

УДК 368.03:005.21

***РОЛЬ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ  
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ***

***Землячева О.А.,***

*к.э.н., доцент*

*Крымский филиал ФГБОУ ВО «Российский государственный университет  
правосудия»,*

*Симферополь, Россия*

**Аннотация**

Цель исследования – изучить возможность использования центров финансовой ответственности в системе бюджетирования страховых компаний Республики Крым. Исследованы виды центров финансовой ответственности, дана их сравнительная характеристика. Исследованы принципы бюджетирования, проведена сравнительная характеристика бюджетирования и стратегического планирования по системе сбалансированных показателей как инструментов управления компанией. Изучена сущность стратегического бюджетирования, систему бюджетирования представлена как управленческая технология.

**Ключевые слова:** страховая компания, бюджетирование, центр финансовой ответственности, планирование, управление.

***THE ROLE OF FINANCIAL RESPONSIBILITY CENTERS IN THE  
BUDGETING SYSTEM OF INSURANCE COMPANIES OF THE REPUBLIC  
OF CRIMEA***

***Zemlyacheva O.A.,***

*Ph.D. in Economics, Associate Professor*

*Crimean branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher  
Education "Russian State University of Justice",*

*Simferopol, Russia*

**Abstract**

The purpose of the study is to examine the possibility of using financial responsibility centers in the budgeting system of insurance companies of the Republic of Crimea. The types of financial responsibility centers are studied, their comparative characteristics are given. The principles of budgeting are studied, a comparative characteristic of budgeting and strategic planning according to the balanced scorecard as company management tools is carried out. The essence of strategic budgeting is studied, the budgeting system is presented as a management technology.

**Keywords:** insurance company, budgeting, financial responsibility center, planning, management.

Важным элементом в организации финансовой деятельности страховых компаний в Республике Крым выступает организация процесса финансового планирования и бюджетирования. Ее качественная реализация позволяет повысить эффективность деятельности страховой компании, ее прибыльность и конкурентоспособность. Достаточно эффективным выступает модель организации, при которой структура показателей формируется не по признакам финансовых потоков, а по признакам финансовой ответственности того или иного подразделения, которые (подразделения) в современной практике все чаще называются центрами финансовой ответственности или центрами учета.

Целью введения центров финансовой ответственности является децентрализация контроля и управления затратами, делегирование ответственности за формирование дохода и прибыли, прогрессивная мотивация персонала, а также переход к повышению эффективности деятельности с использованием методики функционально-стоимостного анализа. Одним из перспективных направлений дальнейшего развития системы управления в этой части является внутреннее перераспределение ресурсов между центрами финансовой ответственности. Например, когда ряд филиалов страховой компании Республики Крым заказывают изготовление целевой рекламы для Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

собственных региональных нужд, или дирекция за собственные бюджетные средства заказывает в учебно-методическом центре цикл семинаров для подготовки страховых агентов.

Центр финансовой ответственности – это структурное подразделение компании, выполняющее определенный набор уставных операций, и оказывающее непосредственное влияние на финансовые показатели этих операций. В теории выделяют пять основных типов центров финансовой ответственности. Это центры: 1) издержек (в отдельных источниках их определяют как места возникновения издержек); 2) дохода; 3) маржинального дохода; 4) прибыли; 5) инвестиций.

Анализ этих типов позволяет выделить отдельно центры маржинального дохода, которые фактически являются отдельными бизнес-единицами компании. В страховых компаниях Республики Крым такими при определенных условиях могут быть обособленные подразделения (филиалы или дирекции). Сравнительная характеристика других четырех категорий центров финансовой ответственности, приведена в табл. 1 [8, С. 56].

Таблица 1

### Сравнительная характеристика центров финансовой ответственности

Категория центра	Задачи управленческого учета	Критерии оценки деятельности	Финансовая ответственность руководителя центра	Полномочия руководителя
Расходов	Фиксация расходов на входе в центр	Прямые расходы	За расходы	Контроль и обеспечение целесообразности расходов
Доходов	Фиксация поступлений на выходе	Полученные валовые взносы	За получение доходов	Контроль за состоянием аквизиции
Прибыли	Контроль: доходы –	Размер прибыли	За полученные	Полный круг вопросов по должности

	расходы = прибыль		доходы и расходы	
Инвестиц ий	Доходы – расходы = инвестицион ная прибыль (эффект)	Сравнение с нормой прибыли на инвестиции	За эффективнос ть инвестиций	Персональное право принятия решений

К таким центрам в страховой компании Республики Крым можно отнести:

- центр финансовой ответственности затрат: Только использующие ресурсы – подразделения обеспечения, в т.ч. управление делами, учебно-методический, маркетинг, ИТ, урегулирование, бухгалтерия и другие финансовые, КРУ, юридический и др.

- центр финансовой ответственности доходов: это агентские бригады, точки или центры продаж, внештатные страховые посредники.

- центр финансовой ответственности прибыли: 1) дирекции и филиалы с лимитами по андеррайтингу, выплатам, отдельным бюджетам, несущим ответственность не только за объем валового дохода, но и за структуру портфеля заключенных договоров, влияющую на уровень убыточности, потребности в перестраховании и т.п.; 2) подразделение входящего перестрахования; 3) подразделение регрессно-исковой работы.

– центр финансовой ответственности инвестиций: инвестиционный отдел, являющийся одним из центров прибыли.

Некоторые специалисты [5, С.48] предлагают еще один тип центра финансовой ответственности – венчурный центр, однако в современных отечественных условиях его функции в структуре страховщика вполне могут быть реализованы инвестиционным отделом.

Для функционирования этой финансовой структуры должен быть задействован еще один инструмент – бюджет, представляющий собой:

1. Стратегию, трансформированную в финансовые показатели;

2. Набор плановых, текущих и отчетных показателей в установленных нормативных актах (формах) компании и ее отдельных подразделений;

3. Базу для денежного анализа компании, целью которого является планирование, управление и контроль динамики и эффективности деятельности компании.

Обеспечение процесса стратегического планирования инструментами финансовой структуры реализуется на принципах системы бюджетирования, из которых основными являются принципы [1, С. 427]: 1. Интегрированное планирование; 2. Последовательное планирование (базовый показатель – объем продаж); 3. Нормативное планирование; 4. Сквозное планирование; 5. Декомпозиции; 6. Скользящая планировка (то, что предполагает регулярную корректировку) [7, С. 12].

Шестой принцип предусматривает два вида бюджетов - бюджет на конкретный период, и так называемый непрерывный бюджет, или скользящий ("катящийся", rolling), суть которого изложена П.Атриллом и Э. МакЛейном [3, С.191]. Скользящее бюджетирование предполагает постоянное обновление, как правило, ежемесячное, годовое (или иное) по продолжительности, а не календарному бюджету. Этот принцип как метод особенно важен в страховании тем, что позволяет вести бюджетирование центра финансовой ответственности на андеррайтинговый период. Например, сроки ответственности страховщика (исковой давности) могут колебаться от нескольких дней при краткосрочном страховании туристов (15-30 дней) до года и более по страхованию автокаско, или до 3-10 лет и более до неограниченного срока по страхованию ответственности автовладельцев.

Достаточно информативна сравнительная характеристика бюджетирования и стратегического планирования по системе сбалансированных показателей как инструментов управления компанией [5, С. 414]. После адаптации этих инструментов для страхования результаты сравнения дают следующую информацию:

а) По системе бюджетирования –

- уровень финансовых достижений компании на начало или конец планового периода, текущую дату;
- динамика, тенденции и прогнозные показатели;
- стоимостные показатели и экономический эффект отдельных мер стратегического планирования;
- удельный вес деятельности отдельных центров финансовой ответственности по достижению целей компании;
- показатели выполнения стратегического плана;
- варианты развития ситуации после отдельных управленческих решений;
- возможность поиска наиболее эффективных путей и резервов.

б) По процессу стратегического планирования -

- конкретные меры по достижению финансовых показателей декомпонированной цели компании;
- влияние конкретных мер на достижение финансовой цели компании;
- полный список денежных и нефинансовых товаров деятельности как центров финансовой ответственности, так и отдельных категорий персонала и исполнителей.

В этой связи В.Савчук [10, С.37] достаточно удачно вводит термин „стратегическое бюджетирование”, которое должно стать объединяющей технологией взаимодействия всех ключевых менеджеров компании. Считать его чисто финансовым инструментом – значит ограничивать возможности управления компанией из-за того, что в таком случае финансовые индикаторы: 1) являются фактически достаточно ограниченным показателем „пост-фактум”; 2) концентрируют внимание на краткосрочных задачах; 3) реальные негативные тенденции в управлении могут отразиться на этих показателях только спустя длительное время, и в некоторых ситуациях могут быть безвозвратно запоздалыми.

В подтверждение особого значения финансовых показателей в системе стратегического бюджетирования он приводит систему двойной петли бюджетирования Р.Каплана и Д.Нортонa, а также последовательность действий стратегического бюджетирования, которая содержит следующие элементы:

1. Миссия – цель существования компании для обеспечения потребностей клиентов;
2. Видение – желаемое состояние компании через 5-10 лет;
3. Стратегические цели в форме BSC;
4. Общая стратегия в виде путей достижения главных целей, приоритетных направлений развития или формирования и стратегического позиционирования конкурентных преимуществ;
5. Долгосрочное планирование (на 3-5 лет) – комплексные показатели по BSC, планирование инвестиций и их финансирование;
6. Краткосрочное планирование – полная система бюджетов на год, квартал, месяц или более короткий период;
7. Анализ и оценка результатов в процессе реализации планов и бюджетов;
8. Корректировка планов и стратегии.

В развитие этой формы управления и сочетание категорий планирования, целеобразования, бухучета, налогообложения В.Хруцкий и В.Гамаюнов [11, С.18] представляют систему бюджетирования как управленческую технологию в таких элементах (табл. 2):

Таблица 2

### Система бюджетирования как управленческая технология

Технология	Организация	Автоматизация
Назначение – цели, задачи, целевые показатели	Финансовая структура (центр финансовой ответственности, центр ответственности, другие объекты финансового планирования)	Требования к программному обеспечению
Виды и набор бюджетов разных уровней	Бюджетные периоды и их структура (директивная и индикативная часть)	Требования к формам подготовки и

Схемы консолидации бюджетов	Шаг и система скользящего бюджетирования	ввода первичной информации
Форматы основных и операционных бюджетов	Регламент бюджетирования и контроля	
Принципы бюджетирования, финансового планирования и контроля	Распределение обязанностей в бюджетном процессе	
	График документооборота в бизнес-процессе бюджетирования	
	Система организационно-распорядительных форм и документов	

Данная схема может быть использована в работе страховых компаний в Республике Крым.

Таким образом, стратегическое бюджетирование является важным инструментом, объединяющим воедино главные элементы процесса стратегического планирования: цель, оцифрованное видение, этапы реализации стратегии, контрольные параметры и критерии текущей деятельности, а также позволяет корректировать деятельность и определять эффект административных мер.

#### Библиографический список:

1. Аверчев И. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение. - М.: Вершина, 2006. – 512 с.
2. Азовцева Ю. Н. Финансовое планирование в страховых компаниях / Ю. Н. Азовцева, Л. Г. Романова. — Текст : непосредственный // Экономическая наука и практика : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2017 г.). — Чита : Издательство Молодой ученый, 2017. — С. 63-66. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/221/12183/> (дата обращения: 09.10.2024).
3. Атрилл П., МакЛейн П. Управленческий учет для нефинансовых менеджеров. Пер. с англ. В.Шагоян - Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003.– 624с.
4. Горшкова К. С. Финансовое планирование деятельности страховой компании / К. С. Горшкова // Молодой исследователь : Материалы I



Всероссийской научной конференции с международным участием, Липецк, 24 декабря 2020 года. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, 2021. – С. 102-106.

5. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование шаг за шагом. – М.: «Питер», 2006. – 448 с.

6. Езюкова Т. А. Особенности финансового планирования в страховой деятельности / Т. А. Езюкова // Молодой исследователь : Материалы I Всероссийской научной конференции с международным участием, Липецк, 24 декабря 2020 года. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, 2021. – С. 142-144.

7. Нечипоренко В.И. Четыре подхода к постановке системы стратегического планирования // Современный капитал. – 2004. – № 7-8. – С.12-14.

8. Николаева Т. Рулевые учета / К.: Блиц-Информ, «Бизнес», 2006. - № 13. – С. 56-59.

9. Полищук И. В. Финансовое планирование в страховых компаниях / И. В. Полищук // Актуальные проблемы учёта, налогов и страхования : Сборник материалов студенческой международной научно-практической конференции, Новосибирск, 26 апреля 2022 года. – Новосибирск: Издательский центр Новосибирского государственного аграрного университета "Золотой колос", 2022. – С. 175-177.

10. Савчук В. Бюджетирование по главному. - К.: Максимум, «& СТРАТЕГИИ». – 2004. - № 9.- С 37-42.

11. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 464 с.

*Оригинальность 80%*