
Автоматизація системи бюджетування в розподілених компаніях

Бридун Євгеній Володимирович
кандидат економічних наук, доцент
Голова Правління
ЗАТ “Страхова компанія “ПУСК”

Зміст доповіді

- ✓ *Аналіз та особливості розвитку страхового ринку*
- ✓ *Особливості фінансового управління страховою компанією*
- ✓ *Необхідність впровадження комплексної системи бюджетування в розподілених компаніях*
- ✓ *Основні етапи розробки системи бюджетування в страхових компаніях*
- ✓ *Загальний алгоритм побудови фінансової моделі страхової компанії*
- ✓ *Вибір та впровадження комплексної системи автоматизації бюджетного процесу*

Розвиток світового страхового ринку, місце та позиція страхового ринку України

Україна в 2006 р. займала 47 місце у світі за зібраними страховими преміями, а також за співвідношенням страхових премій до ВВП та премій на душу населення (у 2005 р. – сорок п'яте, у 2004 р. – сорок друге)

Частка страхового ринку України у світовому ринку - 0,07%, за ризиковими видами страхування близько 0,017 %, а зі страхування життя – 0,004 %

Український страховий ринок за співвідношеннями страхових премій до ВВП та страхових премій на душу населення знаходиться поряд з такими країнами як Росія, Угорщина, Словенія, Румунія, Словаччина, Сербія

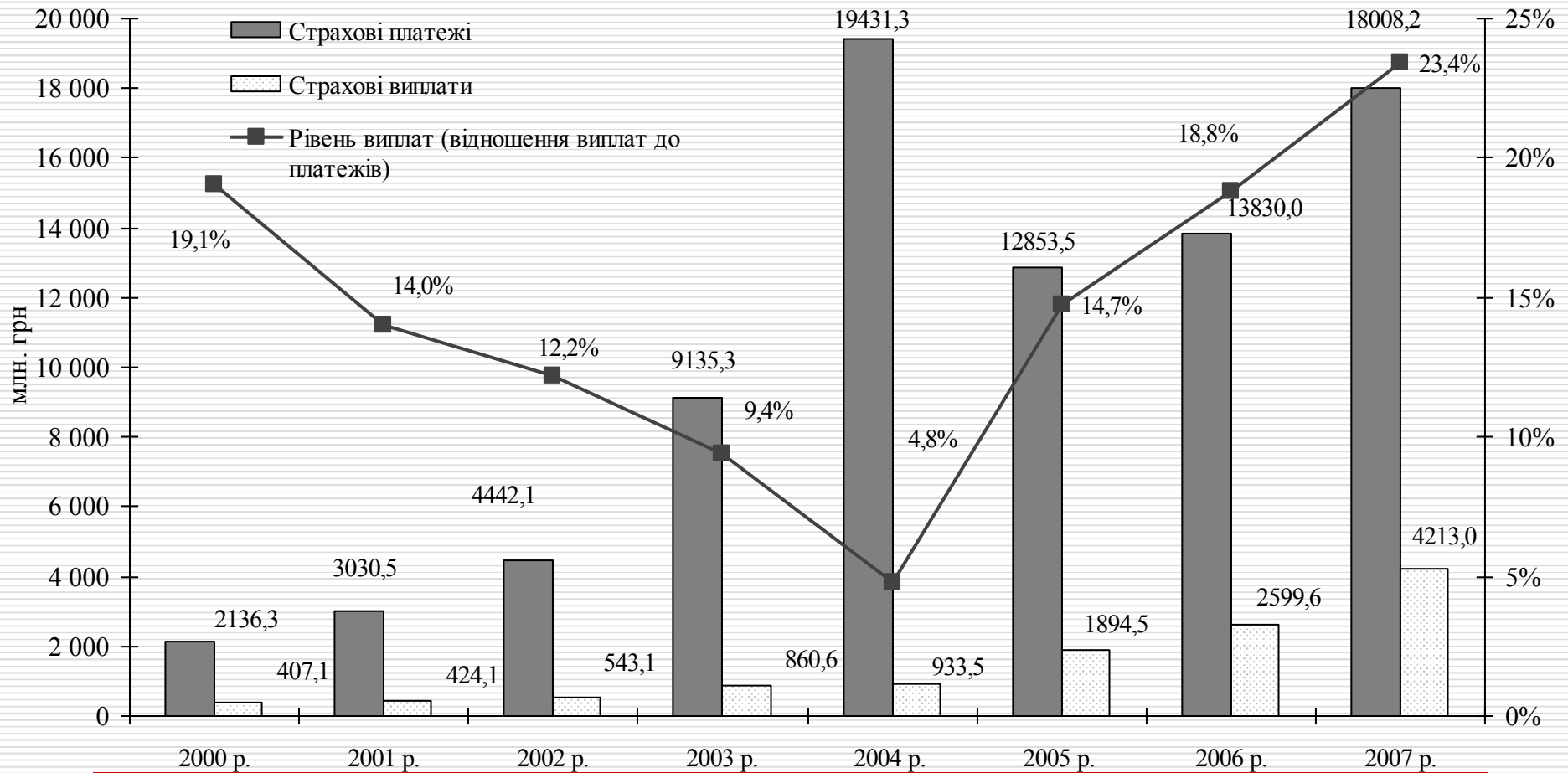
Аналіз поточних тенденцій страхового ринку України 2002-2008 рр.

Середні темпи зростання ринку впродовж 2002-2007 рр. становлять 47,8 %, обсяг статутних фондів страховиків збільшився порівняно з 2002 р. в 10,3 раза. В 2008 р. прогнозується приріст страхових платежів на рівні 20-25%

Причини зростання обсягів страхового ринку:

1. Прибутковий (на думку інсайдерів) вид бізнесу і, очевидно, він приваблює інвесторів особливо в останні роки іноземних
2. Страхування дає змогу оптимізувати оподаткування суб'єктів господарювання (придбані поліси зменшують базу оподаткування)
3. Збільшення обсягів кредитування фізичних та юридичних осіб
4. Зростання платоспроможного попиту населення
5. Зростання обсягів прямих іноземних інвестицій в Україну та обсягів залучених коштів через IPO

Динаміка надходжень страхових платежів та виплата страхових відшкодувань на страховому ринку України в 2000–2007 рр.



Український страховий ринок: характерні фінансові особливості

- Незначна кількість страхових послуг та великий потенціал розвитку нових сегментів страхового ринку
- Постійне динамічне зростання страхового ринку, яке продовжиться найближчим часом
- Агресивна стратегія першої двадцятки страхових компаній - прискорений розвиток регіональних ринків
- Підсилення конкурентної боротьби між компаніями

**Необхідність забезпечення фінансовими ресурсами в
обсягах достатнім для реалізації стратегії зростання
на рівні середьоринкового показника**

Український страховий ринок: характерні фінансові особливості

- Загострення конкуренції та зниження рентабельності страхових операцій, особливо на масові страхові послуги
- Зниження питомої ваги "схемного" та "кептивного" страхування
- Зростання капіталізації основних страховиків
- Збільшення іноземного капіталу в статутних фондах страховиків України

**Необхідність контролю ефективності інвестицій, а також
ефективності операційної діяльності**

Український страховий ринок: характерні фінансові особливості

- Непрозорість страхового ринку в цілому та окремих страховиків зокрема
- Нестабільне законодавство в частині формування та представлення страхових резервів
- Відсутність контролю з боку держави за нормативами витрат на ведення справи
- Поширення світових тенденцій глобалізації та присутності на українському ринку світових страховиків

Необхідність прозорого фінансового управління та чітко побудованих бізнес-процесів

Проблеми фінансового управління страховою компанією

Організаційні

- Наявність "бухгалтерського підходу" до управління фінансами страхової компанії
- Наявність значного числа географічно відокремлених структурних підрозділів та співробітників з продажів (страхових агентів, посередників)

Тарифоутворюючі (вартісні)

- Відсутність актуарно обґрунтованих страхових тарифів
- Перевищення нормативів витрат на ведення справи
- Відсутність залежності комісійної винагороди від тарифної ставки
- Наявність особливих умов роботи з фінансово-кредитними установами (банківськими установами, кредитними спілками та ін.)
- Формування страхових резервів, достатніх для виконання нормативів та їх представлення

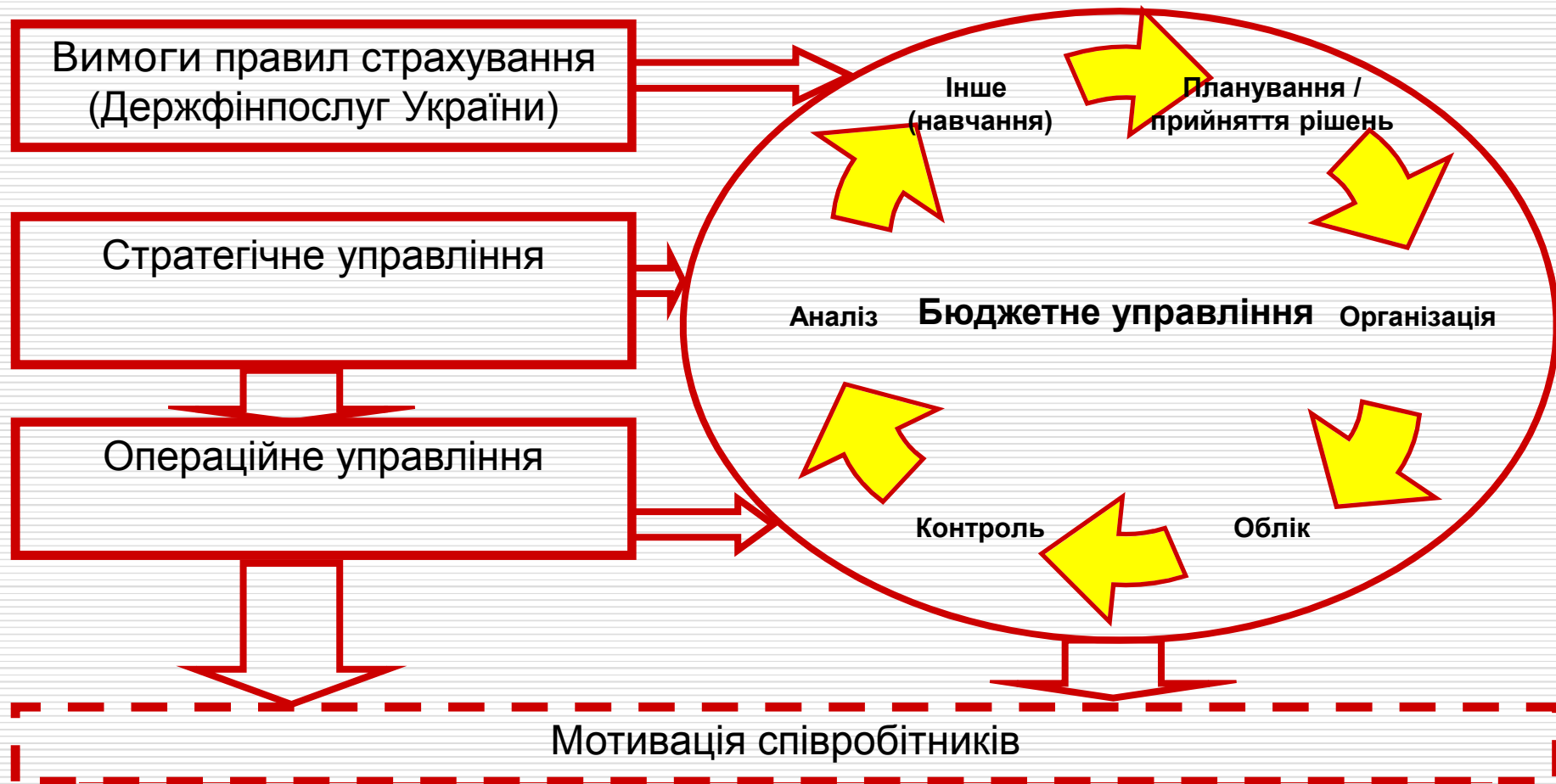
Інформаційні

- Відсутність налагоджених цілісних систем бухгалтерського та страхового обліку
- Відсутність обміну даними між такими системами: "клієнт-банк" — страхова система, страхова система — бухгалтерська система, страхова система, бухгалтерська система — система бюджетування

Фінансовий розвиток страхової компанії у сучасних умовах

- Адекватне забезпечення бізнесу фінансовими ресурсами фактично визначає темпи зростання і можливість розвитку компанії
- Велике значення для розвитку компанії має залучення інвестицій, але ще більше значення має їх використання
- Забезпечення фінансового управління гнучкими та ефективними інструментами в значній мірі визначає успіх компанії
- Одним з основних і сучасних методів управління є **система бюджетування**, яка допоможе обрати оптимальний шлях досягнення стратегічних цілей, визначити ефективність і результативність діяльності та створити конкурентні переваги компанії на даному етапі розвитку страхового ринку

Необхідність впровадження комплексної системи бюджетування

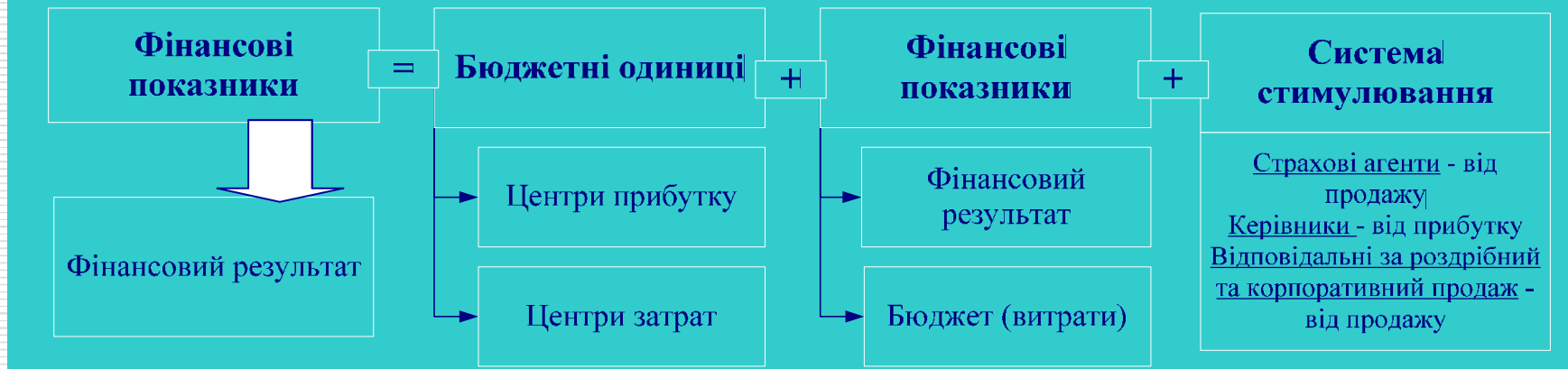


Логіка побудови системи бюджетування

1 рівень - Планування



2 рівень - Бюджетування



Вимоги до системи бюджетування для розподіленої Компанії

- 1. Досягнення стратегічних цілей компанії**
- 2. Можливість контролю фінансово-економічних показників за структурними підрозділами та напрямками бізнесу, виконання інсайдерських завдань**
- 3. Забезпечення прозорості управління в цілому**
- 4. Ефективна система мотивації персоналу за досягнення планових показників**
5. Можливість моделювання різних варіантів бюджету (за різних початкових умов і різних варіантів операційних планів)
6. Можливість застосування збалансованого підходу до бюджетування: «зверху-вниз» та «знизу-вгору»
7. Планування та можливість оцінки ефективності діяльності компанії, зокрема: за страховими продуктами, за видами страхування, за структурними підрозділами, за каналами продажу та ін.
8. Моніторинг запроваджуваних інвестиційних проектів
9. Можливість корегування бюджетів і прогнозування майбутніх доходів
10. Аналіз основних фінансово-економічних показників

Етапи розробки системи бюджетування в страховій компанії

Планування

- Побудова фінансової структури Компанії
- Розробка нормативно-методичної документації з питань бюджетування (нормативів витрат на ведення справи, положення про бюджетування, положення про бюджетний комітет тощо)
- Побудова фінансової моделі страхової компанії
- Підготовка довідників для бюджетної моделі

Організація

- Розробка алгоритму організації бюджетного процесу в Компанії
- Організація роботи Бюджетного Комітету

Облік

- Розробка та удосконалення механізмів поточного бюджетування відповідно до впровадженого бюджетного процесу (план-фактне відображення, відповідно до наявних облікових систем)

Етапи розробки системи бюджетування в страховій компанії

Контроль

- Розробка алгоритму та механізму контролю за фінансовими ресурсами компанії
- Тестування розробленої фінансової моделі Компанії

Аналіз

- Розробка та удосконалення форм управлінської звітності відповідно до бюджетного процесу
- Розробка системи стимулювання персоналу за виконання бюджетних показників

Інше

- Навчання відповідальних виконавців за бюджетний процес

Приклад побудови фінансової структури

Microsoft Internet Explorer

Файл Правка Вид Избранное Сервис Справка Прагма

Назад Вперед Остановить Обновить Избранное Домой Поиск Журнал Почта Печать Правка

Адрес: [Redacted]

Cognos Planning - Contributor

Бридун Е.В. [Инструкции пользователю](#) [О программе](#) [Справка](#)

Добро пожаловать в Cognos Enterprise Planning Series 7
Driving effective performance planning.

Вы оператор:

Название	Состояние	Владелец	Рецензент	Время последнего изменения
Финансово-экономичне управління	Заблокировано	Бридун Е.В.		16:24:53 - 5 декабря 2006 г.

Инструкции пользователю

Бюджет Страховой Компании [Redacted]

Готово Интернет

пуск Рабочая ... Microsoft ... ТЗ ТЗ-версия... ТЗ-версия... RU 8:40

Приклад побудови фінансової структури

Microsoft Internet Explorer

Файл Певка Вид Избранное Сервис Справка Прагма

Назад Вперед Остановить Обновить Избранное Домой Поиск Журнал Почта Печать Правка

Адрес: <https://is.utor/planning02.asp?AppId=100000201> Переход Ссылки

Cognos Planning - Contributor

Бридун Є.В. [Інструкції користувачу](#) [О программе](#) [Справка](#)

Добро пожаловать в Cognos Enterprise Planning Series 7
Driving effective performance planning.

Вы оператор:

Название	Состояние	Владелец	Рецензент	Время последнего изменения
Фінансово-економічне управління	Заблоковано	Бридун Є.В.		16:24:53 - 5 декабря 2006 г.

Інструкції користувачу

Бюджет Страхової Компанії

Готово Интернет

пук Рабочая ... Microsoft ... ТЗ ТЗ-версія... RU 8:41

Приклад побудови фінансової структури

Microsoft Internet Explorer

Файл Правка Вид Избранное Сервис Справка Прагма

Назад Вперед Остановить Обновить Избранное Домой Поиск Журнал Почта Печать Правка

Адрес: [https://\[redacted\]utor/planning02.asp?AppId=100000201](https://[redacted]utor/planning02.asp?AppId=100000201) Переход Ссылки

Cognos Planning - Contributor

Бридун Є.В [Інструкції користувачу](#) [Про програму](#) [Справка](#)

Добро пожаловать в Cognos Enterprise Planning Series 7
Driving effective performance planning.

Вы оператор:

Название	Состояние	Владелец	Рецензент	Время последнего изменения
Фінансово-економічне	Заблокировано	Бридун		16:24:53 - 5 декабря

Інструкції користувачу

Бюджет Страхової Компанії [redacted]

Готово Интернет

пуск Рабочая ... Microsoft ... ТЗ Т3-версія... RU 8:42

Основні нормативні документи

1. Положення про Бюджетування
2. Нормативи витрат на ведення справи
3. Розміри комісійної винагороди,
встановлені в компанії
4. Положення про Бюджетний комітет та
комітет стратегічного планування.

Допоміжна інформація та документація для бюджетування

1. Бюджет продажу структурного підрозділу в попередні роки та за поточний рік в розрізі страхових продуктів
 2. План розвитку структурного підрозділу на наступний рік (кількість відділень, штатних агентів, прогнозований штатний розпис, капітальні інвестиції тощо)
 3. Рекомендований бюджет продажу на наступний рік
 4. Методика заповнення бюджетних форм
 5. Власне бачення розвитку на наступний рік
-

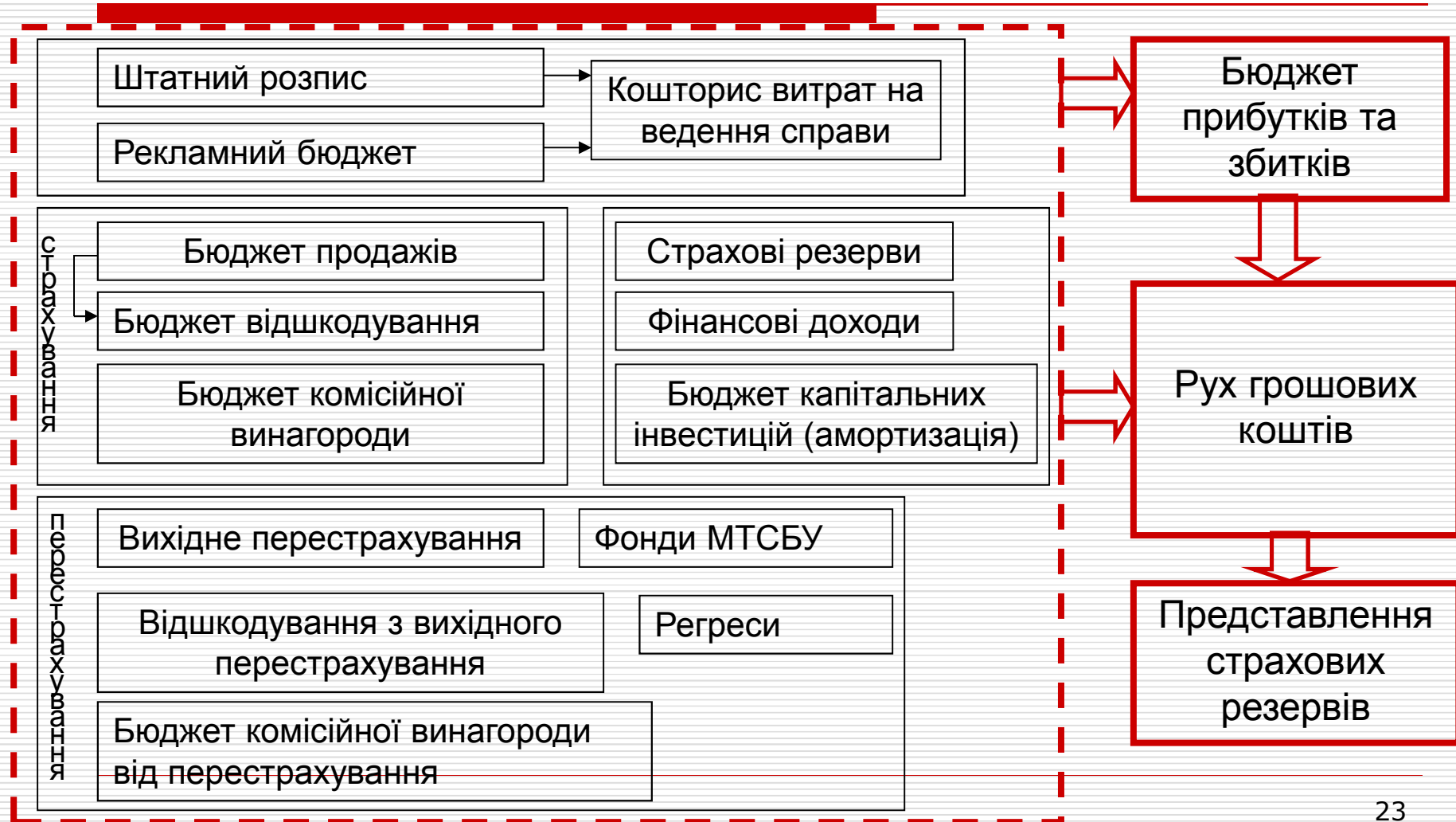
Обмеження впровадження системи бюджетування в страхових компаніях

- Зароблена страхова премія в страховій компанії має покривати усі витрати на ведення справи
- Впровадження системи бюджетування повинно бути з контролем основних витрат, в тому числі комісійної винагороди
- Обов'язково при реалізації системи бюджетування необхідно розробити систему мотивації (квартальну та річну), яка враховує досягнення стратегічних цілей компанії
- Бюджетування в страховій компанії дає змогу чітко спланувати покриття резервів, в тому числі з урахуванням розміщених депозитів у регіональних відділеннях банків

Бюджетування - командний процес



Загальний алгоритм побудови фінансової моделі страхової компанії



Наслідки впровадження повноцінної системи бюджетування

Дозволила змінити методи і технології управління на основі поетапного впровадження фінансового механізму розподілу доходів і витрат за відособленими структурними підрозділами:

- впроваджено персональну відповідальність керівників за виконання бюджетного завдання управління (операційного прибутку)
- налагоджено щомісячне визначення результатів діяльності відособлених структурних підрозділів
- зорієнтовано відокремлені структурні підрозділи на формування диверсифікованого та рентабельного страхового портфеля шляхом встановлення залежності обсягу надходжень страхових платежів від витрат на ведення справи, рівня страхових виплат, комісійної винагороди тощо
- централізовано на рівні головного офісу компанії рух грошових коштів відособлених структурних підрозділів Компанії
- введено в дію систему стимулювання та мотивації праці, основою якої є залежність розміру заохочень та премій від фінансових показників відокремлених структурних підрозділів

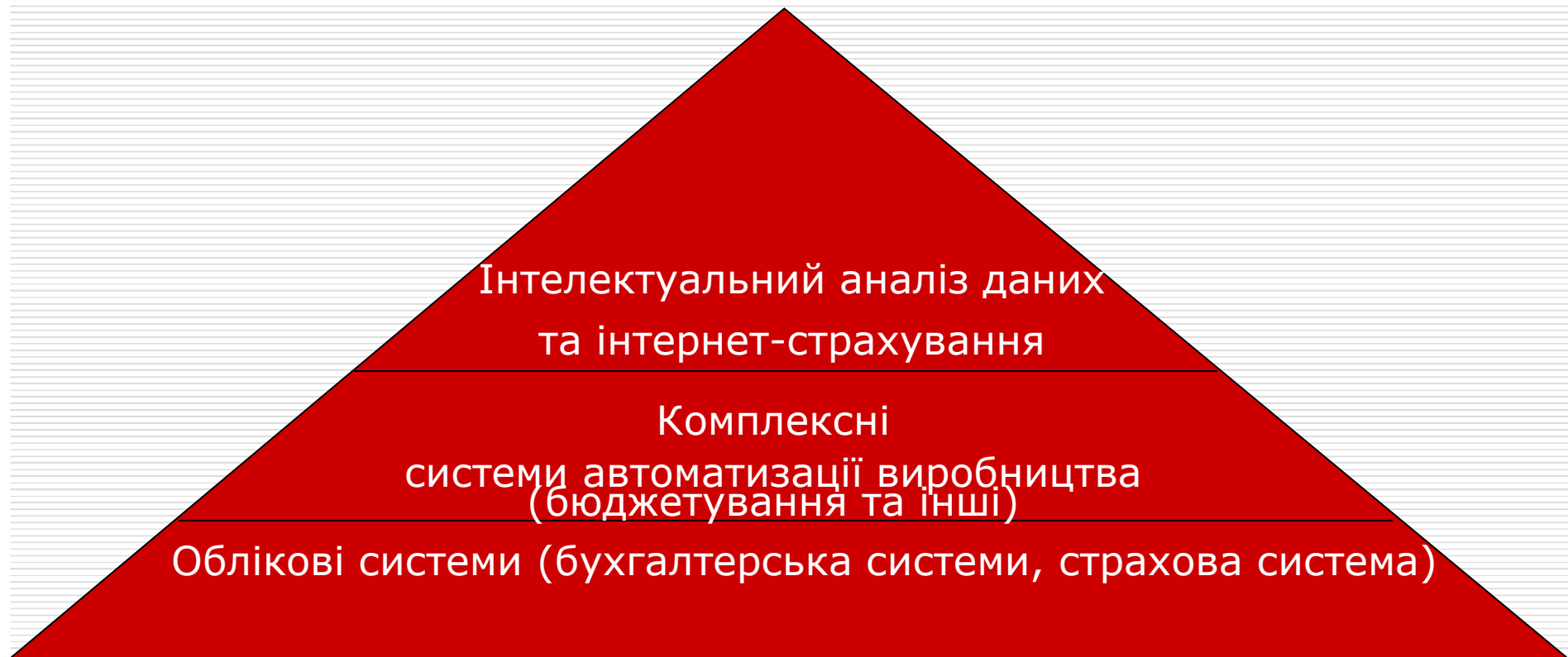
Основні проблеми до автоматизації бюджетного процесу

- Трудомісткість формування бюджету Компанії
- Неможливість гнучко корегувати бюджетні дані
- Можливі помилки операторів при введенні даних та необхідність постійної вертикальної та горизонтальної перевірки бюджетних форм
- Наявність проміжних баз даних між обліковими системами та кінцевими бюджетними формами
- Залежність керівництва компанії від співробітників

Основні проблеми до автоматизації бюджетного процесу

- Неможливість оперативно сформувати плановий та фактичний бюджет
- Зростання обсягів інформації та вихідних форм в наслідок постійного розвитку продуктового ряду
- Відсутність часу на аналіз даних та прогнозування розвитку
- Збір даних за допомогою електронної пошти у файлах MS Excel
- Відсутність контролю за введенням та аналізом даних
- При корегуванні бюджету збільшення обсягів інформації
- Централізація інформації та повноважень

Побудова інформаційної інфраструктури страхової компанії



Автоматизація системи бюджетування повинна бути узгоджена із загальною ІТ- стратегією компанії⁷

Підготовчий етап автоматизації бюджетного процесу

1. Вибір рішення для автоматизації бюджетного процесу або програмного продукту

Підстава для вибору - оптимальне співвідношення ціна-якість, спеціалізація програми, можливість роботи через Web-інтерфейс з можливістю віддаленого доступу до централізованої бази даних з регіональних підрозділів та експертна оцінка спеціалістів компанії

2. Вибір партнера для автоматизації системи бюджетування

Підставою для вибору є досвід аналогічних впроваджень систем в інших компаніях, в тому числі у фінансовому секторі, приналежність до великих компаній з впровадження інформаційних технологій, наявність ліцензійних умов та супроводження програмного продукту, наявність консалтингових послуг

Етап підписання договорів з ІТ - компанією

1. Договір про ліцензійне програмне забезпечення

Підстава для підписання - наявність дозволу на продаж ліцензійного програмного забезпечення, вартість поетапного придбання ліцензій, гарантії ліцензіара щодо програмного забезпечення та інші істотні умови договору

2. Договір на впровадження програмного забезпечення

Підставою для підписання є наявність у договорі, крім істотних умов, плану-графіку впровадження та підтримки програмного забезпечення, гарантій та відповідальності сторін за виконання умов договору, наявність інструкції з експлуатації системи

Етап впровадження автоматизації бюджетного процесу

1. Написання технічного завдання

Необхідність - формування довідників, формалізація бюджетних форм, взаємозв'язок бюджетних форм, визначення джерел даних для фактичного бюджету, формування звітних форм

Кінцевий продукт – технічне завдання та узгоджене бачення постановників завдання та спеціалістів з впровадження

2. Запуск у промислову експлуатацію

Необхідність – налаштування користувачів, підготовка інструкцій та довідників системи, тестування та запуск в промислову експлуатацію, організація навчання для кінцевих користувачів

Кінцевий продукт – автоматизована система бюджетування

Результати проекту з автоматизації системи бюджетування в розподілених компаніях

- Реалізація єдиних правил фінансового планування для структурних підрозділів (взаємодія між структурними підрозділами)
- Забезпечення автоматизації процесу збору планових та фактичних даних в межах процесу бюджетування
- Скорочення трудовитрат на консолідацію даних в рамках бюджетного процесу Компанії (в 10 раз)
- Забезпечення цілісності даних при розрахунку вихідних форм бюджетного процесу
- Підвищення якості інформації та скорочення часових витрат на підготовку та формування звітів
- Можливість проведення більш детального аналізу бюджетних даних, підвищення прозорості бюджетного процесу
- Прогнозування майбутнього грошового потоку та покриття страхових резервів

Дякую за увагу!
