

## 2.6. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

Чая В.Т., д.э.н., профессор, академик РАЕН,  
Московский государственный университет  
им. М.В. Ломоносова;

Жолаева М.А., докторант, Новый экономический  
университет им. Т. Рыскулова, Алматы, Казахстан

Исходя из целей и задач менеджмента, на основе исследования концептуальных основ и современных тенденций управленческого учета в мировой учетной практике выделены классификации концепции управленческого учета, его доктрины управления и стиля управления (авторитарный, кооперативный, смешанный), наличия развитой системы продаж страховых продуктов (филиалов, агентств, представительств), разнообразия и объемов иной деятельности. Управленческий учет не может игнорировать все эти изменения, он должен развиваться и адаптироваться к новым условиям. Также есть предлагаемая концепция управленческого учета в страховых компаниях, старающихся исправить эту ситуацию. На основании концептуальных основ принимаются операционные, тактические и стратегические управленческие решения, они служат стратегическому планированию, прогнозированию в страховой компании, ее устойчивому развитию и совершенствованию качества управления всеми бизнес-разработками.

Управление состоит из подсистем, характеризующих его содержание: информационное обеспечение, принцип обратной связи, целенаправленность, кадровый потенциал (менеджмент), механизмы (формы и методы) управления. Эти особенности присущи лишь самоуправляемым системам, к которым относятся социальные, в том числе и сфера страхования [3, с. 163].

Менеджмент страховых компаний, впрочем, как и производственных предприятий, зависит и от организационно-правовой формы их создания. Согласно законодательству, страховые компании могут быть образованы в форме обществ с ограниченной ответственностью или акционерных обществ. Для производственных предприятий нет ограничений по организационно-правовой форме их создания.

Менеджмент страхового бизнеса базируется на двух противоположных подходах: с одной стороны, государственного регулирования процессов страхования, с другой – свободного рыночного страхового пространства [9, с. 15].

Однако, каким бы то ни было воздействие внешних и внутренних мотиваторов, эффективность управленческих решений во многом зависит от качества данных, которая находится в основе управленческого воздействия. В настоящее время эти сведения формируются в бухгалтерском учете и финансовой, управленческой и других видов отчетности, сформированной на основе учетных систем страховых компаний, но этого недостаточно прежде всего для внутреннего управления и контроля. Данные сведения должны формироваться в доктрине управленческого учета страховой компаний. Поэтому сохраняется необходимость продолжения исследований и разработки научных и методических положений по формированию эффективных кон-

цепции управленческого учета, ориентированных на решение проблем ресурсосбережения, повышение прибыльности бизнеса и финансово-экономической безопасности страховых компаний.

Для страховой компании концепция управленческого учета в каждой отдельной страховой компании уникальна, так как она непосредственно приближена к объекту управления и привязана к специфическим особенностям его активности. Организационное построение и ведение управленческого учета в страховых компаниях зависит от многих факторов, в том числе от видов и объемов страховых операций, организационной структуры, системы управления и стиля управления (авторитарный, кооперативный, смешанный), наличия развитой системы продаж страховых продуктов (филиалов, агентств, представительств), разнообразия и объемов иной деятельности, не запереченной законодательством.

Решение о внедрении в практику любого финансово-экономического субъекта управленческого учета является прерогативой собственников и менеджмента организации. Официального определения управленческого учета в законодательных актах, входящих в систему нормативного регулирования бухгалтерского учета Республики Казахстан, нет, поскольку организация управленческого учета – внутреннее дело каждого финансово-экономического субъекта, и государство не может обязать предприятия вести управленческий учет или предписать единые правила его ведения.

В настоящее время понятием «управленческий учет» эксперты в области управления и бухгалтерского учета в страховании оперируют достаточно активно. Однако его место среди функций управления, а также его связи с финансовым управленческим учетом, на наш взгляд, недостаточно изучены. И это объясняется по-видимому, прежде всего тем, что в законе Республики Казахстан «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» от 28 февраля 2007 г. №234-III (с изменениями и дополнениями по состоянию на 13 января 2014 г.) [7] не предусматривается подразделение бухгалтерского учета на финансовый и управленческий.

Следует к этому добавить, что департаментом методологии бухгалтерского учета и аудита министерства финансов Республики Казахстан (минфин РК) до сих пор не определена концепция развития управленческого учета, нет нормативных документов, которые предусматривали бы его формирование [8]. Одним из основных недостатков обсуждаемых и решаемых проблем является локальный характер их исследования.

Современные методы управленческого учета исправляют недостатки традиционных моделей и дополняют их. Особую значимость приобретают передовые формы и методы организации управленческого учета. Авторское понимание, выдвигание учета на первое место в концепции управленческого учета выявляет четыре недостатка, представленные на рис. 1.

Такие задачи ставятся без достаточных оснований и ориентированы не на финансово-экономические операции, а на требования учетного процесса, которые зачастую не совпадают. Опыт западных фирм также

показывает, что в понятии «управленческий учет» центр тяжести переносится на слово «управленческий», укрепляется связь технологий учета с технологиями управления компанией. Управленческий учет не может подменить или заметить финансовый учет.

Недостатки в концепции управленческого учета			
Чрезмерное внимание к цифровой информации, независимо от ее реальной востребованности для управления	Фетишизацию постановки хозяйственных целей, выраженных формальными количественными показателями	Требования, управляющих по формированию и обоснованию задач, которые необходимо контролировать при помощи учета	Необходимо, при получении информации использовался принцип наименьших затрат труда и времени

Рис. 1. Недостатки в концепции управленческого учета [6, с. 101]

Хотя, с другой стороны, управленческий учет не может решить задачи управления организацией в целом. Однако сформированная в рамках управленческого учета информационно-аналитическая база является основой для реализации функций управления бизнес-работами компании. При этом значимость учетной информации специалистами подчеркивается следующим образом: управленческий учет – это система управления управлением, поскольку ее качество, адекватное отражение в учете во многом предопределяют и качество самих управленческих решений.

Концептуальные основы управленческого учета для страховых компаний индивидуальны, в связи с этим раскрытие сущности и всесторонняя характеристика концепции управленческого учета, используемых в отечественной и мировой науке и практике, имеют большое значение. В научных подходах к классификации концепции управленческого учета основными признаками выступают следующие (рис. 2).

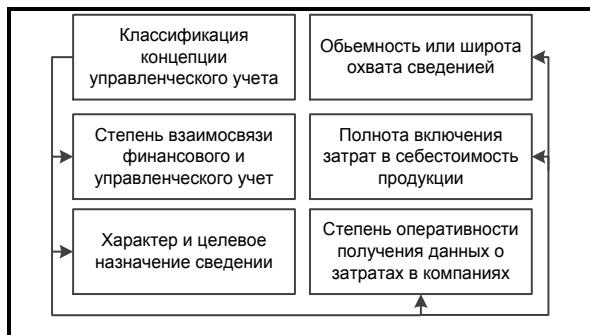


Рис. 2. Классификация концепции управленческого учета в научных подходах [4, 6, 12]

В применяемых подходах следует отметить общее сходство в том, что все они исходят из основного объекта наблюдения – затрат различных видов ресурсов. Выделяемые концепции управленческого учета характеризуются особенностями, отличающими одну концепцию от другой. При этом многие концепции управленческого учета многофункциональны и могут классифицироваться одновременно по различным признакам.

Для создания результативной концепции управленческого учета необходим целый комплекс концептуальных условий (предпосылок), которые можно систематизировать и представить в виде общей блок-таблицы основных концепции управленческого учета в страховых компаниях (табл. 1).

Таблица 1

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В СТРАХОВЫХ КОМПАНИЯХ

Блоки концепции	Значение
Блок 1. Управленческий учет затрат и результатов деятельности страховой компании	Выделяют следующие расходы по введению страхового бизнес-процесса: <ul style="list-style-type: none"> <li>расходы по заключению, ведению и исполнению договоров страхования со страхования и перестрахования, то есть расходы по ведению страховых операций;</li> <li>управленческие и финансово-экономические расходы;</li> <li>прочие расходы, непосредственно не связанные со страховыми операциями</li> </ul>
Блок 2. Учет для управления финансовой деятельностью страховой компании	Предназначен для оценки результатов деятельности по центрам финансовой ответственности и контроля за денежными потоками в страховой компании
Блок 3. Бюджетирование и контроль затрат и результатов деятельности	Выделяет следующие способы организации работы бюджетирования: <ul style="list-style-type: none"> <li>сверху вниз;</li> <li>снизу вверх;</li> <li>смешанный вариант</li> </ul>
Блок 4. Учетно-аналитическое обеспечение управленческих решений	Включает: <ul style="list-style-type: none"> <li>методы;</li> <li>инструменты, необходимые для обработки;</li> <li>представления информации для анализа</li> </ul>

1. Управленческий учет затрат и результатов деятельности страховой компании. Он ведется аналитический учет расходов по видам страхования страховых продуктам, подразделениям компании и т.д.

Данные по вышеперечисленным расходам являются основой калькуляции цены на страховой продукт и, следовательно, определяют размер страховой премии.

К расходам по ведению страховых операций относятся, прежде всего:

- бонусы, уплаченные страховым агентам и брокерам по договорам со страхования (перестрахования);
- расходы по оплате труда и страховые взносы на социальное, медицинское и пенсионное обеспечение сотрудников отделений, занятых оформлением договоров перестрахования и т.д.

Такие расходы относят к прямым затратам, учитывают по конкретным видам страхования и договорам страхования. Но расходы на оплату труда и амортизационные отчисления на основные средства, используемые при осуществлении операций по договорам страхования, относят к конкретным видам страхования расчетным методом, закрепленным в учетной политике страховой компании.

Административно-управленческие, общеэкономические и прочие затраты относят к косвенным. Они, как правило, определяются на основе предварительно составленной сметы и расчетным способом, закрепленным в учетной политике, и распределяются по конкретным видам и договорам страхования.

Косвенные затраты сложнее контролировать по причине их многоэлементного состава, несовпадения времени осуществления со временем производства и реализации продукции, неравномерности их возникновения в течение отчетного периода. Также трудно выбрать базовый показатель распределения косвенных затрат, точность его определения, чтобы он являлся уникальным для всех видов затрат.

С целью управления затратами необходимо провести их классификацию по различным признакам. Конкретизированные сведения о затратах осуществляются каждой страховой компанией самостоятельно в соответствии с целями менеджмента и составления отчетности. Как показывает мировая практика, результативным инструментом менеджмента затрат является их классификация на постоянные и переменные. Переменные затраты зависят от высоты деловой активности страховщика.

2. *Учет для управления финансовой деятельностью страховой компании.* Он предназначен при выделении центров финансовой ответственности (ЦФО). В этом существуют определенные сложности. На практике организационная структура компании может совпадать с финансовой, и ЦФО выделяют по структурным отделениям страховой компании. Классификация ЦФО страховых компаний представлена в табл. 2.

Таблица 2

**КЛАССИФИКАЦИЯ ЦФО СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ [10]**

Вид ЦФО	Отделения страховой компании
Центры доходов (продаж)	Продающие отделения; офисы продаж
Центры прибыли	Андеррайтерские подразделения; отдел перестрахования; инвестиционный отдел; структурные филиалы страховщика
Центры инвестиций	Компания в целом; отдельные проекты, проводимые и контролируемые на высоте компании
Центры затрат (расходов)	Отдел по урегулированию претензий; актуарии; прочие обслуживающие отделения

В этом блоке управленческого учета страховых компаний определяются доля каждого отделения в формировании прибыли организации и перспективы его развития.

3. *Бюджетирование и контроль затрат и результатов деятельности.* Обеспечивает прежде всего формирование бюджета страховой компании и управленческий контроль его исполнения. Часто на практике страховщики не придают особого значения составлению бюджетов. Страховые компании в основном применяют данный механизм для контроля дебиторской задолженности или размера затрат отдельных отделений. Специфика страховой активности предполагает обслуживание рисков страхователей и боль-

шую степень неопределенности при принятии управленческих решений.

На основе разработанных бюджетов осуществляется координация различных направлений деятельности, согласование активности всех отделений (центров ответственности), контроль и оценка результативности для повышения эффективности активности страховщиков, так как страховые компании для повышения результативности деятельности должны уделять повышенное внимание организации работы бюджетирования:

- сверху вниз при централизованной системе управления. Разрабатывается бюджет по организации в целом и конкретизируется по ее отделениям. В этом случае не учитываются операции внутреннего оборота между отделениями, и задачи консолидации бюджетов не ставятся;
- снизу вверх при децентрализованной доктрине управления. Центры ответственности самостоятельно разрабатывают планы, планируют операции внутреннего оборота и консолидацию планирования;
- смешанный вариант. Основные показатели разрабатываются на уровне организации, центры ответственности самостоятельно в рамках выделенных бюджетов планируют свою активность.

Каждый страховщик выбирает способ организации разработки бюджетирования (или планирования), исходя из направлений и масштаба своей активности. Работа бюджетного планирования состоит из разработки генерального (основного) бюджета, утверждения плана, анализа его исполнения и принятия решений по устранению отклонений от плана. При разработке бюджетов используются различные методы, но все они базируются на статистических и прогнозных данных о тенденциях развития страхового рынка, положении страховой компании, ее доли на рынке и внутренней статистической базы и внутрифирменных стандартов, в которых отражены основные цели организации и стратегии их реализации.

Генеральный план страховой компании состоит из интегрированных бюджетов отделений, центров ответственности. Как правило, генеральный бюджет состоит из операционного плана, использующегося для расчета затрат, финансового бюджета, отражающего планирование кэш-флоу, анализа прибыльности и соотношения активов и собственного капитала и обязательств страховщиков, инвестиционного плана, описывающего финансовые вложения страховой компании. При составлении бюджета текущей деятельности страховой компании выделяют следующие ключевые компоненты:

- поступления страховых премий (взносов);
- размер страховых выплат с учетом прогнозируемого показателя убыточности страховых операций;
- размер страховых резервов;
- перестраховочные операции;
- расходы на ведение дела.

4. *Учетно-аналитическое обеспечение управленческих решений* происходит по следующим направлениям:

- выявление областей повышенного риска страховой организации;
- формирование ценовой политики, в том числе скидок и надбавок при различных видах договоров страхования;
- выявление убыточных страховых продуктов;
- расширение ассортиментной стратегии;

- оценка рентабельности отдельных видов активности и деятельности страховой компании в целом;
- оценка эффективности капитальных вложений.

Внедрение и постановка управленческого учета осуществляется, как правило, совместно с менеджерами.

Менеджмент страховой деятельности – слишком сложный процесс, чтобы с ним мог справиться один человек [1, с. 26]. Каждая команда менеджеров индивидуальна и каждый администратор имеет свои особенности стиля управления, формируемая доктрина управленческого учета страховой компании, отвечающая запросам менеджеров, также является штучным продуктом. Поэтому она, как правило, является коммерческой тайной и не передается от одной компании к другой путем обмена опытом.

При этом можно выделить следующие шаги:

- выделение всех затрат на подконтрольные и неподконтрольные (для осознания менеджерами степени ответственности и делегирования им впоследствии соответствующих полномочий), прямые и косвенные, постоянные и переменные (для целей управленческого учета);
- выделение доходов, за которые несут ответственность менеджеры ЦФО;
- составление для ЦФО по одному из методов учета затрат (в порядке роста предпочтения – учет поглощенных затрат, учет по маржинальной или усеченной себестоимости, пооперационный учет) отчета о прибылях и убытках (profit and loss statement);
- составление бюджетов для ЦФО;
- основой для бюджетирования является план продаж (sale budget), который составляется ЦФО, как правило, на ближайшую неделю – ежедневно, на ближайший месяц – еженедельно, на ближайший квартал – помесячно, на год – поквартально;
- составление плана прибылей и убытков (profit and loss budget) на ближайший период (месяц, неделя);
- составление плана движения денежных средств (cash-flow budget) на ближайший период (месяц, неделя);
- текущее заполнение (ежедневно, по понедельно, помесячно, поквартально) отчета о прибылях и убытках (profit and loss statement), отчета о движении денежных средств (cash-flow statement), баланса (balance sheet);
- формирование соответствующих баз отчетных данных (ежедневных, еженедельных, помесячных, квартальных) для менеджеров по иерархической ступени.

Анализ отклонений позволит повысить точность планирования и обнаруживать те статьи затрат, за изменением которых необходимо следить наиболее тщательно. Факторный анализ отклонений план / факт таких результирующих финансовых показателей, как прибыль, рентабельность, **ROE** и т.д. позволит лучше понимать степень воздействия на бизнес внешних и внутренних факторов. К сожалению, в отечественных страховых компаниях управленческий учет не всегда построен таким образом, чтобы можно было проводить анализ план / факт и сравнивать плановую информацию, заложенную в бюджеты, с той фактической информацией, которую компания получает в работе, так как, исходя из используемой структуры, состава бюджетов и конкретных бюджетных строк, может быть, придется подкорректировать используемую в страховой компании концепцию управленческого учета (например, увеличить детализацию статей затрат и ввести дополнительные аналитики).

Главная функция управленческого учета – предоставлять точную, оперативную и актуальную информацию для владельцев и менеджеров, и страховой компании. На основании этих данных принимаются операционные, тактические и стратегические управленческие решения. Система управленческого учета строится на основании определенных правил, которые описываются в управленческой учетной политике. Для сбора финансово-управленческих сведений используется управленческий план счетов, который составляется либо на основе международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), либо на основе отечественного плана счетов с введением аналитик (уровня детализации).

Управленческий план счетов является синтезом нескольких классификаторов управленческого учета, на его основе происходит регистрация хозяйственных операций компании. Классификаторы управленческого учета определяют и описывают различные объекты учета с целью их однозначной трактовки всеми участниками процессов планирования, организации, стимулирования и контроля в страховой компании. Классификаторы отражают специфику бизнеса каждой страховой компании. Скажем, для страховой компании наряду с общепринятыми могут использоваться следующие классификаторы:

- виды страхования;
- правила страхования (для лицензированных видов страхования);
- объекты страхования;
- страховые продукты;
- страховые риски.

В финансово-экономических компаниях управленческий учет в основном он нацелен на учет денежных средств и учет инвестиционных затрат. Но для принятия правильных управленческих решений необходимо также наладить учет нефинансовой информации. Это внешняя макроэкономическая информация, которая оказывает влияние на фондовый рынок, курсы валют, принятие инвестиционных решений.

Подводя итоги, можно сделать заключение, концепция управленческого учета в страховом перестраховочном бизнесе имеет свои особенности, учет которых позволит им выполнять свое предназначение раннего оповещения о симптомах, ошибках, проблемах в доктрину управления страховой компании. Кроме этого, концепция управленческого учета, включая в себя стратегический, операционный, рискованный и финансовый элемент как совокупность вышеназванных взаимосвязанных между собой подсистем, служит стратегическому планированию, прогнозированию в страховой компании, ее устойчивому развитию и совершенствованию качества управления всеми бизнес-процессами.

Также в заключение хочу привести слова гармоничного академика Национально академии наук Республики Казахстан У. Баймуратова: «Мир, в котором живет человек, именно вследствие его жизнедеятельности, с каждым годом становится все не стабильнее. Человечество шагает вперед, входя каждый раз в новую фазу своего развития. Проблемы, встающие перед человечеством, становятся

глобальными, они касаются отдельного региона, но и всего населения планеты. Однако технология управления и практика применения управленческих решений остаются на прежнем уровне: человек по-прежнему остается работником в «мастерской» природой [2, с. 42].

## Литература

1. Адезис И.К. Стили менеджмента эффективные и неэффективные [Текст] / И.К. Адезис ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
2. Баймуратов У. Деньги и финансы: нелинейная система [Текст] : науч.-поп. изд. / У. Баймуратов. Т. 1. – Алматы : Экономика, 2005. – 320 с.
3. Баймуратов У. Финансы Казахстана [Текст] / У. Баймуратов // Он же. Избранные научные труды. – Алматы : БИС, 2005. – 320 с.
4. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет [Текст] : пер.с англ. / К. Друри. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 560 с.
5. Жолаева М.А. Управленческий учет в управлении страховыми компаниями [Текст] / М.А. Жолаева // Вестник КазЭУ. – 2014. – №5. – С. 98-105.
6. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] / В.Б. Ивашкевич. – М. : Магистр, 2008. – 574 с.
7. О бухгалтерском учете и финансовой отчетности [Электронный ресурс] : Закон Республики Казахстан от 28 февр. 2007 г. №234-III (с изм. и доп. по состоянию на 13 янв. 2014 г.). Доступ из инф.-правовой системы «СоюзПравоИнформ» – законодательство стран СНГ. Режим доступа: <http://www.spinform.ru/>
8. Сатубалдин С. Концептуальные основы управленческого учета и проблемы внедрения на предприятиях Казахстана [Электронный ресурс] / С. Сатубалдин. Режим доступа: <http://www.G-global.kz>.
9. Сембеков А.К. Устойчивое развитие страхового рынка в Республике Казахстан: теория, методология и приоритеты [Текст] : автореф. дисс. / А.К. Сембеков. – Караганда, 2006. – 48 с.
10. Соловьева В.А. Диагностика управленческого учета в страховых организациях [Текст] / В.А. Соловьева // Управленческий учет. – 2011. – №3.
11. Чай В.Т. Система методов управленческого учета [Текст] / В.Т. Чай, А.Д. Золотухина // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №1. – С. 1-9.
12. Хорнгрен Ч.Т. и др. Управленческий учет [Текст] / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007.

## Ключевые слова

Концепция управленческого учета; менеджмент; классификация; контроль; бюджетирование; стратегическое планирование; прогнозирование; бизнес-процесс.

*Чая Владимир Тигранович*

*Жолаева Маргарита Ахантаевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что для страховой компании концепция управленческого учета непосредственно приближена к объекту управления и привязана к специфическим особенностям его активности. Организационное построение и ведение управленческого учета в страховых компаниях зависит от многих факторов, в том числе от видов и объемов страховых операций, организационной структуры, системы управления и стиля управления, наличия развитой системы продаж страховых продуктов, разнообразия и объемов иной деятельности, не запрещенной законодательством.

Решение о внедрении в практику любого финансово-экономического субъекта управленческого учета является прерогативой собственников и менеджмента организации. Организация управленческого учета – внутреннее дело каждого финансово-экономического субъекта.

Научная новизна и практическая значимость. В ходе проведенного исследования автором отражены в виде общей блок-таблицы основные концепции управленческого учета в страховых компаниях.

Автором доказано, концепция управленческого учета в страховом бизнесе имеет свои особенности, проблемы в доктрине управления страховой компании. Кроме этого, концепция управленческого учета, включая в себя стратегический, операционный, рискованный и финансовый элементы как совокупность вышеназванных взаимосвязанных между собой подсистем, служит стратегическому планированию, прогнозированию в страховой компании, ее устойчивому развитию и совершенствованию качества менеджмента всеми бизнес-работами.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям. и может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Суиц В.П. д.э.н., профессор, зав. кафедрой учета, анализа и аудита Экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова*