016. №1 С.68-72

6 Ларионова Н.А. Управление реализацией стратегии на основе системы сбалансированных показателей // Kant. 2016. №2 С.135-137

7 Каплан, Р.С., Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию – 2014. – № 5

8 Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath&Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 478 с.

9 Солонина С.В., Овсяницкий Э.Д., Ануфриева А.П. Факторы обеспечения финансовой устойчивости и платежеспособности страховой организации // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2014. №99. С.90-97

10 Кононова С.А. Формирование системы сбалансированных показателей как фактор стратегического развития предприятия // Вестник КемГУ. 2014. №4 (60) С.262-266

11 Хомич В.Н., Антончев А.С. Система сбалансированных показателей: преимущества и недостатки // Вестн. Том. гос. ун-та. 2007. №300-2 С.80-81

12 Каплан, Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. // Олимп-Бизнес – 2013. – № 4

13 Зобова Е. В. Финансовые основы функционирования страховой компании // Социально-экономические явления и процессы. 2014. №3-4 С.94-100
14 Попович А.М., Хвоина И.С. Создание эффективной системы показателей оценки персонала на базе KPI как инструмента реализации стратегии // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2016. №2 С.119-125
15 Фоменко Е.В. Методика формирования сбалансированной системы показателей // Вестник АГТУ. 2014. №4 С.87-90
16 Абдулаева З.И. Система сбалансированных показателей с нечёткими связями как инструмент управления рисками инновационной деятельности // УЭкС. 2015. №9 (57) С.8
17 Окорокова О.А. Зарубежный опыт инвестиционной деятельности страховых компаний // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2015. №1 С.146-155
18 Фоменко Е.В., Лунёв А.В. Система управления эффективностью деятельности организации // Вестник АГТУ. 2016. №4 С.85-88
19 Зуев С.С. Методология BSC в страховой компании // Атлас страхования. 2016. №1 С.25-26
20 Лойко А. П. Анализ повышения эффективности работы страховых компаний при слиянии и поглощении // Известия МГТУ. 2013. №4 (18) С.256-261
21 Артеменко В.Г., Белендир М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие. М.: ДИС НГАЭиУ, 2013
22 Орланюк-Малицкая Л. А. О понятии и факторах финансовой устойчивости страховых компаний // Вестник Финансового университета. 2016. №1 С.41-48
23 Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2005
24 Калашникова П. П. Направления контроля инвестиционных потоков страховой компании для оценки качества и структуры инвестиций // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2015. №2 С.98-101
25 Журавин С.Г., Иванушкина И.С. Особенности цикличности страхового рынка

5 Российской Федерации // Вестник МГТУ им. Г.И. Носова. 2015. №3 С.77-80
2 Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и
6 статистика, 2014
2 ПАО «САК «Энергогарант»//URL: https://www.energogarant.ru/ (дата обращения
7 – 17.05.2017)
2 Косоногова С. В. Вопросы правового регулирования обеспечения финансовой
8 устойчивости страховых компаний // Бизнес в законе. 2016. №1-2 С.121-126
2 Астахов В.П. Анализ финансовой устойчивости и процедуры, связанные с банк-
9 ротством. М.: Ось – 89, 2015
3 Барсуков А.В., Малыгина Г.В. Финансы предприятия, Новосибирск, 2013
0
3 Проскурина И.Ю. Совершенствование инвестиционной политики страховой ор-
1 ганизации // Социально-экономические явления и процессы. 2016. №11 С.169-
171
3 Шустова Е.А. Особенности современных формы оплаты труда в страховых
2 компаниях // ЗПУ. 2013. №1 С.273-280
3 Баранова И.В., Болгова Е.К., Сидоренко С.Ю., Фадейкина Н.В. Методические
3 указания по написанию, оформлению и защите дипломных работ. Новоси-
бирск: СИФБД, 2016

Приложение А

(справочное)

Бухгалтерский баланс предприятия на 31 декабря 2015 года, в тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	На 31.12. 2013 г	На 31.12. 2014 г.	На 31.12. 2015 г.
АКТИВ I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Нематериальные активы	1110	1555	1203	851
Основные средства	1120	1016559	1044485	1041311
Доходные вложения в материальные ценности	1130	2326	2924	-
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1140	5392401	5499309	6506479
Отложенные налоговые активы	1150	177798	169072	209476
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ I	1100	6590639	6716993	7758117
II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы	1210	33564	29520	27122
Налог НДС по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
Доля перестраховщиков в страховых резервах по страхованию жизни	1230	-	-	-
Доля перестраховщиков в страховых резервах по страхованию иному, чем страхование жизни	1240	410020	551621	470021
Дебиторская задолженность	1250	2207601	2018454	2369336
Депо премий у перестрахователей	1260	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1270	1041093	1464694	1688303
Прочие активы	1290	1944	1944	1944
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ II	1300	3694222	4066233	4556726
БАЛАНС	1000	10284861	10783226	12314843
ПАССИВ III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставный капитал	2110	2040000	2040000	2040000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	2120	-	-	-

Наименование показателя	Код строки	На 31.12. 2013 г	На 31.12. 2014 г.	На 31.12. 2015 г.
Переоценка имущества	2130	742015	762247	765867
Добавочный капитал	2140	0	0	0
Резервный капитал	2150	55250	57844	58422
Нераспределенная прибыль	2160	227163	233568	324452
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ III	2100	3064428	3093659	3188741
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Страховые резервы по страхованию жизни	2210	-	-	-
Страховые резервы по страхованию иному, чем страхованию жизни	2220	6112287	6620871	8105281
Заемные средства	2230	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	2240	146177	139409	145012
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ IV	1400	6258464	6760280	8250293
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Оценочные обязательства	2250	72887	76091	74344
Депо премий перестраховщиков	2260	-	-	-
Кредиторская задолженность	2270	881339	845515	794546
Доходы будущих периодов	2280	-	281	0-
Прочие обязательства	2290	7743	7400	6919
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ V	2200	961969	929287	875809
БАЛАНС	2000	10284861	10783226	12314843

Приложение Б

(справочное)

Бухгалтерский баланс предприятия на 31 декабря 2016 года, в тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	На 31.12. 2016 г.	На 31.12. 2015 г.	На 31.12. 2014 г.
АКТИВ I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Нематериальные активы	1110	499	851	1203
Основные средства	1120	1037055	1041311	1044485
Доходные вложения в материальные ценности	1130	-	-	2924
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1140	7818615	6506479	5499309
Отложенные налоговые активы	1150	207361	209476	169072
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ I	1100	9063530	7758117	6716993
II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы	1210	32243	27122	29520
Налог НДС по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
Доля перестраховщиков в страховых резервах по страхованию жизни	1230	-	-	-
Доля перестраховщиков в страховых резервах по страхованию иному, чем страхование жизни	1240	380231	470021	551621
Дебиторская задолженность	1250	1863724	2369336	2018454
Депо премий у перестрахователей	1260	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1270	1397548	1688303	1464694
Прочие активы	1290	1944	1944	1944
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ II	1300	3675690	4556726	4066233
БАЛАНС	1000	12739220	12314843	10783226
ПАССИВ III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставный капитал	2110	2040000	2040000	2040000
Собственные акции,выкупленные у акционеров	2120	-	-	-
Переоценка имущества	2130	766053	765867	762247
Добавочный капитал	2140	-	-	-

Резервный капитал	2150	63091	58422	57844
Нераспределенная прибыль	2160	382717	324452	233568
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ III	2100	3251861	3188741	3093659
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Страховые резервы по страхованию жизни	2210	-	-	-
Страховые резервы по страхованию иному, чем страхованию жизни	2220	8381895	8105281	6620871
Заемные средства	2230	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	2240	132106	145012	139409
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ IV	1400	8514001	8250293	6760280
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Оценочные обязательства	2250	98944	74344	76091
Депо премий перестраховщиков	2260	-	-	-
Кредиторская задолженность	2270	874414	794546	845515
Доходы будущих периодов	2280	-	-	281
Прочие обязательства	2290	-	6919	7400
ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ V	2200	973358	875809	929287
БАЛАНС	2000	12739220	12314843	10783226

Приложение В

(справочное)

Финансовые результаты компании ПАО «САК «Энергогарант» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Код строки	За 2014 г.	За 2015 г.	За 2016 г.
II. Страхование иное, чем страхование жизни Заработанные страховые премии-нетто-перестрахование	2100	8382556	9060371	10990485
- страховые премии по договорам страхования, сострахования и перестрахования – всего	2110	9718819	11228963	12088027
- страховые премии, переданные в перестрахование	2120	-1269902	-1270913	-1389957
- изменение резерва, незаработанной премии – всего	2130	27724	-864264	286777
- изменение доли перестраховщиков в резерве незаработанной премии	2140	-94085	-33415	5638
Состоявшиеся убытки – нетто-перестрахование	2200	-5185655	-6002824	-6401500
- выплаты по договорам страхования, сострахования и перестрахования –всего	2210	-4840989	-5322832	-5704732
- расходы по урегулированию убытков	2220	-239777	-243894	-256138
- доля перестраховщиков в выплатах	2230	140219	92032	76376
- изменение резервов убытков – всего	2240	-480794	-479945	-421578
- изменение доли перестраховщиков в резервах убытков	2250	235686	-48185	-95428
- изменение иных страховых резервов	2300	-55514	-140201	-141813
- изменение доли перестраховщиков в иных страховых убытков	2400	-	-	-
Отчисления от страховых премии	2500	-58849	-97544	-113497
Расходы по ведению страховых операций – нетто-перестрахование	2600	-2446025	-2455430	-2941994
- аквизиционные расходы	2610	-2444968	2443995	-2908249
- иные расходы по ведение страховых	2620	-65595	-80676	-119659

операции				
- перестраховочная комиссия и тантьемы по договорам перестрахования	2630	64538	69241	85914
Доходы по инвестициям	2700	1630562	936803	2132861
Расходы по инвестициям	2800	-1324956	-337954	-1479628
Прочие доходы по страхованию иному, чем страхование жизни	2910	117375	155547	289350
Прочие расходы по страхованию иному, чем страхование жизни	2920	-175605	-198218	-441587
Результат от операций по страхованию иному, чем страхование жизни	2000	883889	920550	1892677
III. Доходы и расходы, не связанные со страховыми операциями Управленческие расходы	3100	-789588	-802598	-926636
Прочие доходы	3200	1287156	971535	881063
Прочие расходы	3300	-1332374	-969029	-1597292
Прибыль до налогообложения	3400	49083	120458	249812
Текущий налог на прибыль	3500	-35456	-5436	-188034
- в том числе: постоянные налоговые обязательства	3510	-28150	4088	-127749
Изменение отложенных налоговых обязательств	3600	6768	-5603	12906
Изменение отложенных налоговых активов	3700	-8726	40404	-2115
Прочее	3800	-420	-7521	-285
-	3900	-	-	-
Чистая прибыль	3000	11549	93377	72284