

**МЕТОДИКА TDABB В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНТРОЛЕ СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ\*****Наталья Анатольевна ЕРМАКОВА<sup>а,•</sup>, Анна Анатольевна ШАКАРАМОВА<sup>б</sup>**

<sup>а</sup> доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и бухгалтерского учета, Набережночелнинский институт (филиал) Приволжского (Казанского) федерального университета, Набережные Челны, Российская Федерация  
naermakova@yandex.ru

<sup>б</sup> кандидат экономических наук, Набережные Челны, Российская Федерация  
shakaramova@yandex.ru

• Ответственный автор

**История статьи:**

Получена 26.01.2016

Одобрена 10.02.2016

Доступна онлайн 29.08.2017

**УДК** 657:005**JEL:** G22, M41**Аннотация**

**Предмет.** Негативный тренд по сокращению количества страховых организаций как реакция страхового рынка на кризисные явления, которые периодически возникают в российской экономике, определяет важность оптимизации управленческих процессов внутри страховых организаций, что в свою очередь требует внедрения в их практику эффективных методов управленческого контроля, формирования надежных внутрифирменных информационных систем как условий и средств эффективного менеджмента.

**Цели.** Раскрыть сущность современного инструмента управленческого контроля в виде методики TDABB (Time driven activity based budgeting) или бюджетирования по видам внутрихозяйственной деятельности, ориентированного на измерение времени на примере деятельности страховой организации.

**Методология.** Использован интегрированный подход на основе бюджетного метода и учета затрат по видам деятельности (ABC-метод).

**Результаты.** Разработан алгоритм применения методики TDABB как современного инструмента управленческого контроля на примере деятельности страховой организации в целях повышения эффективности управления. Подход интегрирует методику бюджетного метода и АБВ-систему в страховых организациях, что позволяет использовать его для формирования системы бюджетирования на принципиально иной процессной организации центров ответственности. Возможно интегрирование системы калькулирования (идентифицируются виды страхования) и системы бюджетирования в единую модель учета и контроля затрат на основе процессной модели. В этом основное преимущество, которое обеспечит менеджмент страховой организации необходимой информацией для принятия эффективных решений, определения наименее затратных страховых услуг и выявления неэффективных видов деятельности.

**Выводы.** Внедрение разработанной методики в практику страховых организаций будет способствовать повышению эффективности их функционирования в условиях кризисных явлений на национальном рынке страхования и повысит их конкурентоспособность на международном страховом рынке.

**Ключевые слова:**

страховая организация,  
бюджетирование,  
управленческий контроль,  
вид деятельности,  
измерение времени

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

**Для цитирования:** Ермакова Н.А., Шакарамова А.А. Методика TDABB в управленческом контроле страховых организаций // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – Т. 20, № 16. – С. 932 – 947.  
<https://doi.org/10.24891/ia.20.16.932>

В современной рыночной экономике страхование является особым финансовым институтом и субъектом инфраструктуры. Сложность управления страховой организацией как

стратегическим субъектом экономики, предпринимательские и страховые риски накладывают дополнительную нагрузку на управленческий процесс и являются предпосылкой осознания страховым менеджментом повышенной ответственности за результаты принимаемых решений.

\* Статья публикуется по материалам журнала «Экономический анализ: теория и практика», 2016, т. 15, вып. 5

Негативный тренд по сокращению количества страховых организаций как реакция страхового рынка на кризисные явления в российской экономике определяет важность оптимизации управленческих процессов внутри страховых организаций, что в свою очередь требует внедрения в их практику эффективных методов управления и формирования надежных внутрифирменных информационных систем. Эффективность управленческих решений в страховой организации определяется качеством информации, формируемой в управленческом учете экономического субъекта.

Информация, формируемая в системе управленческого учета, может использоваться для разных целей: аналитических – для принятия решений в условиях экономического выбора, контрольных – для мониторинга показателей результативности и успешности бизнеса, то есть для осуществления управленческого контроля.

Одним из общепризнанных инструментов системы управленческого учета и контроля, позволяющих отслеживать эффективность установленных показателей деятельности экономического субъекта является бюджетирование, сущность которого применительно к производственным предприятиям достаточно подробно описана в специальной литературе<sup>1</sup> [1].

Контрольно-аналитический инструментальный внутрихозяйственного управления в виде системы бюджетирования, формируемый в управленческом учете и контроле, и адекватный уровню требований современной рыночной экономики, становится востребованным также в деятельности страховых организаций.

Особенности традиционной модели бюджетирования и проблемы ее внедрения в страховом бизнесе раскрыты в специальной литературе<sup>2</sup> [2–8].

Наряду с востребованностью традиционной модели системы бюджетирования в отечественных страховых организациях высоко оценивается перспектива использования бюджетного метода с

более совершенным механизмом формирования информации, в частности, с применением ABC-метода (Activity Based Costing – учета затрат по видам деятельности) и разработанной на его основе методики TDABC (Time Driven Activity Based Costing – учета затрат по видам деятельности, ориентированного на измерение времени) [9, с. 80].

Данные методы, по нашему мнению, позволяют смещать акцент с отдельных финансовых показателей на обособленные виды деятельности страховых организаций и, таким образом, в большей степени определять их эффективность, калькулировать себестоимость страховой услуги, открывая новые горизонты формирования информации для управления<sup>3</sup>.

В то же время системы управленческого учета и контроля, получающие все большее распространение в практике менеджмента экономических субъектов, основанные на ABC-методе и его модификациях, достаточно подробно изучены и описаны отечественными и зарубежными специалистами применительно к производственным предприятиям [10–15].

Бюджетирование с использованием ABC-метода известно как процессно-ориентированное бюджетирование [16]. Эта система основана на использовании двух методов: ABC-метода и бюджетного метода и получила свое второе название как АBB-система (Activity Based Budgeting – бюджетирование на основе учета затрат по видам деятельности), отличительные особенности которой раскрываются исследователями также в основном применительно к производственной сфере [10, 17].

Появление АBB-системы было связано с необходимостью усиления контроля затрат по видам деятельности и бизнес-процессам при использовании ABC-метода. В общем виде сущность бюджетирования затрат по видам деятельности выглядит достаточно просто – как подход, аналогичный ABC-методу, но оперирующий не фактическими данными, а запланированными.

В то же время следует отметить, что относительно деятельности страховых организаций данные методы практически не изучены. Во многом это объясняется слабой разработанностью теоретических и методологических вопросов

<sup>1</sup> Анчерч А. Управленческий учет: принципы и практика. М.: Финансы и статистика, 2002. 952 с.;  
Друри К. Управленческий и производственный учет. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 1424 с.; Ивашкевич В.Б. Оперативный контроллинг. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. 160 с.

<sup>2</sup> Шакармова А.А., Ермакова Н.А. Особенности бюджетирования в управленческом учете страховых организаций // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 9. С. 43–50.

<sup>3</sup> Шакармова А.А. Использование ABC-метода в страховых организациях // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 18. С. 31–37.

организации калькулирования и бюджетирования издержек и результатов страховой деятельности. Несмотря на появление исследований по изучению особенностей деятельности страховых организаций и страхового бизнеса, до последнего времени отсутствуют целостные комплексные разработки в отношении отдельных подсистем, инструментов и методов управленческого учета и контроля в страховых организациях, в частности, применения системы процессного бюджетирования на основе АВС-метода.

Использование АВС-метода для системы управленческого контроля позволяет управлять экономическим субъектом через воздействие на его процессы, развивая те из них, которые являются эффективными, и отказываясь от той совокупности процессов, которая, с позиции следования целям организации, является неэффективной. Это характерно как для производственной, так и для страховой компании, так как принципы использования АБВ-системы одинаковы.

При внедрении этой модели встает проблема получения эффективной информации. Она решается с использованием специальных программных продуктов и самоконтроля, когда каждый работник фиксирует сам свое время, фактически затрачиваемое на выполнение тех или иных видов работ. Это распространено в практике зарубежных компаний и начинает осваиваться в отечественных организациях.

Страховые организации, по нашему мнению, наиболее приспособлены для внедрения таких методов. Технический момент, связанный с фиксацией времени, затрачиваемого на выполнение отдельных операций сотрудниками, как одно из необходимых условий для внедрения АБВ- и АБВ-систем, открывает перспективы использования в практике страховых организаций принципов метода ТДАБВ, сущность которого раскрыта в работе А.И. Шигаева [9].

Это позволяет организовать контроль выполнения процессов на уровне их «владельцев» – департаментов или отдельных сотрудников, ответственных за конкретный процесс, в рамках системы ТДАБВ (Time Driven Activity Based Budgeting – бюджетирование по видам деятельности, ориентированное на измерение времени), которое, на наш взгляд, по аналогии с АБВ-системой вбирает в себя метод ТДАБВ и бюджетный метод.

Нерешенность указанных проблем, необходимость и важность их решения делает тему авторского исследования актуальной в теоретическом и практическом отношениях.

Нами предлагается методика применения ТДАБВ для страховых организаций.

Алгоритм построения системы бюджетных показателей по методике ТДАБВ аналогичен порядку учета фактических данных в методике ТДАБВ. Методику ТДАБВ предложили Р.С. Каплан и С.Р. Андерсон для усовершенствования АБВ-метода [18].

При реализации новой методики учета затрат устраняется необходимость использования трудоемкого и субъективного процесса проведения анкетирования и интервьюирования сотрудников предприятия для разработки механизма распределения затрат ресурсов между видами внутрихозяйственной деятельности.

Применительно к страховым организациям сущность методики ТДАБВ заключается в том, что распределение затрат по видам страхования (КАСКО, ОСАГО, добровольное медицинское страхование и пр.) основывается на использовании двух категорий оценочных показателей – величины затрат ресурсов на единицу его мощности (как правило, мощность измеряется в часах или минутах работы) и спроса на ресурс при выполнении тех или иных видов деятельности (как правило, спрос выражается в продолжительности времени, требуемого для выполнения единицы деятельности).

Для каждого центра ответственности определяется общее время работы сотрудников центра, потраченное на выполнение разных видов деятельности по одному конечному объекту учета (виду страхования).

Величина затрат, относимая на этот объект учета, рассчитывается путем умножения ставки затрат ресурсов центра на время работы. Промежуточное обобщение затрат по видам деятельности и процессам не производится.

Например, алгоритм методики ТДАБВ применительно к центру ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» выглядит следующим образом:

- 1) из общей номенклатуры направлений внутрихозяйственной деятельности страховых организаций выделить процессы и виды деятельности центра ответственности;

- 2) обеспечить распределение расходов центра ответственности между видами деятельности данного центра;
- 3) произвести расчет ставок затрат ресурсов центра ответственности;
- 4) определить фактический объем внутрихозяйственной деятельности по видам страхования за расчетный период;
- 5) произвести расчет времени выполнения работ по процессам в центре ответственности;
- 6) произвести распределение затрат между видами страхования по методике TDABC.

Использование бюджетного метода в рамках АBB-системы позволяет формировать систему бюджетного контроля.

Результатом выделения центров ответственности и группировки процессов по ним является наглядное представление содержания потенциальных бюджетных форм, в которые будут облечены плановые значения бюджетных показателей, по принципу построения которых будут обобщаться фактические данные, открывая перспективы для применения механизма управленческого контроля.

Алгоритм построения системы бюджетных показателей предполагает прежде всего формирование центров ответственности на основе сгруппированных процессов и видов деятельности с учетом специфики функционирования экономического субъекта.

Существуют различные подходы к выделению центров ответственности в рамках действующей организации. Степень укрупнения центров ответственности зависит от поставленных задач и детализации уровней ответственности.

При процессно-ориентированном бюджетировании центры ответственности формируются на основе процессов и видов внутрихозяйственной деятельности. Например, совокупность процессов и видов деятельности центра ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» осуществляется в рамках процессов и видов деятельности блока взаимодействия с клиентами страховой организации.

Основные процессы страховой организации представлены на *рис. 1*.

Коды, номенклатура процессов и видов деятельности блока взаимодействия с клиентами перечислены далее.

1. Заключение, перезаключение договоров страхования.

1.1. Привлечение (поиск) новых клиентов – телефонные переговоры, ведение переписки.

1.2. Ведение переговоров с потенциальными клиентами о возможном заключении договоров страхования (личные встречи), продлении действующих договоров страхования.

1.3. Взаимодействие с клиентами в процессе заключения договоров страхования (консультации по набору необходимых для заключения договора страхования документов, объяснение правил страхования).

1.4. Оформление договоров страхования.

2. Отслеживание своевременности поступления оплаты.

2.1. Отслеживание сроков оплаты страховой премии, очередных страховых взносов при уплате страховой премии в рассрочку для выставления счетов на оплату, уведомления страхователей о возможном расторжении договоров страхования при несвоевременной оплате страховых премий (взносов).

2.2. Выставление счетов на оплату страховых премий (взносов).

3. Заключение дополнительных соглашений к договорам страхования.

3.1. Прием заявлений о внесении изменений в договоры страхования.

3.2. Оформление дополнительных соглашений к договорам страхования.

4. Расторжение (досрочное расторжение, происходящее по инициативе одной из сторон).

4.1. Уведомление страхователей о досрочном расторжении договоров страхования при несвоевременной оплате страховых премий (взносов).

4.2. Подготовка распоряжений о досрочном расторжении договоров страхования при несвоевременной оплате страховых премий (взносов).

4.3. Прием заявлений о досрочном расторжении договоров страхования по инициативе страхователя при наличии соответствующих обстоятельств.

4.4. Расчет части страховой премии, подлежащей возврату при досрочном расторжении договоров страхования.

5. Урегулирование убытков.

5.1. Консультация страхователей и потерпевших о порядке взаимодействия при наступлении страховых случаев.

5.2. Прием заявлений при наступлении страховых случаев.

5.3. Рассмотрение заявлений о наступлении страховых случаев.

5.4. Формирование выплатного дела.

5.5. Работа службы аварийных комиссаров.

5.6. Взаимодействие по прямому урегулированию убытков.

Участие бюджетного метода в методике TDABB предполагает выполнение процедур по установлению бюджетных показателей и организации учета фактических данных по методике TDABC, а также расчет отклонений, которые проводятся на стадиях:

- распределения расходов центра ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» между видами деятельности (*табл. 1*);
- расчета ставок распределения затрат процессов (*табл. 2*);
- определения объема деятельности по видам страхования (*табл. 3*);
- расчета ставок затрат ресурсов центра ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» (*табл. 4*);
- расчета времени выполнения работ по процессам в центре ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» (*табл. 5*);
- распределения затрат между видами страхования по методике TDABC в центре ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» (*табл. 6*).

Анализ полученных отклонений в рамках системы TDABB позволяет сделать следующие выводы. Превышение фактических расходов центра ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» над плановыми значениями на 14% привело к недостижению плановых показателей затрат по ОСАГО на 37%, КАСКО – на 3% при одновременной экономии затрат по добровольному медицинскому страхованию на 10% (*табл. 6*).

«Недостижение» – термин, который, по нашему мнению, наиболее приемлем для оценки, так как направлен на стимулирование достижения показателей и не несет в себе негативного оттенка.

Превышение расходов произошло по следующим статьям затрат: заработная плата – 5 000 руб., или 33%; материальные затраты – 2 000 руб., или 25%; прочие затраты – 500 руб., или 2%.

Анализ структуры рабочего времени по видам деятельности показал увеличение затрат времени по следующим процессам: ведение переговоров с потенциальными клиентами о возможном заключении договоров страхования (личные встречи), продлении действующих договоров страхования (5%), оформление договоров страхования (6%), выставление счетов на оплату страховых премий (взносов) (1%), что объясняет увеличение расходов по материальным и прочим затратам. Превышение расходов по статье затрат «заработная плата» при одновременном увеличении мощности центра затрат с 350 до 375 ч (на 25 ч, или на 7%) свидетельствует о сверхурочной работе специалиста.

В результате фактическое значение заключенных договоров по ОСАГО превысило плановое на 40 договоров, или на 25%. Количество заключенных договоров по КАСКО и добровольному медицинскому страхованию соответствует плановому значению.

Таким образом, при недостижении планового значения затрат на 14% количество заключенных договоров увеличилось на 25%, что частично свидетельствует об оправданности превышения фактических затрат над плановыми.

Однако результат деятельности по видам страхования выявил неэффективные процессы центра ответственности, когда при соответствии фактического количества заключенных договоров плановому отклонение фактического значения затрат от планового по виду страхования является отрицательным.

Так, при соответствии фактического числа заключенных договоров по КАСКО их плановой величине фактические затраты превышают плановые на 685 руб., или на 3%.

Анализ структуры затраченного времени на выполнение отдельных процессов показал изменение в структуре, что привело к удорожанию драйвера затрат по процессу «отслеживание своевременности оплаты» на 0,07 ч на единицу драйвера затрат.

Несоответствие фактической структуры затраченного времени плановой величине отразилось на недостижении работником и других оценочных показателей его деятельности, например, возрос процент просроченной дебиторской задолженности по договорам страхования.

Оценочные показатели деятельности сотрудника (департамента), которые определяют ответственность владельцев процесса по достижению принятых к исполнению целей и способствуют организации контроля выполнения процессов, представлены в *табл. 7*.

Результаты сопоставления фактических значений оценочных показателей деятельности центра ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» их бюджетной величине (достижение оценочных показателей) за май условного года, нарастающим итогом с начала года представлены в *табл. 8*.

Для центра ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» среднее достижение поставленных целей нарастающим итогом с начала года составляет 60%.

Подобная система подбора целей, при которой совокупность различных целей составляет единое

целое, позволяет комплексно организовывать деятельность владельцев процесса, легко контролировать результат, тем самым способствовать совершенствованию процессов.

Таким образом, нами была рассмотрена сущность методики TDABB, интегрирующей методику бюджетного метода и АBB-систему в страховых организациях, возможность ее использования для формирования системы бюджетирования на принципиально иной процессной организации центров ответственности.

Методика TDABB позволяет также интегрировать систему калькулирования (идентифицируются виды страхования) и систему бюджетирования в единую модель учета и контроля затрат на основе процессной модели. В этом ее основное преимущество, которое обеспечит менеджмент необходимой информацией для принятия эффективных решений, определения наименее затратных страховых услуг.

Система контрольных показателей оценки эффективности и результативности деятельности владельцев процессов страховой организации (сотрудников, департаментов) на примере центра ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» позволяет в рамках управленческого контроля переходить на личностную оценку достижения поставленных целей на уровне отдельного департамента или сотрудника и организовывать управленческий контроль в форме самоконтроля.

Внедрение разработанных предложений в практику страховых организаций, на наш взгляд, будет способствовать повышению эффективности функционирования страховых организаций и обеспечению их конкурентоспособности в условиях кризисных явлений на национальном рынке страхования.

Таблица 1

Распределение расходов центра ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» между видами деятельности в рамках системы TDABB

Table 1

Cost allocation of the Insurance for Legal Entities Specialist Responsibility Center between the types of activity within the TDABB system

Статья затрат	Сумма затрат, руб.			Номер процесса	Код вида деятельности
	План	Факт	Отклонение		
Заработная плата и отчисления на социальные нужды	15 000	20 000	–5 000	1	1.1
Материальные расходы	8 000	10 000	–2 000	1	1.2
Амортизационные отчисления	500	500	–	1	1.3
Арендные платежи	12 000	12 000	–	1	1.4
Прочие затраты	17 000	17 500	–500	2	2.1
...	...	...	...	2	2.2
...	...	...	...	3	3.1
...	...	...	...	3	3.2
...	...	...	...	4	4.1
...	...	...	...	4	4.2
...	...	...	...	4	4.3
...	...	...	...	4	4.4
<b>Итого...</b>	<b>52 500</b>	<b>60 000</b>	<b>–7 500</b>	<b>...</b>	<b>...</b>

Продолжение таблицы

Статья затрат	Процент рабочего времени, %			Сумма затрат, руб.		
	План	Факт	Отклонение	План	Факт	Отклонение
Заработная плата и отчисления на социальные нужды	7	5	2	3 675	3 000	675
Материальные расходы	2	7	–5	1 050	4 200	–3 150
Амортизационные отчисления	18	15	3	9 450	9 000	450
Арендные платежи	14	20	–6	7 350	12 000	4 650
Прочие затраты	12	10	2	6 300	6 000	300
...	2	3	–1	1 050	1 800	–750
...	5	5	0	2 625	3 000	–375
...	11	10	1	5 775	6 000	–225
...	12	10	2	6 300	6 000	300
...	7	5	2	3 675	3 000	675
...	5	5	0	2 625	3 000	–375
...	5	5	0	2 625	3 000	–375
<b>Итого...</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>...</b>	<b>52 500</b>	<b>60 000</b>	<b>–7 500</b>

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2

## Расчет ставок распределения затрат процессов в рамках системы TDABB

Table 2

## Calculation of cost-sharing rates of processes within the TDABB system

Процесс	Совокупные затраты за месяц, руб.	Драйвер затрат	Объем деятельности		
			План	Факт	Отклонение
Заключение, перезаключение договоров страхования	200 000	Количество заключенных договоров страхования	160	200	–40
Отслеживание своевременности оплаты	50 000	Количество рабочих часов, затраченных на отслеживание своевременности оплаты страховых премий (взносов)	69	56	13
Заключение дополнительных соглашений к договорам страхования	30 000	Количество заключенных дополнительных соглашений к договорам страхования	65	70	–5
Расторжение (досрочное расторжение, происходящее по инициативе одной из сторон)	65 000	Количество расторгнутых договоров страхования	27	25	2
Урегулирование убытков	150 000	Количество выплатных дел	95	100	–5

## Продолжение таблицы

Процесс	Единица измерения драйвера затрат	Стоимость распределения на единицу драйвера, руб.		
		План	Факт	Отклонение
Заключение, перезаключение договоров страхования	Договор	1 250	1 000	250
Отслеживание своевременности оплаты	Час	725	892,86	–168
Заключение дополнительных соглашений к договорам страхования	Договор	462	428,57	33
Расторжение (досрочное расторжение, происходящее по инициативе одной из сторон)	Договор	2 407	2 600	–193
Урегулирование убытков	Выплатное дело	1 579	1 500	79

Источник: авторская разработка

Source: Authoring



Таблица 3

## Объем внутрихозяйственной деятельности по видам страхования в рамках системы TDABB

Table 3

## Volume of internal activities by type of insurance within the TDABB system

Показатель	ОСАГО			КАСКО		
	План	Факт	Отклонение	План	Факт	Отклонение
Количество заключенных договоров страхования	60	100	–40	80	80	0
Количество рабочих часов, затраченных на отслеживание своевременности оплаты страховых премий (взносов)	5	10	–5	60	40	20
Количество заключенных дополнительных соглашений к договорам страхования	25	25	–	25	30	–5
Количество расторгнутых договоров страхования	15	15	–	10	10	0
Количество выплатных дел	45	40	5	45	30	15

Продолжение таблицы

Показатель	Добровольное медицинское страхование			Всего		
	План	Факт	Отклонение	План	Факт	Отклонение
Количество заключенных договоров страхования	20	20	0	160	200	–40
Количество рабочих часов, затраченных на отслеживание своевременности оплаты страховых премий (взносов)	4	6	–2	69	56	13
Количество заключенных дополнительных соглашений к договорам страхования	15	15	0	65	70	–5
Количество расторгнутых договоров страхования	2	0	2	27	25	2
Количество выплатных дел	5	30	–25	95	100	–5

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4

## Расчет ставок затрат ресурсов центра ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» в рамках системы TDABB

Table 4

## Calculation of resource cost rates of the Insurance for Legal Entities Specialist Responsibility Center within the TDABB system

Показатель	Общая величина расхода ресурсов, руб.	Мощность центра ответственности, ч	Ставка затрат на единицу мощности, руб.
План	52 500	150	350
Факт	60 000	160	375

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 5

Расчет времени выполнения работ по процессам в центре ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» в рамках системы TDABB

Table 5

Calculation of time to perform works by processes in the *Insurance for Legal Entities Specialist Responsibility Center* within the TDABB system

Процесс	Процент рабочего времени, %			Общее время работы		
	План	Факт	Отклонение	План	Факт	Отклонение
Заклучение договоров страхования, ед.	41	47	–6	61,5	75,2	–13,7
Отслеживание своевременности оплаты, ч	14	13	1	21	20,8	0,2
Заклучение дополнительных соглашений к договорам страхования, ед.	16	15	1	24	24	–
Расторжение (досрочное расторжение, происходящее по инициативе одной из сторон), ед	29	25	4	43,5	40	3,5
<b>Итого...</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>–</b>	<b>150</b>	<b>160</b>	<b>–</b>

Продолжение таблицы

Процесс	Совокупная величина драйвера			Время на единицу драйвера		
	План	Факт	Отклонение	План	Факт	Отклонение
Заклучение договоров страхования, ед.	160	200	–40	0,39	0,38	0,01
Отслеживание своевременности оплаты, ч	60	56	4	0,3	0,37	–0,07
Заклучение дополнительных соглашений к договорам страхования, ед.	65	70	–5	0,37	0,34	0,03
Расторжение (досрочное расторжение, происходящее по инициативе одной из сторон), ед	27	25	2	1,61	1,6	0,01
<b>Итого...</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 6

Распределение затрат между видами страхования по методике TDABC в центре ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» в рамках системы TDABB

Table 6

Cost allocation between types of insurance under the TDABC methodology in the *Insurance for Legal Entities Specialist Responsibility Center* within the TDABB system

Показатель	ОСАГО	КАСКО	Добровольное медицинское страхование	Всего
План, руб.	20 294	26 023	6 183	52 500
Факт, руб.	27 707	26 709	5 584	60 000
Отклонение, руб.	–7 414	–685	599	–7 500
Отклонение, %	–37	–3	10	–14

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 7

Оценочные показатели деятельности центра ответственности «специалист по страхованию юридических лиц»

Table 7

Estimates of the performance of the Insurance for Legal Entities Specialist Responsibility Center

Код	Контрольный показатель
СП-1	Собранная страховая премия, руб.
КДС-2	Количество заключенных договоров страхования
ССП-3	Средняя страховая премия, руб.
КВДС-4	Количество возобновленных договоров страхования от количества заключенных договоров страхования, %
КНК-5	Количество новых клиентов (по количеству договоров страхования, страхователями по которым выступают новые клиенты), %
КРДС-6	Количество досрочно расторгнутых договоров страхования от количества заключенных договоров, %
ДЗ-7	Величина дебиторской задолженности по договорам страхования от начисленной страховой премии, %
ПДЗ-8	Размер просроченной дебиторской задолженности от общей величины дебиторской задолженности, %
КИБСП-9	Количество испорченных бланков страховых полисов от количества заключенных договоров страхования, %
СБЦЗ-10	Соответствие бюджету центра ответственности (расчет показателя основан на применении методики TDABC), %
КРИ-11	Количество внесенных рационализаторских идей

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 8

Оценочные показатели деятельности центра ответственности «специалист по страхованию юридических лиц» за май условного года, %

Table 8

Estimates of performance of the *Insurance for Legal Entities Specialist* Responsibility Center for May, notional year, percentage

Код	Значение за месяц			
	Бюджетное	Фактическое	Отклонение абсолютное	Отклонение относительное
СП-1	100	120	20	120
КДС-2	90	80	–10	89
ССП-3	1,1	1,5	0,4	135
КВДС-4	20	15	–5	75
КНК-5	30	40	10	133
КРДС-6	25	12	–13	52
ДЗ-7	30	40	10	0
ПДЗ-8	5	10	5	0
КИБСП-9	3	3	–	0
СБЦЗ-10	100	76	–24	76
КРИ-11	5	2	–3	40

Продолжение таблицы

Код	Значение нарастающим итогом с начала года			
	Бюджетное	Фактическое	Отклонение абсолютное	Отклонение относительное
СП-1	100	98	–2	98
КДС-2	90	70	–20	78
ССП-3	1,1	1,4	0,3	126
КВДС-4	20	9	–11	45
КНК-5	30	35	5	117
КРДС-6	25	8	–17	70
ДЗ-7	30	40	10	0
ПДЗ-8	5	12	7	0
КИБСП-9	3	2	–1	33
СБЦЗ-10	100	82	–18	82
КРИ-11	5	1	–4	16

Источник: авторская разработка

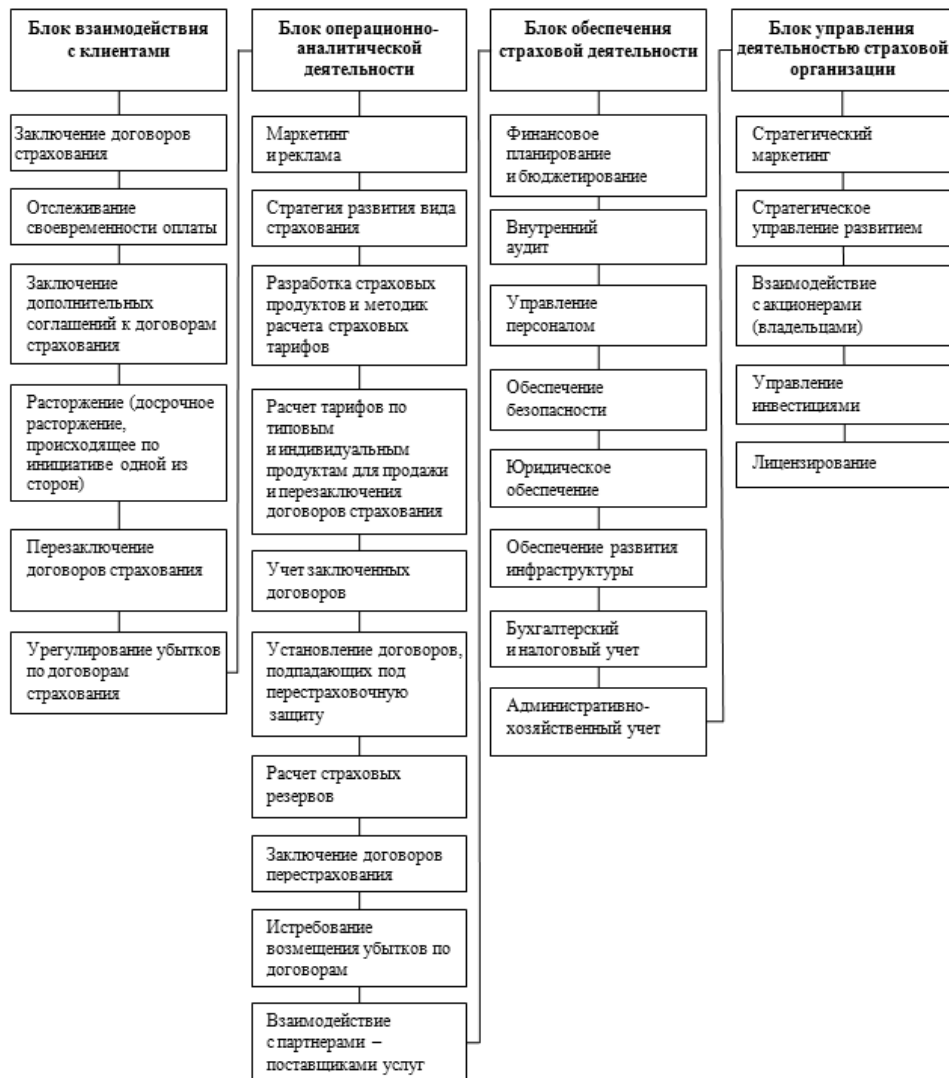
Source: Authoring

Рисунок 1

Совокупность процессов деятельности страховой организации

Figure 1

A set of insurance company's business processes



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

## Список литературы

1. *Ермакова Н.А.* Бюджетирование в системе управленческого учета. М.: Экономистъ, 2004. 187 с.
2. *Искакова Т.* Методика бюджетирования в страховой компании. Общие принципы // Налогообложение, учет и отчетность в страховой компании. 2005. № 2. С. 100–110.
3. *Гусев А.Ю.* Управленческая отчетность страховой организации // Бухгалтерский учет. 2010. № 9. С. 125–127.
4. *Гринкевич В.В.* Проблемы бюджетирования в страховых организациях // Финансы. 2008. № 5. С. 47–51.
5. *Никулина Н.Н., Березина С.В.* Внутренний контроль в страховом предпринимательстве // Страховые организации: бухгалтерский учет и налогообложение. 2009. № 5, 6.
6. *Никулина Н.Н.* Страховой надзор и страховой аудит: назначение, сущность // Страховое дело. 2011. № 5. С. 10–17.
7. *Никулина Н.Н., Суходоева Л.Ф.* Риск-менеджмент в страховом предпринимательстве // Страховое дело. 2012. № 4. С. 56–64.
8. *Романова М.В.* Тенденции развития российского страхования и кризисная ситуация // Финансы. 2009. № 1. С. 51–54.
9. *Шигаев А.И.* Учетно-аналитическое обеспечение стоимостно-ориентированного управления. Казань: Казанский государственный университет, 2010. 244 с.
10. *Ермакова Н.А.* Контрольно-информационные системы управленческого учета. М.: Экономистъ, 2005. 296 с.
11. *Соколов А.Ю.* Управленческий учет накладных расходов. М.: Финансы и статистика, 2004. 448 с.
12. *Cooper R.* Five Steps to ABC System Design. *Accountancy*, 1990, vol. 106, iss. 1167, pp. 78–81.
13. *Cooper R.* The Rise of Activity Based Costing. Part One: What is an Activity Based Cost System? *Journal of Cost Management*, 1988, no. 2, pp. 45–54.
14. *Cooper R., Kaplan R.S.* Activity Based Systems: Measuring the Costs of Resource. *Accounting Horizons*, 1992, September, pp. 1–13.
15. *Cooper R., Kaplan R.S.* Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, 1988, no. 66(5), pp. 96–103.
16. *Бримсон Дж., Антос Дж.* Процессно ориентированное бюджетирование. М.: Вершина, 2007. 323 с.
17. *Kaplan R.S.* Flexible Budgeting in an Activity-Based Framework. *Accounting Horizons*, 1994, no. 8(2), pp. 104–109.
18. *Kaplan R.S., Anderson S.R.* Time-driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits. Harvard Business Review Press, 2007, 288 p.

## Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**THE TDABB METHODOLOGY IN THE MANAGEMENT CONTROL OF INSURANCE COMPANIES**Natal'ya A. ERMAKOVA<sup>a,\*</sup>, Anna A. SHAKARAMOVA<sup>b</sup><sup>a</sup> Branch of Kazan (Volga) Federal University in Naberezhnye Chelny, Naberezhnye Chelny, Republic of Tatarstan, Russian Federation  
naermakova@yandex.ru<sup>b</sup> Naberezhnye Chelny, Republic of Tatarstan, Russian Federation  
shakaramova@yandex.ru

\* Corresponding author

**Article history:**Received 26 January 2016  
Accepted 10 February 2016  
Available online  
29 August 2017**JEL classification:** G22, M41**Keywords:** insurance company, budgeting, management control, types of activity, time measurement**Abstract****Importance** Due to the negative trend in reducing the number of insurance companies as a response of the insurance market to crisis phenomena, it is crucial to optimize management processes within insurance companies. It requires implementing efficient management control and creating reliable in-house information systems as a condition and a tool of efficient management.**Objectives** The study aims to define the nature of TDABB (Time-Driven Activity-Based Budgeting) methodology or budgeting based on types of activities and time measurement on the insurance company case.**Methods** In the study, we employ the integrated approach based on the budget method and activity-based costing (ABC-method).**Results** We developed an algorithm of applying the TDABB methodology as a modern tool of management control in insurance companies. The approach integrates the budget method and the ABC-method in insurance companies, enabling to build a budgeting system, which is based on a radically different process organization of responsibility centers.**Conclusions** When implemented, the developed methodology will contribute to efficient functioning of insurance companies under crisis phenomena in the national insurance market, and enhance their competitiveness in the international insurance market.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2016

**Please cite this article as:** Ermakova N.A., Shakaramova A.A. The TDABB Methodology in the Management Control of Insurance Companies. *International Accounting*, 2017, vol. 20, iss. 16, pp. 932–947.  
<https://doi.org/10.24891/ia.20.16.932>**Acknowledgments**The article is adapted from the *Economic Analysis: Theory and Practice* journal, 2016, vol. 15, iss. 5.**References**

1. Ermakova N.A. *Byudzhetrovanie v sisteme upravlencheskogo ucheta* [Budgeting in the management accounting system]. Moscow, Ekonomist" Publ., 2004, 187 p.
2. Iskakova T. [Budgeting methodology in the insurance company. General principles]. *Nalogooblozhenie, uchety i otchetnost' v strakhovoi kompanii = Taxation, Accounting and Reporting in Insurance Company*, 2005, no. 2, pp. 100–110. (In Russ.)
3. Gusev A.Yu. [Management reporting of insurance companies]. *Bukhgalterskii uchety = Accounting*, 2010, no. 9, pp. 125–127. (In Russ.)
4. Grinkevich V.V. [The problem of budgeting in insurance organizations]. *Finansy = Finance*, 2008, no. 5, pp. 47–51. (In Russ.)

5. Nikulina N.N., Berezina S.V. [Internal control in the insurance business]. *Strakhovye organizatsii: bukhgalterskii uchet i nalogooblozhenie* = *Insurance Companies: Accounting and Taxation*, 2009, no. 5, 6. (In Russ.)
6. Nikulina N.N. [Insurance supervision and insurance audit: purpose, nature]. *Strakhovoe delo* = *Insurance Business*, 2011, no. 5, pp. 10–17. (In Russ.)
7. Nikulina N.N., Sukhodoeva L.F. [Risk management in insurance business]. *Strakhovoe delo* = *Insurance Business*, 2012, no. 4, pp. 56–64. (In Russ.)
8. Romanova M.V. [Development trends in the Russian insurance market and crisis]. *Finansy* = *Finance*, 2009, no. 1, pp. 51–54. (In Russ.)
9. Shigaev A.I. *Uchetno-analiticheskoe obespechenie stoimostno orientirovannogo upravleniya* [Accounting and analytical support to value-oriented management]. Kazan, Kazan State University Publ., 2010, 244 p.
10. Ermakova N.A. *Kontrol'no-informatsionnye sistemy upravlencheskogo ucheta* [Control and information systems of managerial accounting]. Moscow, Ekonomist" Publ., 2005, 296 p.
11. Sokolov A.Yu. *Upravlencheskii uchet nakladnykh raskhodov* [Managerial accounting for overheads]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2004, 448 p.
12. Cooper R. Five Steps to ABC System Design. *Accountancy*, 1990, vol. 106, iss. 1167, pp. 78–81.
13. Cooper R. The Rise of Activity Based Costing. Part One: What is an Activity Based Cost System? *Journal of Cost Management*, 1988, no. 2, pp. 45–54.
14. Cooper R., Kaplan R.S. Activity-based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage. *Accounting Horizons*, 1992, September, pp. 1–13.
15. Cooper R., Kaplan R.S. Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, 1988, no. 66(5), pp. 96–103.
16. Brimson J., Antos J. *Protsessno-orientirovannoe byudzhethirovanie* [Driving Value Using Activity-Based Budgeting]. Moscow, Vershina Publ., 2007, 323 p.
17. Kaplan R.S. Flexible Budgeting in an Activity-Based Framework. *Accounting Horizons*, 1994, no. 8(2), pp. 104–109.
18. Kaplan R.S., Anderson S.R. Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits. Harvard Business Review Press, 2007, 288 p.

#### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.