

- длительность функционирования государственных целевых бюджетных фондов привязана к продолжительности достижения цели их создания и может корректироваться ежегодно;

- казначейская система исполнения государственных целевых бюджетных фондов и консолидация их средств на едином казначейском счете позволяют расширить ресурсную базу и избежать краткосрочных заимствований;

- порядок формирования государственных целевых бюджетных фондов аналогичен методологии налогообложения и заключается в установлении плательщиков и элементов формирования для каждого фонда;

- уплата взносов в государственные целевые бюджетные фонды дополнительно (и в некоторых случаях — неравномерно) увеличивает финансовую нагрузку на плательщика.

В соответствии с Законом о республиканском бюджете на 2022 год в республиканский бюджет включены средства государственных целевых бюджетных фондов: фонда национального развития, республиканского централизованного инновационного фонда, республиканского дорожного фонда, республиканского фонда универсального обслуживания связи и информатизации и республиканского фонда гражданской авиации. В местные бюджеты включены средства местных инновационных фондов.

С учетом изложенного для преодоления временных трудностей в формировании финансовых ресурсов необходимо принимать во внимание все задачи в области социально-экономического развития Республики Беларусь и проводить комплексный анализ обоснованности создания и функционирования конкретных государственных целевых бюджетных фондов.

А. П. Лебедев, аспирант
a.lebedev@tut.by
БГЭУ (Минск)

КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ СТРАХОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В экономической науке выделяют два вида контроллинга — институциональный и функциональный. При институциональном контроллинге в организации создается обособленное подразделение, которое занимается контроллингом. При функциональном контроллинге такое подразделение не создается, а его задачи распределяются между уже существующими подразделениями организации [1]. Практика показывает, что страховщики используют, как правило, функциональный контроллинг. В страховом бизнесе применяются два типа контроля — стратегический и оперативный. В рамках стратегического контроллинга руководство организации определяет цели на долгосрочную перспективу. Для этого рассчитываются показатели на срок не менее четырех лет. Оперативный контроллинг решает краткосрочные и среднесрочные задачи, реализация которых планируется в течение одного календарного года. В рамках стратегического контроллинга принимаются решения о внедрении новых продуктов, выходе на новые рынки, создании новых каналов продаж. Задачей же оперативного контроллинга является разработка мер, направленных на увеличение прибыли и (или) снижение издержек.

В страховой литературе определяют методы контроллинга в компаниях с учетом специфики страхового бизнеса. К основным методам относят: управление отклонениями с помощью ABC-анализа; расчет затрат на бизнес-процессы страховой компании [1].

Между тем опускается возможность того, что контроллинг может помочь более точно идентифицировать проявление рисков как раз через метод учета затрат. Одним из ин-

струментов оперативного контроллинга является систематизация затрат по процессам. Внедрение технологии расчета затрат по процессам подразумевает достижение следующих целей: предоставление информации о затратах, используемой при принятии решений, касающихся протекающих в компании процессов; предоставление информации о затратах, используемой при принятии решений, касающихся продуктовой политики и управления продуктовым портфелем; достижение прозрачности затрат в сфере внутрифирменных процессов; упрощение системы калькулирования при одновременном повышении точности расчетов [2].

Однако у страхового бизнеса есть своя специфика. Для страховщиков справедливо утверждение, что затраты страховой организации в то же время являются их рисками. Контроллинг помогает эффективно управлять рисками путем анализа затрат. Контроль затрат позволяет своевременно определять отклонения, ошибки и недостатки в работе структурных подразделений страховой компании, находить пути устранения отклонений, обобщать опыт других организаций. Через контроллинг затрат происходит контроль за денежными потоками страховой компании и результатами страховой деятельности.

Таким образом происходит диагностика состояния страховой компании. Анализируя затраты, страховщики управляют своими рисками, исключая возможности потери контроля за денежными потоками, доходами и, как следствие, платежеспособностью.

Источники

1. *Лебедев, П. В.* Контроллинг: теория, методика, практика : монография / П. В. Лебедев. — Минск : ИВЦ Минфина, 2001. — 152 с.
2. *Страховое дело : учебник : в 2 т. Т. 1. Основы страхования / под ред. О. И. Крюгер ; пер. с нем. О. И. Крюгер и Т. А. Федоровой.* — М. : Экономистъ, 2004. — 447 с.

*П. В. Лебедев, д-р экон. наук, профессор
lebedev-pv@ranepa.ru
РАНХиГС (Москва)*

РИСК-КОНТРОЛЛИНГ ИНВЕСТИЦИЙ В КОМПАНИЯХ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Неэффективное управление инвестиционным процессом разрушает стоимость и может нести фатальные последствия, ставя под сомнение способность компании работать с соблюдением принципа непрерывности деятельности. При этом средний бизнес является наиболее уязвимым: в то время как цели роста и развития требуют существенных капиталовложений, в целом уровень управленческих технологий в таких организациях существенно проигрывает крупному бизнесу.

Как демонстрирует опыт консультационной работы автора и многолетних наблюдений изнутри в позиции советника, инвестиционный процесс в компаниях среднего бизнеса в России и Республике Беларусь зачастую подвержен следующим управленческим рискам.

1. У инициаторов проекта отсутствуют необходимый опыт, компетенции и команда, способная обеспечить реализацию проекта.
2. В основе иницируемых проектов нет готового продукта как такового, часто отсутствует фактически даже MVP — по сути инвестиции осуществляются в непроработанную должным образом идею.
3. Иницируемые проекты фактически требуют в значительной степени большей величины ресурсов (как в части CAPEX, так и OPEX), чем существующие внутренние и внешние возможности компании. Даже в случае, если такие проекты получают финан-