



Стопански  
факултет

# Социално- икономически анализи

Книга 1/2021 (19)

Росен Тодоров\*

## МЕТОДИЧЕСКИ АСПЕКТИ ЗА ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ НА ПРИХОДИТЕ И РАЗХОДИТЕ В ЗАСТРАХОВАТЕЛНАТА КОМПАНИЯ ЗА 10-ГОДИШЕН ПЕРИОД

Rosen Todorov

### METHODOLOGICAL ASPECTS FOR ASSESSING THE RESULTS OF STRATEGIC PLANNING OF REVENUES AND EXPENSES IN INSURANCE COMPANY OVER A 10-YEAR PERIOD

**Abstract:** The development of individual insurance companies in the context of a global crisis and an increasingly competitive environment raises many questions among managers, whose decisions depend on the development of the respective company. These include whether the company will evolve in 10 years, what financial situation it will be in, what market share it will have and what its profit rate will be at the end of the period. The answers to them lie in the correct analysis of the source data, the professional selection of the corrective factors for straightening the planning functions and finally the professional attitude of managers with regard to variables in the intermediate stages.

**Keywords:** insurance company; analysis; assessing; expenses; revenues.

#### Въведение

Развитието и управлението на застрахователната компания в условията на все по-голяма глобализацията и на усилващата се конкурентна среда поставят, пред ръководствата на компаниите едни и същи кардинални въпроси:

- как да се развиваме;
- какви финансови и човешки ресурси ще ни бъдат необходими за развитието на компанията;
- ще се справим ли с предизвикателствата на пазара и с предизвикателствата на все по-нарастващите изисквания на нашите клиенти;
- това, което сме планирали за бъдещите периоди, отговаря ли на действителността, или разминаванията между планиране и реално отчитани стойности и финансови показатели ще ни доведе до колапс.

Отговорите на тези и на някои други въпроси, които си задават мениджърите, а при всички случаи и акционерите на застрахователните компании, се крият в правилния анализ на изходните данни, професионалният подбор на коригиращите коефициенти за изправяне на планиращите функции и накрая в професионалното отношение на мениджърите по отношение на променливите в междинните етапи.

\* **Росен Тодоров** – проф. д-р, „Кудос – България“ ЕООД, email: rossen.todorov@yahoo.com

В много случаи имаме фактическо разминаване между интересите и целите, които си поставят акционерите и техните генерални мениджъри. Първите се интересуват единствено и само от компаниите, в които са вложили своите инвестиции – да се развиват добре, на годишна база при приключване на финансовата година да са с положителен финансов резултат и да има дивиденди за самите тях. В по-голямата си част не се интересуват от конкретните стъпки и процесите, осъществявани от реално управляващите процесите. За тях е по-важен крайният резултат от дейността на всички онези структури, отговарящи за постигането на техните цели. В същото време поради спецификата на трудово-правните взаимоотношения от последните години не само на европейските пазари, а принципно на всички световни пазари, се чувства сериозно разминаване на интересите и целите, които си поставят тези две групи при вземане на оперативните и стратегическите решения.

Във връзка с пряката заинтересованост на мениджърския състав от краткосрочни или в най-добрия случай от 2-годишни краткосрочни финансови резултати то стратегическата визия се простира максимум в рамките на този диапазон. Мениджърите базират своите решения на основата на тези цели и задачи, от постигането на които се определят не само положителните или отрицателните оценки за тяхната дейност, но и в пряка степен зависят техните финансови постъпления. В по-голямата си част техните решения се простират дотам как и при какви обстоятелства да бъдат осъществени краткосрочните цели и задачи, как да направим нещата така, че да не допуснем ликвидна криза, приходите да се увеличават, да имаме добри финансови резултати, така че в края на който и да е от краткосрочните периоди да приключваме с ръст такива и близки до този който сме планирали.

Понякога тези краткосрочни цели и методи на управление обаче изиграват много лоша шега. Интересувайки се от краткосрочните приходи и разходи, от запущването на определени пробойни в производствения или финансовия сектор на компанията, ние се поставяме в ролята на слепци. Да, постигнали сме това, което искаме, изпълнили сме конкретните планове, реализирали сме някакви краткосрочни резултата, но сме се провалили в дългосрочното, в стратегическото планиране.

В конкретния случай, гледайки под носа си, ние сме пропуснали скритите процеси, влияещи върху стратегическото планиране за развитието на компанията.

В процеса на вземане на решенията за развитието на компанията понякога се стига и до такива парадокси, при които имаме разминаване между целите, които си поставят мениджърите и техните акционери. Самите акционери много рядко, поради естеството на организационната и управленската структура на компаниите, пряко участват във вземането на управленски решения.

Много честа практика на нашите пазарни условия е фактът, че никой не се интересува от отговора на въпросите:

- къде ще бъдем след 5 или 10 години?
- какъв пазарен дял ще имаме към него момент?
- каква ще бъде нормата на печалба и капиталова ликвидност на компанията?
- какъв ще бъде структурния състав на компанията?

• натуралните показатели за дейността дали са се запазили на нивата от предходните години и каква е тяхната вътрешна структура на разпределение?

Отговорите на тези въпроси се коренят в правилната стратегия на анализ и планиране на дейността на застрахователната компания както на база изминалите периоди, а така също и на планирането на бъдещите дейности.

\* \* \*

Финансовият анализ на дейността на застрахователната компания би трябвало да се базира преди всичко на натуралните показатели от пряката дейност. Когато говорим за това, следва да отчетем, че то важи преди всичко за приходната част.

При високите инфлационни процеси стойностните показатели понякога ни изиграват лоша шега. Независимо че винаги отчитаме инфлационните индекси и влиянието на обкръжаващата

среда, много често практиката показва, че стойностните измерители, ако се поставят единствено и само те, без фундаменталната основа на натуралните показатели, обезсмислят напълно ефекта от стратегическото планиране.

Поради тази причина бих желал да се спра на основните етапи при подготовката и осъществяването на стратегическия анализ:

**1. Структурен анализ на информационните потоци в застрахователната компания и тяхната ефективна връзка със счетоводните информационни потоци – анализ на реалната картина към момента на започване на процеса: какви данни и в какво състояние са те. Може ли да се разчита на тяхната достоверност.**

За мен, като човек, занимаващ се със стратегическо планиране на приходите и разходите на финансовите институции, е много важен, да не кажа и основен този етап. При него се извършва най-детайлно раздробяване на производствения процес на неговите съставни елементи. В процеса на това раздробяване бихме могли да видим в кой момент и на кой етап имаме структурни грешки или неточности. Предварителното отсяване и задълбоченият анализ на отделните елементи на всеки от производствените цикли по-късно естествено водят към онези информационни масиви от данни, които ще поставим впоследствие в матриците.

В реалната практика много често този процес на анализ се пренебрегва, омаловажава се неговото значение за по-нататъшната работа, а понякога поради липса на време или квалифицирани кадри той изобщо се пропуска.

В нашия конкретен случай отдаваме основно, даже фундаментално значение на този етап. Той обхваща на практика 60–70% от времето за подготовка на изходните данни, които впоследствие ще попаднат във фундаменталните структурни единици на различните математически функции. Кои данни, произлезли на какъв етап от производствения цикъл, натурални или стойностни величини, на по-ниско или по-високо ниво на диференцираност, всичко това зависи от този, който подготвя матрицата.

При изготвянето на масива от данни<sup>1</sup> преди 10 години много от моите колеги ми задаваха въпроса: Защо издребнявам при тяхната оценка и отсяване? Тук е мястото да обърна внимание на факта, че е необходимо да се разделят процесите в зависимост дали говорим за приходи, разходи, или оценка на влиянието на човешкия фактор. В зависимост кой от тези елементи разглеждаме подходите са различни.

### **1.1. Подбор на изходните данни при анализ на приходите**

*Да вземем един пример:* искаме да направим анализ на данните, събрани в информационните масиви на компанията по един вид застраховка – **каска**.

В зависимост от степента на риска и неговото покритие по отделните клиенти имаме различни тарифни ставки и продукти. Събирането на информацията в конкретния случай трябва да става по всеки отделен продукт с неговите специфични тарифи и конкретни параметри. Впоследствие тази информация би трябвало да се раздели по съответни региони и структурни звена.

Всеки поток от тази информация ще бъде обработван самостоятелно, след това, за да може да се видят трендовите функции на всеки отделен поделемент на продажбите. В този случай ние можем да получим като резултат не една, а много от функции на развитие на база конкретни натурални или стойностни величини. Всяка от тях ще ни разкрие специфичните особености и характеристики на производствения цикъл в дадения регион на продажби.

Впоследствие на базата на всички тези получени функции по отделните региони или структури на продажби ще се опитаме да изгладим екстремалните пикове и да получим една-единствена фундаментална функция на бъдещо развитие.

Тази функция на практика ще елиминира някои от регионалните специфики, ще отсее не с толкова голяма точност някои от местните специфики, но като цяло тя ще даде възможност за обобщен тренд на развитието на цялото направление в пълна съвкупност.

<sup>1</sup> **Тодоров, Р.** Мениджмънт и анализ на финансово-икономическите дейности на застрахователната компания в условията на глобализация. Велико Търново: „Абагар“, 2014.

Ако искаме да променим или искаме да се намесим в пазарния процес на даден регион и да се опитаме да му повлияем в наша полза, то тогава ние ще се установим само и единствено върху информационните данни за него и ще извършваме анализ и обработка им само на тях, без да се опитваме впоследствие да ги обединяваме или сравняваме с останали резултати, произлезли от другите региони.

В конкретния случай бихме заложили приоритетно на натуралните показатели поради факта, че те биха дали по реална и конкретна информация за процесите, протичащи в дадените пазарни условия. Тези натурални показатели ще разкрият допълнително спецификата и положителните и отрицателните страни на нашите изследвани продукти. **Ако ние ги пренебрегнем, както става в много случаи, и се установим основно и приоритетно върху стойностните показатели, то в този случай има опасност** да изкривим реалната картина на база на бързоменящите се, от една страна, инфлационни индекси, а от друга – на скритите под различна форма на отстъпки или бонуси продажбени практики.

**1.2.** Подбор на изходните данни при започване на процеса по анализ на разходите – подходите малко се променят и диференцират

Ако разглеждаме общо производствените разходи, в случая структурата на административно-стопанските разходи – ще използваме преди всичко стойностните показатели и ще се стремим в крайна сметка при получаване на прогнозните резултати да ги сведем до едно число, обикновено изразено в проценти, като част от структурата на застрахователно-техническата сметка.

Положителните тенденции в тази насока са този процент да бъде по-малък за всяка следваща година.

Практиката обаче показва, че основните проблем на все по-голяма част от застрахователните компании е *непрекъснатото увеличаване* на показателите на този параметър. Колкото и да се стараят мениджърските екипи на компаниите да понижат тези нива на коефициента, те не успяват да се справят с този проблем.

Невъзможността се поражда от няколко основни тенденции, чийто предварителен анализ, още преди стартирането на процеса по планиране, е необходимо подробно да разгледаме.

Анализът на вътрешната структура на административно-стопанските разходи се променя много динамично и е обусловен преди всичко от външни за компанията фактори. Колкото и да се стремят оперативните мениджъри да влияят върху тези процеси, практиката показва, че не им се отдава.

*Например:* непрекъснато увеличаващата се, от една страна, инфлационна рамка на пазара на труда и на тази основа – увеличаване на реалната стойност на труда, а от друга – все по-чувствителното намаляване на професионално квалифицираното и подготвено за пазара на труда население. В съчетание с нарушената структура на пирамидата на Гаус в големите корпорации всичко това води до хаотичен и нестабилен процес.

При някои пазарни структури процентът на тези разходи надвишава 2/3 от общата структура на административно-стопанските разходи.

В последните години обаче зачестиха и някои положителни тенденции – траен спад в определени елементи на административните разходи. Под формата на рекламни трикове за повишаване качеството на обслужване на клиентите и тяхната експресна удовлетвореност във всяко отношение част от разходите на застрахователните компании – фундаментални и неоспорими, вече се прехвърлят за сметка на клиентите или регионалните структури. В действителност принтирането на полиците от клиентите в техните офиси или домове снижава разходите чувствително. Съкпоструващите ценни книги и съпътстващите ги разходи по обслужването на практика вече не съществуват.

В условията на все по-бързо развиващите се дигитален свят и пазар, и в частност – условията на пандемия, прозират тенденции за чувствително намаляване на разходите на корпорациите.

Тенденциите за подновяване на персонала с все по-млади и по-млади служители, използвайки системите за кариерно развитие, също води до чувствително намаляване на разходите.

Ако сравним структурата на административно-стопанските разходи на една компания преди 30–40 години с тази от преди 10 и днес през 2021 г. ще видим чувствителна разлика в елементите.

На пръв поглед нищо не се е променило, но в действителност промените са грандиозни.

Поради тези факти, още веднъж обръщам внимание, че **ПРЕДВАРИТЕЛНИЯТ АНАЛИЗ НА СТРУКТУРАТА НА В БЪДЕЩЕ ИЗПОЛЗВАНИТЕ ДАННИ ПОД ФОРМАТА НА НАТУРАЛНИ ИЛИ СТОЙНОСТНИ ПОКАЗАТЕЛИ Е ОТ ИЗКЛЮЧИТЕЛНА ВАЖНОСТ ПРИ РАЗРАБОТКАТА** на модела за стратегическо планиране и анализ.

По отношение на втората съществена група от фактори искам да се спра на аквизиционните разходи. Това е първата от няколкото основни структурни единици в състава на застрахователно-техническата сметка.

На практика аквизиционните разходи, или още познати в практиката като комисиона, представляват стойността на извършената от посредниците работа по цялостния процес по сключване на застрахователната полица. Тя също представлява процент от общата застрахователна премия.

Политиките по отношение на аквизицията през последните 20 години се промениха поне 4 пъти. От чиста форма на възнаграждение за извършената работа от посредниците по целия технологичен процес на сключване, обработка и накрая подготовка за подновяване, през частично контролиране и опити за централно регулиране на тези процеси.

Поради честата смяна на политиките в тази част на разходите искам да отделя малко място, за да изясня как тези чести промени влияят на подготовката на изходните данни, влизащи в матриците на стратегическото планиране.

Най-чистият и ефективен вариант на обработка е положението, при което размерът на комисионното възнаграждение, фиксирано в различните договори между компанията и нейните посредници, е едно и също и съвпада с параметрите му, заложен в застрахователно-техническия план. В този случай изходните данни не подлежат на предварителна обработка, а се вземат в тяхната абсолютна стойност по стойностни показатели. При този вид разход използването на натуралните показатели е неефективно.

В останалите на практика реални варианти, при които имаме диференциран подход за разпределение на аквизиционните разходи между различни пера, то тогава предстои предварителен анализ на относителното тегло на съответните аквизиционни разходи в общата структура на административно стопанските или като част от реализирана печалба, или като част от нетната премия в случая ставката „Сигурност“.

В първия от тези варианти нещата са по-прости поради факта, че имаме разделяне на абсолютната стойност на аквизицията между две пера: чиста аквизиция и разходи за поддръжка на портфейла. В този случай имаме утежняващ фактор – изключването на ДДС по фактурите на посредниците по перо „Разходи за издръжка на портфейла“.

Във втория и третия вариант изчистването на реалните данни за абсолютната сума на разходите по това перо е много по-сложно. За тази цел използваме експоненциални функции, при които коригиращите коефициенти са на база професионален опит на хората, реално извършващи процеса на анализ и подготовка на данните. Това е твърде рисков и опасен процес поради факта, че може да даде в бъдещите прогнози доста отклоняващи се от действителността резултати.

Професионалният опит и съчетаването на някои външни за системата коефициенти, базирани се на влиянието на външните фактори върху вътрешните за компанията процеси, в крайна сметка дават възможност за диференциран подход при подбора и систематизирането на изходните данни в конкретния случай.

След като разгледахме две от основните групи на разходите, е момент да пристъпим към най-щекотливата и в същото време най-важна част от разходите на една застрахователна компания – разходите за застрахователни обезщетения, или простичко наречени **щети**.

Принципно в структурите на всяка компания с тези проблеми се занимават цели актюерски групи. Интересното в случая е, че тяхната работа се заключава в изчисляване размерите на застрахователно-техническите резерви и основата за препоръчване на тарифи по отделните видове застраховки на база на математическия анализ.



Различията в конкретния случай са, че актюерите стъпват на база на фактическите данни, отразени в счетоводната и информационната система на компанията, и върху тази основа правят своите математически изчисления. Както по-рано споменахме, за да подготвим изходните данни за стратегическото планиране, необходим е първоначален подготвителен етап, който не зависи от заложените и спазвани от всички други ограничения на застрахователно-техническите планове, регулациите, заложи от регулаторните структури, а така също и липсата на последващите коригиращи коефициенти, даващи относителното тегло на външните фактори, влияещи върху производствените процеси и тяхната ефективност.

При оценката на щетите преди всичко стъпваме на основата на стойностните показатели, групирани по различните видове застраховки и в частност по тяхната структурна разпределеност. В случая следваме механизма на разпределение на групите според вида и параметрите на конкретните застраховки, заложи по плановете на продавачите.

Всичко казано води и към следващите етапи от подготовката на изходните данни, необходими за изготвянето на стратегическия анализ по планиране на приходите и разходите за дългосрочен период от време – минимум 5 или 10 години.

2. След като сме се справили със задачата по подготовката на изходните масиви от данни, пристъпваме към същинската част на тяхната обработка за нуждите на предстоящото планиране.

В следващите редове ще се опитам накратко, без да влизам в сложните математически изчисления, да опиша самия процес на извличане на необходимите формули и графики, на чиято основа ще стъпим при извършване на планирането на отделните показатели за бъдещото развитие на застрахователната компания.

Първа и основна част е на базата на събраните статистически данни, анализирани и обработени по гореупоменатите критерии за предходните минимум 10 години, да извлечем функциите за първата, следваща статистическия период година. Обработката се извършва по всеки един показател поотделно, като задължително функциите се извличат отделно по натуралните и отделно по стойностните показатели.

*Например:* ако вземем един вид застраховка – **гражданска отговорност**, то това е основният клас застраховка. Тя, от своя страна, ще бъде разбита по номенклатурата на продажби: клас на автомобилите до 1300 куб. м, клас от 1300 до 1600 куб. м, клас от 1600 до 1800 куб. м, клас от 1800 до 2000 куб. м, клас от 2000 до 2500 куб. м, клас над 2500 куб. м. И това е част от номенклатурата на предстоящата работа само в частта „Леки автомобили“.

По всеки един от тези класове, стъпвайки на статистическите данни, ще извлечем математическа функция за планиране на натуралните и стойностните величини по отделния клас за следващата финансова година.

Получените функции на първия етап от обработката не са окончателни, а подлежат на допълнителен анализ и подготовка.

Трябва да обърнем внимание на факта, че освен основната функция, извлечена посредством обработка на емпиричния материал на база 10-годишна статистика, е необходимо да се прибавят и някои коригиращи коефициенти.

Ролята на самите коригиращи коефициенти се заключава във факта, че с тяхна помощ освен реалните данни от самите продажби ние въвеждаме и допълнителни фактори, които реално влияят върху тази час на производствения цикъл, в случая продажбите.

Такива фактори са:

- Брутен вътрешен продукт;
- Средна работна заплата;
- Покупателна способност на населението;
- Потребителска кошница/ различна за различните региони на продажба/.

Всички тези коригиращи коефициенти с техните конкретни показатели променят трендовете на планиране.

С тяхна помощ имаме възможност да изгладим резултатите от обработката на първичните емпирични данни и да планираме било то натуралните, или стойностните показатели за първата планова година.

При планиране на натуралните показатели имаме един-единствен път на развитие – използването на резултатите от математическия анализ и планиране на следващия етап отново в натурални показатели.

При стойностните показатели нещата обаче не стоят по този начин. Имам няколко форми на избор за планиране на бъдещите показатели, а същевременно имаме и форма на обратен контрол за ефективността на нашите планове.

- Първият вариант е планиране на показателите на основата на математическата функция и резултатите, които произтичат от нейното следващо предвиждане във времето.

- На база на планираните и произлезлите от функцията планови натурални показатели да ги остойностим със съответните нови цени, в случая прогнозни, основаващи се на актюерските разчети, и на тази база да получим новите планирани стойностни показатели за съответната година и по съответните разбивки.

- Сравняването на получените резултати може да ни даде много интересна информация за тенденциите на развитие на пазара, нашето място в него и ефективността на нашия път.

Много често разминаването на тези стойности при планирането на един и същ показател по-различните варианти дава възможност да видим и къде имаме пропуски в производствения цикъл.

Както споменах и по-нагоре в статията, трябва отново да обърна внимание на коригиращите коефициенти. Тяхното правилно подбиране, техният структурен анализ и практически параметри поставят на изпитание професионализма на разработчиците.

Невинаги статистическите данни от различните източници на информация би следвало да се вземат с техните абсолютни стойности.

Тези стойности, преди да бъдат поставени в матрицата, би трябвало да бъдат предварително подложени на анализ от конкретните специалисти, да се прецени влиянието на всеки конкретен външен фактор, да се определи относителното му тегло и на тази база да се прецени какъв ще е параметърът, заложен за него. По този начин вече получаваме прогнозните данни за първата планова година.

При това обаче не продължаваме процеса на планиране на показателите за следващата, втора по ред година на база на получените вече функции.

Описаният процес на извличане на математическите функции за планиране започва отначало, като се елиминират данните от първата, заложена в плана статистическа година и на нейно място се поставят вече планираните данни от първата планова година, а в конкретния случай на работа – вече текуща година.

По този начин със всеки изминал период даваме възможност за избягване на статистическите грешки и на тази основа при всяка следваща година стъпваме на все нови и нови функции, отчитащи съответните показатели на индивидуално развитие на отделните процеси в застрахователната компания.

Този подход на работа е много трудоемък и изисква висока доза професионализъм от страна на оценяващите, но на практика дава много добри резултати.

Ефективността на тези методи се доказва в реалната действителност по следния начин: през 2012 г. започнах обработката на изходните данни за стратегическия анализ за планиране на развитието на две застрахователни компании на пазара. Направените анализи и показателите произлезли от цялостната система на стратегическия анализ за бъдещата тяхна дейност бяха изложени в монографията ми „Мениджмънт и анализ на финансово-икономическите дейности на застрахователната компания в условията на глобализация“<sup>2</sup>. В нея най-подробно, с всички детайли и мате-

<sup>2</sup> **Тодоров, Р.** Мениджмънт и анализ на финансово-икономическите дейности на застрахователната компания в условията на глобализация. Велико Търново: „Абагар“, 2014.

математически функции е описан гореизложеният процес на стратегическо планиране на приходите и разходите на тези две компании за 10-годишен прогнозен период.

Самите резултати от анализите и планирането бяха предоставени на съответните ръководства, но поради скептицизма и практическото недоверие към тези нестандартни математически графики и формати, на тях не се обърна необходимото внимание.

Всички те останаха в историята на науката.

През изминалата 2020 г. излязоха данните от Комисията за застрахователен надзор за постигнатите резултати от застрахователните компании за предходната 2019, седма по ред година от стратегическия анализ. Резултатът от сравнителния анализ на планираните и реално отчетените от тези две компании резултати е направо смайващ.

Стандартното отклонение на реалните данни от тези на планираните преди 7 години по отношение на приходите е 2.78% , а отклонението при разходите не надхвърля 2.54%.

Това на практика доказва правотата на концепцията, изложена в монографията, и достоверността на заложените в нея концепции.

На базата на предварителните финансови резултати за 2020 г., осма в системата на стратегическото планиране, стандартните отклонения на реално постигнатите приходи и разходи от така планираните в началото на процеса не се отклоняват чувствително от тези резултати, постигнати за 2019 г. За момента ще се въздържа от тяхното публикуване, поради факта, че все още не са излезли окончателните резултати и съпътстващите ги финансови и статистически информации от застрахователните компании за 2020 г. Във втората половина на тази година си запазвам правото на коментар и върху тези резултати.

### **Заклучение**

В заключение ще кажа, че не само ефективността на системата от функции, базиращи се на реалната обработка на статистическия материал, но и ефективността на системата от коригиращи коефициенти изиграва ролята на добър стимулатор на процесите.

Именно това, че в различните години системата от коригиращи коефициенти е в различни комбинации, отразяващи спецификата на различните тенденции и етапи от индивидуалното развитие на всеки изследван и анализиран обект, даде на практика високо обещаващи резултати за своята ефективност.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. **Тодоров, Р.** Мениджмънт и анализ на финансово-икономическите дейности на застрахователната компания в условията на глобализация. Велико Търново: „Абагар“, 2014.