

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

На правах рукописи

Ситникова София Александровна

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА
НА ОСНОВЕ
РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА**

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Ендовицкий Дмитрий Александрович

Воронеж – 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. Теоретические положения реализации риск-ориентированного подхода в управленческом учете.....	11
1.1 Сущность и содержание риск-ориентированного подхода в управленческом учете.....	11
1.2 Состав и классификация рисков коммерческой организации, влияющих на организацию управленческого учета.....	26
1.3 Принципы управленческого учета при риск-ориентированном подходе.....	35
Глава 2. Организация управленческого учета при риск-ориентированном подходе.....	53
2.1 Этапы организации управленческого учета при риск-ориентированном подходе.....	53
2.2 Документирование информации о рисках в управленческом учете.....	69
2.3 Взаимодействия сотрудников организации в отношении информации о рисках	86
Глава 3. Методическое обеспечение риск-ориентированного подхода в управленческом учете.....	98
3.1 Методы формирования информации о рисках в управленческом учете.....	98
3.2 Аналитические возможности Отчета о рисках деятельности организации.....	121
3.3 Методика внутреннего контроля рисков организации.....	138
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	158
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	165
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	183

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях неопределенности и кризиса особую важность при принятии управленческих решений приобретает информация о рисках деятельности организации. Необходимость управления рисками вызывает потребность формирования своевременных и достоверных сведений о них. Следует отметить, что кризисные явления в экономике предъявляют более «строгие» требования к информационному массиву для принятия управленческих решений. При этом принимаемые решения должны быть оптимальными, чтобы не усугубить и без того сложные условия хозяйствования в условиях кризиса. Являясь системой учетно-аналитического и контрольного обеспечения процесса управления, информировать менеджмент о рисках деятельности компании для принятия обоснованных решений по управлению ими призван управленческий учет. В этой связи чрезвычайно важное значение приобретает риск-ориентированный подход в системе управленческого учета. Обоснованность формирования информации о рисках в системе управленческого учета подтверждается положениями Международных принципов управленческого учета.

Принимая во внимание информационные потребности руководства организации для управления рисками, можно заключить, что система управленческого учета должна не только выявлять риски и формировать информацию о них, но и компенсировать потери в случаях практической реализации рисков.

В условиях цифровой экономики менеджеры организаций имеют возможность получать большие объемы информации в необходимых разрезах в короткие сроки, что создает, несомненно, преимущества при принятии управленческих решений. Однако, с другой стороны, процесс принятия решений усложняется по причине необходимости выбора релевантных сведений из общего потока информации. В этой связи требование релевантности информации и своевременности получения для менеджеров организации призвана выполнить система управленческого учета.

Степень разработанности проблемы. Большое значение для развития управленческого учета имеют работы Бобрышева А.Н., Булгаковой С.В., Вахрушевой О.Б., Вахрушиной М.А., Деминой И.Д., Егоровой С.Е., Ивашкевича В.Б., Карповой Т.П., Кизилова А.Н., Кавериной О.Д., Костюковой Е.И., Керимова В.Э., Малиновской Н.В., Николаевой О.Е., Рожновой О.В., Самусенко С.А., Семиколеновой М.Н., Сидоровой М.И., Слободняк И.А., Соколова Я.В., Шишковой Т.В. и других ученых.

Проблемам анализа и контроля ресурсов организации для снижения рисков их эффективного использования большое внимание уделяется в работах Бариленко В.И., Гусевой Л.И., Ендовицкого Д.А., Ефимовой О.В., Коробейниковой Л.С., Коменденко С.Н., Любушина Н.П., Мельник М.В., Никифоровой Е.В., Пожидаевой Т.А., Суйца В.П., Шеремета А.Д., Щербаковой Н.Ф. и других ученых.

Однако особенностям управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода уделено недостаточно внимания. Признавая важность работ ученых, необходимо отметить, что теоретические и организационно-методические вопросы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода недостаточно разработаны, включая проблемы документального обеспечения, коммуникации информации о рисках в компаниях, методики осуществления внутреннего контроля рисков и др. Отмеченные обстоятельства создают объективную необходимость научных исследований в этой области.

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в развитии теоретических и организационно-методических положений управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода. Поставленная цель может быть реализована путем решения следующих задач:

обосновать теоретические положения управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода;

разработать организационное обеспечение риск-ориентированной системы управленческого учета;

обосновать порядок документирования информации о рисках, ее систематизации и обобщения во внутренней управленческой отчетности для учетно-аналитического обеспечения менеджмента организации;

предложить рекомендации по формированию учетной политики управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода;

разработать методику внутреннего контроля рисков деятельности организации.

Область исследования. Исследование было проведено в рамках пунктов 1.1 «Исходные парадигмы, базовые концепции, основополагающие принципы, постулаты и правила бухгалтерского учета», 1.3 «Методологические основы и целевые установки бухгалтерского учета», 1.7 «Бухгалтерский (финансовый, управленческий, налоговый и др.) учет в организациях различных организационно-правовых форм, всех сфер и отраслей», 1.8 «Особенности формирования бухгалтерской (финансовой, управленческой, налоговой и др.) отчетности по отраслям, территориям и другим сегментам хозяйственной деятельности» специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика (экономические науки) Паспорта научных специальностей ВАК РФ.

Объектами исследования являются организации различных организационно-правовых форм.

Предметом исследования являются теоретические и организационно-методические положения управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода, проблемы формирования учетно-аналитического обеспечения принятия менеджментом организации решений по управлению рисками.

Теоретическая и методологическая база исследования. Теоретической основой исследования послужили концепции управленческого учета, риск-менеджмента, научные труды и разработки отечественных и зарубежных специалистов в области управленческого учета, экономического анализа, внутреннего контроля, управления рисками. Методология исследования базировалась на использовании общенаучных и специальных методов: исторического и логиче-

ского методов, системного подхода, конкретизации и интерпретации, моделирования, абстрагирования и обобщения, формализации, наблюдения, опроса, структурирования, проецирования, отбора, группировки, сравнения, методов экспертных оценок и др.

Информационную базу исследования составили Федеральные законы, постановления Правительства Российской Федерации, другие нормативные акты, материалы официальных web-сайтов Министерства финансов России, Русского общества управления рисками (РусРиск), периодических экономических изданий, Декабрьских Дебатов 2016 «Аудит, комплаенс, риски и контроль (АКРК) сегодня: новые вызовы в новых условиях» (Москва, территория МГУ, 1-2 декабря 2016г.). Информационной базой также послужили результаты анкетирования и опроса сотрудников двадцати организаций разных организационно-правовых форм и размеров бизнеса о практике формирования и использования информации о рисках деятельности; исследования отчетности более тридцати организаций с использованием информации официальных web-сайтов публичных организаций и информационного ресурса СПАРК для формирования выводов о раскрытии организациями информации о рисках в финансовой отчетности.

Диссертационное исследование выполнено в рамках научного направления Воронежского государственного университета «Развитие научного инструментария учетно-аналитического и контрольного обеспечения устойчивого развития экономических субъектов».

Научная новизна состоит в разработке теоретических и организационно-методических положений реализации риск-ориентированного подхода в управленческом учете, имеющих существенное значение для развития теории и методики бухгалтерского учета.

Научная новизна проведенного исследования подтверждается полученными результатами, которые выносятся на защиту:

- обоснованы теоретические положения развития управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода, которые включают предложенное определение управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода,

раскрывающего его как систему учетной, бюджетной, аналитической, и контрольной информации о рисках деятельности организации, которая необходима для реализации менеджментом механизмов их снижения; обоснование необходимости формирования информации обо всей совокупности рисков в системе управленческого учета, что позволяет определить информационное наполнение регистров, систематизирующих информацию о рисках деятельности организаций; разработанную классификацию рисков деятельности организации для организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода; выделение дополнительно специфических принципов, свойственных системе управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода – формирование и обработка информации на основе рискографии и зависимость учетных процедур от рискованных значений (риск-корреляция), что позволяет развить организационно-методические положения управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода;

- сформирован организационный механизм реализации риск-ориентированного подхода в управленческом учете, в частности выявлены этапы и соответствующие им процедуры организации управленческого учета, при реализации которых необходимо принимать во внимание особенности риск-ориентированного подхода; определен порядок коммуникации информации посредством взаимодействия сотрудников при трехуровневой системе управления. Выделение этапов и соответствующих им процедур позволяет упорядочить действия при организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода и организовать эффективный процесс управления рисками;

- разработан система документирования и обобщения информации о рисках с использованием предложенных форм учетных регистров и внутренней отчетности, позволяющих расширить функционал оперативного и стратегического управления за счет своевременного получения информации для обнаружения и оценки рисков, разработки мероприятий по их снижению;

- предложен вариант учетной политики управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода, содержащий формы, порядок документирования, обобщения и представления менеджменту информации о рисках; рабочий план счетов для отражения и группировки информации о резервах в управленческом учете, порядок корректировки бюджетных показателей с учетом риска повышения цен и создания резервов под обесценение активов для случаев реализации риска снижения стоимости активов, входящего в группу коммерческих рисков, и другие положения, регулирующие порядок формирования релевантной информации для принятия обоснованных управленческих решений по минимизации рисков деятельности организации;

- обоснованы методические подходы к анализу информации разработанного отчета о рисках, включающие порядок его проведения на основе разработанных показателей (затратоемкости мероприятий по снижению рисков, затратоемкости управления рисками, коэффициента рискографии, рискоемкости и других), позволяющие оценить уровень рисков и эффективность мероприятий по их снижению;

- разработана методика внутреннего контроля рисков деятельности организации, предусматривающая детализацию предмета контроля (рисков) на элементы и контрольные точки, содержащая определение цели, раскрытие методов и процедур, источников информации по каждой из них, позволяющая формировать достоверную и полную информацию обо всем комплексе рисков для принятия обоснованных управленческих решений по их регулированию.

Теоретическая значимость результатов исследования. Разработанные теоретические положения управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода развивают современные концепции формирования системы управленческого учета в организациях, способствуют повышению качества его организационного и методического обеспечения.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования состоит в том, что разработанные организационно-методические положения по развитию управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода

способствуют повышению качества информационного обеспечения менеджмента организации для принятия решений по минимизации рисков ее деятельности. В практической деятельности организаций могут быть использованы следующие организационные и методические разработки: порядок документирования, систематизации и обобщения информации о рисках; ее коммуникации в процессе взаимодействия сотрудников в компаниях с трехуровневой системой управления; рекомендации по формированию учетной политики, в том числе в части разработки бюджетных показателей и предлагаемого порядка резервирования; процедуры анализа информации отчета о рисках; методика внутреннего контроля рисков. Использование в практической деятельности разработанных рекомендаций позволяют модернизировать учетно-аналитическое и контрольное обеспечение управления рисками организации.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения диссертационной работы докладывались на международных и всероссийских научно-практических конференциях: III Международная научно-практическая конференция «Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской» (Воронеж, 25 апреля 2014 г.); II Международная заочная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций» (г. Воронеж, 5 декабря 2014 г.); IV Международная заочная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций» (г. Воронеж, 10 декабря 2016 г.); Международная научно-практическая конференция, посвященная памяти С.Б.Барнгольц «Учетно-аналитический, контрольный и статистический инструментарий решения проблем «новой нормальности» отечественной экономики» (Москва, 13-14 декабря 2016 г.); II Всероссийский межвузовский научный студенческий форум «Реформирование учета и права в современной России» (Москва, 27 апреля 2017 г.); XII Фестиваль науки – Конференция «Международный язык бизнеса: концепция прорыва» (г. Москва, 07 октября 2017 г.); IV Международный форум Финансового университета «Что день грядущий нам

готовит?», Конференция «Новая философия учетно-аналитической мысли в условиях цифровой экономики» (Москва, 30 ноября 2017 г.); VI Международная заочная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций» (г.Воронеж, 10 декабря 2018 г.)

Предложенная в работе система взаимодействия сотрудников в отношении информации о рисках деятельности организации, а также формы ведомости риска, профиля рисков и отчета о рисках для формирования и обобщения информации о рисках внедрены в деятельность ПАО «Галс-Девелопмент». Порядок определения коэффициента для корректировки бюджетных показателей с учетом риска повышения цен, рассчитываемый на основе графика закупок и прогнозируемого роста цен на отдельные виды товаров и услуг внедрен в деятельность ЗАО «Фирма ПОЛЮСА». Разработанная в диссертации методика внутреннего контроля рисков деятельности организации применяется в практической деятельности ООО «Алькор и Ко».

Теоретические и организационно-методические положения по развитию управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода внедрены в учебный процесс экономического факультета ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет» при чтении курсов «Управленческий учет», «Экономический анализ» и «Внутренний контроль».

Публикации. По теме диссертации опубликовано 15 научных работ общим объемом 7,68 п.л. (авторский объем составляет – 5.81), в том числе 6 научных работ авторским объемом 3.53 п.л. в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК Минобрнауки России.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 175 источников. Объем диссертационной работы составляет 214 страниц, содержит 24 таблицы, 12 рисунков и 10 приложений.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

1.1 Сущность и содержание риск-ориентированного подхода в управленческом учете

Действующие нормативные документы, регулирующие различные стороны деятельности организаций, а также научные труды ученых, осуществляемые в условиях неопределенности и кризиса, все чаще используют прилагательное «риск-ориентированный» для характеристики действий, систем, процессов и др., придавая им особые признаки. В научных статьях о современных проблемах учетно-аналитической системы ученые акцентируют внимание на изменениях, которые позволяют называть как учет, так и анализ, и аудит, при наличии каких-либо признаков риск-ориентированным, либо свидетельствуют о применении риск-ориентированного подхода. При этом приходится констатировать, что общепринятое определение риск-ориентированного подхода отсутствует. Развитие системы управленческого учета в условиях кризиса и неопределенности будет находиться в зависимости от содержания риск-ориентированного подхода. В свою очередь, реализация риск-ориентированного подхода в управленческом учете определяется его сущностью и содержанием. В этой связи необходимо, прежде всего, исследовать вопрос о сущности и содержании риск-ориентированного подхода, на основе которого в диссертационной работе необходимо будет развивать теоретические и организационно-методические положения системы управленческого учета.

В целях определения сущности и содержания риск-ориентированного подхода к организации управленческого учета обратимся, прежде всего, к определениям риска. Понятию риска уделяется большое внимание не только в специальной литературе, но и в нормативных документах. Некоторые определения риска с целью исследования его содержания приводятся в таблице 1.

Таблица 1 - Содержание понятия «риск»

№ п/п	Источник	Содержание понятия
1	2	3
1.	Ст. 2 Федерального закона «О техническом регулировании» [4]	Риск - вероятность причинения вреда жизни или здоровью граждан, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных и растений с учетом тяжести этого вреда
2.	ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Термины и определения [5]	Риск - следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей. Под следствием влияния неопределенности необходимо понимать отклонение от ожидаемого результата или события (позитивное и/или негативное). Неопределенность - это состояние полного или частичного отсутствия информации, необходимой для понимания события, его последствий и их вероятностей. Событие: возникновение или изменение специфического набора условий
3.	П. 7 Информации Минфина России № ПЗ-11/2013 [22]	Под риском понимается сочетание вероятности и последствий недостижения экономическим субъектом целей деятельности
4.	Международные принципы управленческого учета [24]	Риск - вероятность того, что цели не будут достигнуты и компания не сможет работать по намеченному плану.
5.	Учебник под ред. Грачевой М.В., Секерина А.Б. [136136, с. 11]	Неопределенность, связанная с возможностью отклонения от цели, ради достижения которой предпринималось субъективное решение
6.	Борисов А.Б. Большой экономический словарь [43, с. 620]	Риск – случайности или опасности, которые носят возможный, а не неизбежный характер и могут являться причинами убытков...
7.	Васин С.М., Шутов В.С. [51, с. 12]	Риск – это действие (деяние, поступок), выполняемое в условиях выбора в надежде на успешный исход, когда в случае неудачи существует опасность оказаться в положении гораздо худшем, чем до выбора. Риск предполагает деятельность, связанную с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели
8.	Волков А.А. [57, с. 4]	Риск – это вероятность совершения того или иного события, которое может причинить банку или сотруднику банка неприятности и вызвать проблемы (денежные и моральные потери, неблагоприятное физическое воздействие)* *автор определяет риск коммерческого банка
9.	Гринева Н.В. [66, с. 10-11]	Риск [греч. <i>risikon</i> — утес] — возможная опасность какого-либо неблагоприятного исхода. Слово «риск» в буквальном переводе означает «принятие решений», результат которого неизвестен, то есть не определен однозначно, является возможно небезопасным..... <i>опасность неблагоприятного исхода на одно ожидаемое событие называется риском.</i>

1	2	3
10.	Ив Бернар и Жан-Клод Колли. Толковый экономический и финансовый словарь [37]	Элемент неопределенности, который может отразиться на деятельности того или иного хозяйствующего субъекта или на проведении какой-либо экономической операции
11.	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь [134134]	Риск – опасность возникновения непредвиденных потерь ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств, других ресурсов в связи со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами
12.	Словарь русского языка Ожегова С.И. [123, с. 569]	1.Возможная опасность 2. Действие наудачу в надежде на счастливый исход
13.	Ступаков В.С., Токаренко Г.С. [159, с. 13]	Предпринимательский риск – это возможность наступления (опасность возникновения) неблагоприятного события, в результате которого субъект, принявший решение, направленное на достижение поставленной цели, теряет полностью или частично свои ресурсы, недополучает ожидаемый доход или несет не предусмотренные замыслом дополнительные материальные и финансовые расходы
14.	Финансово-кредитный энциклопедический словарь // под общ. Ред. Грязновой А.Г. [167]	1) Вероятность наступления событий с негативными последствиями 2) Опасность возникновения непредвиденных потерь, убытков, недополучения доходов, прибыли по сравнению с планируемым вариантом

Таким образом, понятие риска связано, прежде всего:

- с действиями в условиях неопределенности;
- с возможностью наступления случайных событий;
- с опасностью негативных последствий.

Представляет интерес определение риск-ориентированного подхода при осуществлении государственного контроля (надзора). Согласно п. 2 ст. 8.1 Федерального закона от 26.12.2008 № 294-ФЗ (ред. От 03.08.2018) «защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» [3] «Риск-ориентированный подход представляет собой метод организации и осуществления государственного контроля (надзора), при котором ... выбор интенсивности (формы, продолжительности, периодичности) проведения мероприятий по контролю, мероприятий по профилактике нарушения обязательных требований

определяется отнесением деятельности юридического лица, индивидуального предпринимателя и (или) используемых ими при осуществлении такой деятельности производственных объектов к определенной категории риска либо определенному классу (категории) опасности». В определении явно прослеживается ориентация на области риска: «метод организации... при котором... выбор интенсивности (формы, продолжительности, периодичности) проведения мероприятий... определяется отнесением деятельности... и (или)... используемых производственных объектов к определенной категории риска либо определенному классу (категории) опасности». При этом правила определения категорий риска/класса опасности утверждены Постановлением Правительства [6].

Обратимся к взглядам ученых на вопросы наличия рисков в учетной системе. Как отмечает Семенов М.В., «принцип риск-ориентированного подхода может успешно применяться при контроле (и внешнем, и внутреннем) ведения бухгалтерского учета и составления финансовой отчетности. Риски возникают как следствие вероятности ошибок и злоупотреблений должностных лиц в связи с приобретением и использованием активов, ведением бухгалтерского учета, в том числе составлением финансовой отчетности. Задача бухгалтера – выявить риски и минимизировать негативные последствия» [144:144]. Таким образом, автором к задачам бухгалтера отнесены не только процедуры выявления рисков, но и минимизация негативных последствий.

В свою очередь Шевелев А.Е. и Шевелева Е.В. отмечают, что «появление категории риска в бухгалтерском учете и необходимость представления информации о рисках обусловлены следующими основными моментами:

- 1) стандартами бухгалтерского учета, предоставляющими право выбора оценок, формата представления информации в отчетности, выбора показателей, которые, по мнению предприятия, наиболее достоверно отразят результаты его деятельности и финансовое состояние;
- 2) влиянием рынка капитала на содержание и формат бухгалтерской отчетности» [170, с. 157].

Выявленные в организации риски в системе бухгалтерского учета находят отражение, прежде всего, на счетах посредством формирования резервов, а также в бухгалтерской (финансовой) отчетности при раскрытии информации о рисках и их влиянии на деятельность экономического субъекта. Большое внимание авторы уделяют роли внутреннего контроля и внутреннего аудита в снижении бухгалтерских рисков, а также обеспечению информационной безопасности в бухгалтерском учете.

Демина И.Д. и Меркущенко С.Н. отмечают, что «В системе бухгалтерского учета должно создаваться информационное обеспечение управления рисками...» [71, с. 29]. Предварительно внимание акцентировалось на особом значении в современных условиях риск-ориентированного подхода, поскольку информационная система не может ограничиваться только информированием заинтересованных пользователей о рисках, она должна дать оценку их возможного влияния на имущественное и финансовое положение организации и финансовые результаты деятельности.

В диссертации, посвященной развитию системы управленческого учета рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия, Быкова И.В. указывает на необходимость определения основных элементов современной системы управленческого учета «с позиции охвата важнейших рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия в условиях неопределенности:

- а) ориентация на достижение поставленной цели руководства предприятия;
- б) формирование базы информационных данных для оценки рисков в системе управленческого учета;
- в) учет и исследование базовых параметров для оценки рисков и своевременного выявления отклонений от заданных параметров;
- г) интерпретация выявленных отклонений, формирование информационно-аналитической системы показателей управленческого учета с позиции оценки комплекса рисков» [49, с. 11].

Понятие «Управленческий учет рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия» автор трактует как «информационно-аналитическую систему показателей и индикаторов рисков, сформированных на базе комплекса учетных и управленческих данных, ориентированную на комплексную оценку угроз финансового состояния с позиции достижения поставленных целей обеспечения устойчивого развития» [49, с. 12].

Коллектив авторов монографии (Качкова О.Е. и другие), характеризуя риск-ориентированный подход к внутреннему аудиту, указывают на необходимость «понять, что в первую очередь мешает организации достичь цели, и найти наилучший способ нивелирования негативного воздействия» [95, с. 75].

Требования к системе управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода будут зависеть от потребностей менеджеров организации, управляющих рисками, в необходимой информации. Определение признаков управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода предполагает знание информационных потребностей процесса управления рисками. Существует большое количество научных работ в этой области. Представляют интерес краткие сведения, изложенные в Концептуальных основах управления рисками организаций, разработанных Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO) [23]. В документе отмечается, что управление рисками организации включает:

- определение уровня риск-аппетита в соответствии со стратегией развития организации;

- совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски;

- сокращение числа непредвиденных событий и убытков в деятельности;

- использование благоприятных возможностей и рациональное использование капитала.

При этом риск-аппетит понимается как риск, на который готова идти организация. Соответственно оценка риск-аппетита производится руководством организации с разработкой механизмов управления соответствующими рисками.

Управление рисками предполагает своевременное принятие мер по их минимизации. Минимизация рисков не означает их аннулирования, то есть наступление негативных событий или явления все же возможно. В случаях, когда событие или явление произошло, управление рисками должно позволить своевременно реагировать на них для снижения негативных последствий (потерь и убытков).

Для определения требований к риск-ориентированной системе управленческого учета важны этапы процесса управления рисками:

идентификация риска. На этом этапе происходит осознание факта возникновения риска и определение его вида в зависимости от негативных последствий, к которым могут привести возможные события или явления;

анализ риска – предполагает сбор и изучение необходимой информации о риске и факторах, влияющих на него;

оценка риска – количественное измерение уровня риска;

выбор метода воздействия на риск для его минимизации. Этот этап предполагает сопоставление возможных способов воздействия на риск с учетом экономических последствий;

воздействие на риск – применение выбранного метода воздействия на риск;

мониторинг управления риском – предполагает контроль и оценку принятых мер и мероприятий. На основе мониторинга могут быть разработаны меры по повышению эффективности управления риском.

Таким образом, управление рисками направлено, как правило, на предотвращение потерь, их минимизацию или компенсацию. В процессе управления риском происходит воздействие на риск, которое возможно посредством:

упразднения риска (сведения к нулю вероятности наступления каких-либо негативных событий). В этом случае организации могут отклонить факторы, вызывающие риск. Например, возможен отказ от проектов;

снижения риска – воздействие на факторы, влияющие на уровень риска;

сохранения риска (поглощение);

передачи или распределения риска (осуществляется по договоренности сторон и на договорных условиях). Например, процедура страхования позволяет передать риски потерь страховой организации за определенную плату, согласованную сторонами.

Концептуальные основы управления рисками организаций, разработанные Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO) [23] указывают на такие общепризнанные способы реагирования, как уклонение от риска, сокращение риска, перераспределение риска и принятие риска.

Исследуя вопрос об информационной системе на основе риск-ориентированного подхода, обратимся к официальному документу – Информации Министерства финансов РФ № ПЗ-9/2012 «О раскрытии информации о рисках хозяйственной деятельности организации в годовой бухгалтерской отчетности» (далее – Информация Министерства финансов РФ № ПЗ-9/2012). В документе отмечается [21], что показатели и пояснения о потенциально существенных рисках хозяйственной деятельности, которым подвержена организация, позволяют сформировать полное представление о финансовом положении организации, финансовых результатах ее деятельности и изменениях в финансовом положении. При этом информация о подверженности организации рискам, их концентрации, о механизме управления ими и другие сведения о рисках относятся к качественным характеристикам хозяйственной деятельности организации. Требования, изложенные в этом документе, ориентированы, прежде всего, на систему финансового учета, поскольку информацию о рисках требуется раскрывать в бухгалтерской (финансовой) отчетности. Однако указанная информация актуальна и для внутренних пользователей. Следует отметить, что в целях принятия управленческих решений указанной информации недостаточно. Например, Информация Министерства финансов РФ № ПЗ-9/2012 требует:

приводить сведения о рисках хозяйственной деятельности, которым подвержена организация без взаимосвязи с риском принятия управленческих решений (в системе финансового учета установление и раскрытие таких взаимосвязей не предполагается);

раскрывать сведения лишь о рисках хозяйственной деятельности организации. Считаем, что в системе управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода нельзя ограничиваться лишь рисками хозяйственной деятельности организации;

информировать пользователей «о потенциально существенных рисках», т.е. пользователь должен иметь возможность получать информацию лишь о потенциальных рисках, которые будут актуальны в будущем. Вероятно, потенциальность рисков определяется по отношению к отчетной дате. Соответственно, сведения о рисках, которые имели место в отчетном периоде и на отчетную дату, раскрывать не требуется. Также не требуется раскрывать информацию о несущественных потенциальных рисках. Оценка существенности рисков организации должны производить самостоятельно. Раскрытие информации о рисках приемлемо в финансовом учете, но недостаточно в системе управленческого учета.

Вопросы выявления и оценки рисков чрезвычайно важны при организации управленческого учета при реализации риск-ориентированного подхода. Информация управленческого учета предназначена, прежде всего, для информационного обеспечения принятия управленческих решений. В связи с этим система управленческого учета должна формировать, систематизировать и обобщать информацию о рисках с целью управления ими. В управленческом учете при риск-ориентированном подходе предусматривается наибольшая концентрация процедур в зонах повышенных значений рисков.

С нашей точки зрения, управленческий учет на основе риск-ориентированного подхода предполагает:

своевременное выявление, обоснованную оценку рисков деятельности организации, документирование информации о них;

систематизацию и обобщение информации о рисках и регулярное информирование менеджеров соответствующих уровней о наличии и степени существенности рисков для принятия управленческих решений;

использование инструментов для воздействия на риски с целью их минимизации, предотвращения или смягчения последствий их реализации.

Раскрывая стадии учетного процесса на основе риск-ориентированного подхода, также следует акцентировать внимание на необходимости последовательной обработки сведений о рисках. Начальная стадия учетного процесса предполагает выявление системой учета рисков деятельности организации, их оценку и отражение информации о них в документах. Далее производится обобщение сведений о рисках в учетных регистрах. В свою очередь, итоговая информация учетных регистров о состоянии рисков областей раскрывается для менеджеров разных уровней с целью управления рисками в соответствующих формах управленческой отчетности. При этом на любой стадии учетного процесса должна быть предусмотрена возможность оперативного, в некоторых случаях немедленного, информирования управленческого персонала для принятия решений по снижению рисков организации.

Принимая во внимание вышесказанное, система управленческого учета при риск-ориентированном подходе может быть определена как *система информации о деятельности организации, необходимой для принятия управленческих решений, сформированная на основе учетно-аналитических, бюджетных и контрольных процедур, которые формируют, систематизируют и обобщают информацию о рисках для реализации менеджментом организации механизмов их снижения (предотвращения), особое внимание уделяя процедурам в областях повышенного риска, т.е. на рискованных участках (в рискованных зонах)*. Определение свидетельствует о необходимости развития системы управленческого учета посредством разработки организационно-методического обеспечения всех его элементов: бюджетирования, учетной, аналитической и контрольной составляющих.

В системе управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода внимание направлено на отражение информации как о внешних, так и о внутренних рисках с последующим применением механизма их минимизации или, если это возможно, предотвращения. Реализуется риск-ориентированный подход к организации управленческого учета в риск-направленных процедурах.

Управленческий учет, являясь системой информационного обеспечения процесса управления, выполняет учетную, аналитическую, контрольную и прогнозную функции. В свою очередь, элементами системы управленческого учета являются: планирование (бюджетирование); регистрация фактов хозяйственной жизни и обобщение информации в разрезе сегментов бизнеса, а также по организации в целом; анализ и контроль. Система управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода имеет те же составные элементы, но они «пронизаны» риск-ориентированными действиями, совершаемыми в ответ на риск-факторы (рисунок 1):



Рисунок 1 – Элементы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода

планирование (бюджетирование), осуществляется в соответствии с прогнозируемыми значениями рисков деятельности организации;

регистрация фактов хозяйственной жизни и обобщение информации в разрезе сегментов бизнеса, а также по организации в целом, предполагает формирование и обобщение информации о рисках;

анализ деятельности в разрезе сегментов и по организации в целом включает анализ рисков;

контроль деятельности организации является риск-ориентированным.

Таким образом, каждый элемент системы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода содержит риск-составляющую, которая формируется под влиянием эндогенных и экзогенных риск-факторов.

Уровень рисков как внешней, так и внутренней среды, оказывает воздействие на содержание процедур в рамках управленческого учета, которые совершаются в ответ на риск-факторы.

Организация управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода требует определения совокупности рисков, информация о которых должна формироваться в его системе. В этой связи представляется чрезвычайно важным вопрос о сущности и информационных границах управленческого учета, поскольку «в зависимости от того, как понимается управленческий учет, так он и организуется» [91]. На проблемы теории и необходимость их дальнейшего исследования указывают ученые в своих работах. Так, Вахрушина М.А., анализируя проблемы и перспективы развития российского управленческого учета, отмечает «проблемы неопределенности терминологического аппарата» и «необходимость уточнения теоретических основ управленческого учета – пересмотра его объектов и методов» [56]. Каверина О.Д., выделяя две группы проблем управленческого учета, в одну из них объединяет «проблемы, связанные с дискуссионностью самого понятия «управленческий учет», его теоретических и методических аспектов» [91]. Семиколенова М.Н. указывает на «различия не только в понимании управленческого учета, но и в соотношении предметных областей финансового и управленческого учета, в определении степени важности финансовой и управленческой информации для ее пользователей» [146].

Ранее в статье [154] нами проводилось исследование сущности и информационного пространства управленческого учета. По его итогам был сделан вывод, что прослеживается устойчивая тенденция к расширению его информационных границ. Такая тенденция сформировалась под влиянием совокупности факторов,

способствующих обоснованию необходимости «широкого» понимания сущности управленческого учета и свидетельствующих об отсутствии целесообразности ограничения его информационного пространства (рисунок 2):

во-первых, *многообразие функций управления, от понятия которого происходит название учета – «управленческий»*, вызывающих многоаспектность реализации управленческого учета, одним из направлений которого является формирование плановой, учетной, аналитической и контрольной информации о рисках. Отсутствие единообразного взгляда на состав функций управления не создает препятствий для осознания того, что учет не может быть каким-либо образом ограничен (например, формированием информации о затратах, расходах, доходах и др.);



Рисунок 2 – Факторы, влияющие на расширение информационных границ управленческого учета

во-вторых, *назначение управленческого учета, заключающееся в информационном обеспечении бизнеса*. Данный фактор берет свое начало из истории становления управленческого учета. Самусенко С.А. отмечает, что «Очерчивая предметную область управленческого учета и отделяя ее от предметной области смежных наук и научных направлений, нужно ориентироваться на исторические факторы развития, задачи и функции, выполняемые этими науками и феноменами практической деятельности) в отношении единого объекта – предприятия» [140, с. 60]. При этом историческим также можно назвать факт о том, что управленческий учет «вырос» из производственного, информационная область которого является ограниченной, что не в пользу широкого понимания управленческого учета. Однако следует направить внимание на более ранние обстоятельства, в которых возник управленческий учет. На целесообразность более широкого понимания управленческого учета указывают некоторые исторические факты, которые приводит Ивашкевич В.Б.: «Вряд ли подлежит сомнению утверждение о том, что бухгалтерский учет изначально предназначался для управления предпринимательской деятельностью. Первоначально сам купец, хозяин мастерской или другой коммерсант, а затем принятые ими профессиональные бухгалтеры, делая записи о приобретениях и тратах, движимом и недвижимом имуществе, долгах кредиторам и задолженности дебиторов, делали их для себя, для собственных нужд управления бизнесом предприятия» [88, с. 25];

в-третьих, *новые потребности, вызванные изменением экономической среды*. Как справедливо отмечает Рожнова О.В. «Современный этап экономического, технологического, информационного, коммуникационного развития можно сравнить с практически одномоментным переходом человечества в иное измерение, что спровоцировало увеличение энтропии экономической среды» [137, с. 18]. Новые потребности обусловили также некоторые другие аргументы, которые ввиду их важности и значимости указаны отдельно ниже;

в-четвертых, *появление новых систем (инструментов, концепций) управленческого учета и, как следствие, их влияние на формирование управленческой ин-*

формации: ABC (Activity-Based Costing), теории ограничений (Theory of Constraints), системы учета по этапам жизненного цикла (Life Cycle Costing – калькуляция на базе жизненного цикла), системы управления стоимостью (Value-Based Management), таргет-костинга (Target Costing – ценообразование по целям), кайзен-костинга (Kaizen Costing), системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), систем «JIT» (just-in-time – «точно в срок») и TQM («total quality management» – всеобщее управление качеством), концепции стратегических бизнес-единиц (Separate Business Unit), бенчмаркинга и др.;

в-пятых, новые требования к информации обусловили *потребность в формировании отчетности об устойчивом развитии и интегрированной отчетности*. Управленческий учет призван обеспечить информационную базу новых видов отчетности и развития бизнес-модели организации;

в-шестых, о целесообразности более широкого понимания управленческого учета свидетельствует международная практика исследования направлений его развития, в частности, международные принципы управленческого учета.

Тенденция к более широкому пониманию содержания управленческого учета прослеживается и по результатам опроса профессиональной аудиторией, проведенного Бобрышевым А.Н.: 58.3% опрошенных респондентов придерживаются «точки зрения, согласно которой «Управленческий учет – это часть системы управления экономическим субъектом, включающей, помимо учета, целый ряд других функций: планирование, контроль, анализ, нормирование и прогнозирование» и только 25% придерживаются мнения, что «управленческий учет – это, главным образом, производственный учет, который сфокусирован на управлении затратами» [42, с. 24].

Следует отметить, что кризисные явления в экономике предъявляют более «строгие» требования к информационному массиву для принятия управленческих решений. При этом принимаемые решения должны быть оптимальными, чтобы не усугубить и без того сложные условия хозяйствования в условиях кризиса. Риски деятельности организации в условиях кризиса свидетельствуют о потребности расширения области информационно-аналитического обеспечения

процесса управления. Бобрышев А.Н. отмечает: «Кризисы в мировой экономике, как переломное состояние какого-либо процесса, оказывают все большее влияние на методологию информационного обеспечения деятельности предпринимательских структур. Причем чем более поздний исторический период развития учетно-экономической мысли рассматривается, тем более явственной является данная закономерность» [42, с. 36]. Таким образом, седьмой группой факторов, влияющих на расширение информационных границ управленческого учета, являются кризисные условия в экономике, неопределенность и риски в деятельности организации.

Вышеперечисленное позволяет заключить: под влиянием экономической среды наблюдается новый этап в развитии управленческого учета, который характеризуется устойчивой тенденцией к расширению его информационного пространства. Как следствие возникает потребность применения нового инструментария при формировании информационного потока в рамках управленческого учета для обеспечения управления в бизнес-среде, а также изменения понимания сущности управленческого учета, его предметной области, состава объектов и т.д.

С учетом вышесказанного в диссертационной работе исследование формирования информации проводится по всей совокупности рисков деятельности организации в рамках системы управленческого учета.

1.2 Состав и классификация рисков коммерческой организации, влияющих на организацию управленческого учета

Учетно-аналитическое обеспечение процесса управления рисками предполагает обоснование состава рисков, информация о которых необходима менеджерам разных уровней. Кроме того, для организации риск-ориентированного управленческого учета и обеспечения высокого организационного уровня важна их группировка. Логично проведение группировки в отношении тех рисков, которые оказывают или могут оказывать воздействие на принятие управленческих

решений. Это не только риски, возникающие на уровне организации. Например, политические риски, возникающие на уровне страны и предполагающие возможность наступления негативных событий вследствие каких-либо политических перемен (решений), не могут не оказывать влияние на экономические процессы, в т.ч. на уровне организаций. Как отмечается в «Международных принципах управленческого учета», «риск может затронуть любые хозяйственные операции, которые осуществляются внутри организации. Риски могут возникать в ходе взаимодействия отношений и ресурсов, а также в результате изменений во внешней бизнес-среде» [24]. В этой связи в целях проведения классификации внимание будем уделять рискам, возникающим на разных уровнях.

Информация Министерства финансов РФ № ПЗ-9/2012 указывает на необходимость формирования и раскрытия сведений о рисках, которые рекомендуется группировать на финансовые, правовые, страновые и региональные, репутационные и др. Информация о финансовых рисках при этом подразделяется на следующие группы рисков: рыночные риски, кредитные риски, риски ликвидности. По каждому виду рисков в годовой бухгалтерской отчетности требуется раскрывать информацию для заинтересованных пользователей.

Специальная литература содержит большое количество классификаций, Примером являются следующие классификации:

Касьяненко Т.Г. и Маховикова Г.А. [94, с. 27-31] классифицируют риски по субъектам, по степени ущерба; по сферам проявления, по природе риска; по степени связи колебаний доходности активов с колебаниями доходности финансовых результатов; по выделяемому в учете и оценке бизнеса типу деятельности предприятия; по стадиям (фазам) жизненного цикла объекта; по времени возникновения; по возможности снижения риска; по масштабу; по отношению к среде организации; по возможности управления и снижения; по возможности страхования; по характеру изменения; по рынкам; по характеру распределения вероятностей; по вероятности реализации риска; по характеру концентрации риска, по последствиям.

Ступаков В.С. и Токаренко Г.С. [159] группируют риски в разрезе коммерческих и финансовых структур, производственных структур и финансовых учреждений. Авторы классифицируют риски в разрезе структур с учетом особенностей их деятельности;

Пименов Н.А. [130] при этом производит группировку финансовых рисков организации по видам, по характеризующему объекту; по совокупности исследуемых инструментов; по комплексности; по источникам возникновения; по финансовым последствиям; по характеру проявления во времени; по уровню вероятности реализации; по уровню финансовых возможностей; по возможности предвидения; по возможности страхования. Аналогично группируются риски в работе Рясковой Н. [139].

При этом следует отметить отсутствие единства авторов при определении классификационных признаков, их количества и совокупности видов раскрываемых при этом рисков. При выделении одинаковых групп рисков авторы нередко указывают различные классификационные признаки. Например, подразделяя риски на внешние и внутренние, Касьяненко Т.Г. и Маховикова Г.А. [94, с. 27-31] указывают критерий по отношению к среде организации, Пименов Н.А. и Ряскова Н. – по источникам возникновения, Станиславчик Е.Н. – по месту появления относительно объекта управления [157, с. 17], Волков И.М. и Грачева М.В. – по возможности/невозможности для участников проектной деятельности влиять на угрозы (факторы риска) [57, с. 10].

Инвестиционные риски Касьяненко Т.Г. и Маховикова Г.А. [94, с. 27-31] группируют по выделяемому в учете и оценке бизнеса типу деятельности предприятия, по рынкам; Васин С.М. и Шутов В.С. инвестиционный риск рассматривают в составе финансовых рисков [51, с. 31], а Ряскова Н. – при классификации рисков по видам [139].

Уровневость (опасность) рисков авторы раскрывают по различным признакам и с разным количеством групп. Так, по степени ущерба Касьяненко Т.Г. и Маховикова Г.А. [94, с. 27-31] выделяют частичные, допустимые, критические и катастрофические риски. Пименов Н.А. указывает такие же группы, но приводит

при этом признак – по уровню финансовых возможностей; Ряскова Н. [139] по уровню потерь отмечает допустимый, критический и катастрофический риски; Волков И.М. и Грачева М.В. в качестве признака классификации указывают степень рисконасыщенности решений, выделяя при этом минимальный, средний, оптимальный и максимальный риски [57, 65].

Отсутствие единства в отношении классификаций, с одной стороны, вызывает сложности, а с другой – создает дополнительные возможности в работе с рисками и позволяет максимально принять во внимание особенности деятельности различных организаций. Приведем в таблице 2 укрупненную общую классификацию рисков, исходя из нашего представления о видах рисков и необходимости их группировки.

Определение совокупности рисков, информация о которых должна формироваться в системе риск-ориентированного управленческого учета, производится в Приложении 1.

При этом знаком «+» отмечены риски, информация о которых имеет непосредственное отношение к управленческому учету, те из них, которые не оказывают прямого воздействия на содержание учетной информации – знаком «-».

Таблица 2 – Классификация рисков

Признаки	Группы рисков	Характеристика рисков
1	2	3
В зависимости от причин возникновения	Внешние	Обусловлены внешними по отношению к организации факторами
	Внутренние	Вызваны внутренними факторами деятельности организации
По возможности прогнозирования	Прогнозируемые (предсказуемые)	Внешние и внутренние по отношению к организации факторы позволяют предвидеть возможность наступления негативного события
	Непрогнозируемые (непредсказуемые)	Возможность наступления негативного события не прогнозируется
В зависимости от возможности воздействия на риски	Управляемые	Возможны меры, способные минимизировать риски
	Не управляемые	Организации не могут самостоятельно минимизировать риски
По территориальному признаку	Федеральные	Возникают на федеральном уровне и оказывают влияние на все организации, действующие на территории Российской Федерации

1	2	3
	Региональные	Оказывают влияние только на организации, осуществляющие свою деятельность в том или ином регионе, на территории соответствующего субъекта Российской Федерации
	Местные	Свойственны организациям на территории муниципальных образований
По возможности страхования	Подлежащие страхованию	Возможное событие относится к страховому случаю
	Не подлежащие страхованию	Возможное событие к страховому случаю не относится
В зависимости от бизнес-процесса, на котором возникают риски	По бизнес-процессам	Состав бизнес-процессов, составляющих деятельность организации, выделяется индивидуально для каждой организации и зависит от отрасли и видов деятельности, от организации процесса производства (выполнения работ, оказания услуг), особенностей технологического процесса и других факторов
В зависимости от уровня интересов от осуществления деятельности	Государственный риск	Риск деятельности органов государственной власти и соответствующих должностных лиц по осуществлению совокупности функций в рамках политического курса страны
	Предпринимательский риск	Риск связан с предпринимательской деятельностью. Прежде всего, это риск убытков от предпринимательской деятельности, в т. ч. риск неполучения ожидаемых доходов
	Риск в области общественной деятельности	Риск деятельности, которая осуществляется по инициативе и в интересах общества (риск, связанный с добровольным обслуживанием нужд общества)
В зависимости от сферы общественной жизни, в которой возникает риск	Экономический риск	Риски, возникающие в экономической сфере
	Политический риск	Риски политической системы
	Риск социальной сферы	Риски в социальной области общественной жизни
	Риск духовной культуры	Риски в области искусства, науки, образования, религии
По влиянию на различные стороны деятельности организации	Финансовый	Риски связаны с финансовой стороной деятельности организации (кредитный риск, процентный риск, риск невыполнения обязательств)
	Организационный	Риски невыполнения задач на организационном уровне, заключаются в том, что вопросы организации каких-либо действий не будут решены
	Производственный	Риски отклонений от установленного порядка процесса производства
	Технический	Риск отклонений от установленного порядка работы технических средств
	Технологический	Вероятность отклонений от установленной технологии производства

1	2	3
	Экологический	Риски невыполнения экологических норм (риск превышения предельно допустимых выбросов, риски загрязнения окружающей среды, риски повышения требований по охране окружающей среды)
	Налоговый	Риск налоговых санкций за нарушение налогового законодательства
	Правовой	Риски нарушения правового поля деятельности организации
	Инновационный	Риск неэффективности вложений в инновационные программы
	Инвестиционный и др.	Риски неэффективности инвестиционных проектов
В зависимости от персонала	Зависят от персонала организации	Риски, зависящие от персонала организации, могут быть вызваны неправомерными или неквалифицированными действиями сотрудников
	Не зависят от персонала организации	Риски, на возникновение которых действия персонала организации влияние не оказывают
В зависимости от действий человека	Зависят от действий человека	Риски, зависящие от человека, они возникают как следствие каких-либо действий или бездействия человека
	Не зависят от действий человека	Риски, на возникновение которых человек не способен оказать влияние
По степени распространения	Общие	Влияют на группу людей, объединенных каким-либо обстоятельством (признаком), или общество в целом
	Частные	Распространяются на одного человека
По уровню риска (может быть предусмотрено любое количество градаций, уровни определены при оценке рисков по 10-балльной шкале)	Высокие (существенные), выше 6.5 до 10	Риск характеризуется высокой вероятностью наступления негативных событий и существенными потерями вследствие реализации риска
	Средние (средний уровень существенности), выше 3.5 до 6.5	Определяется средней вероятностью наступления негативных событий и потерями вследствие реализации риска, которые имеют средние (допустимые) оценки
	Низкие (несущественные), выше 0 до 3.5	Риск определяется низкой вероятностью наступления негативных событий и незначительными потерями вследствие реализации риска
В зависимости от момента реализации конкретных мер, принимаемых в рамках управленческого учета	В период наличия риска	Принимаются меры по минимизации риска
	После наступления негативного события, т.е. после реализации риска	Принимаются меры по снижению потерь, возникших как следствие реализации риска

Классификация рисков может быть продолжена. Следует отметить, что все риски взаимосвязаны между собой, соответственно взаимосвязаны и их оценки.

Например, государственный риск, связанный с межгосударственными конфликтами, непременно окажет влияние на риск предпринимательский; повышение финансового риска деятельности организации непременно произойдет под влиянием внешнего риска, вызвавшего изменение процентных ставок или курса иностранной валюты.

Каждый риск может быть представлен в виде совокупности других рисков, которые его составляют. Например, внешний по отношению к организации риск может возникать на федеральном, региональном и местном уровнях, на каждом уровне риски включают экономические, политические риски, риски социальной сферы и духовной культуры. В свою очередь, финансовые риски могут быть представлены процентными, кредитными рисками, рисками невыполнения контрагентами своих обязательств и др. В силу своей специфики риск искажения информации является составляющей любого риска, поскольку все действия и события осуществляются в информационном пространстве. Одни риски порождают другие, в отношении любого риска можно построить «дерево» рисков. Таким образом, риски можно классифицировать до бесконечности, поскольку степень подробности и детальности ситуаций, возникающих в деятельности организации, ограничена быть не может. Количество рисков также не ограничено, поскольку каждая ситуация провоцирует свою совокупность рисков. В этой связи считаем справедливым утверждение о том, что любая классификация рисков является неполной.

Классификация, представленная в таблице 2, проведена по укрупненным группам. Для целей организации управленческого учета требуется ее более конкретное представление по отношению к деятельности компании. Прежде всего, следует выделить несколько групп рисков в зависимости от того, какие угрозы деятельности организации они создают. Так, группа стратегических рисков создает угрозу реализации стратегии деятельности организации; финансовые риски представляют угрозы неблагоприятных финансовых последствий для организации; операционные риски связаны с внутренними процессами деятельности организации, а коммерческие обусловлены во многом условиями рыночной

среды. Отдельно выделим группу внезапных рисков (риски форс-мажора или событийные риски), которые при реализации могут также оказать существенное влияние на деятельность организации. Указанные группы, входящие в них риски и их описание представим в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация рисков для целей организации управленческого учета при риск-ориентированном подходе

Группы рисков	Виды рисков	Описание рисков
1	2	3
Стратегические риски	Риск невыполнения стратегических целей организации	Риск невыполнения стратегических задач деятельности организации, ее цели и миссии
	Риски управления	Риски неверных управленческих действий, неверно принятых управленческих решений
	Риски конкуренции	Риск сокращения доли рынка в связи с деятельностью конкурентов
	Политические риски	Риск изменения политической ситуации, оказывающей негативное влияние на деятельность организации (санкции, прекращение сотрудничества с зарубежными контрагентами, изменение норм законодательства и др.)
	Риск инноваций и инвестиций	Риски отвлечения ресурсов организации без ожидаемого результата
	Отраслевые риски	Риски, связанные с состоянием и перспективами развития отрасли, в которой осуществляет деятельность организация
	Репутационные риски	Риски снижения имиджа и репутации организации
Внезапные риски (форс-мажор, событийные риски)	Риски природных явлений/стихийных бедствий	Риски затоплений, наводнений, ураганов, засуха и др.
	Риски увольнения/потери трудоспособности сотрудников	Риски увольнения, а также травм сотрудников, болезни и др., вызывающие их нетрудоспособность
	Риски оспаривания прав организации	Риски судебных исков, претензионных споров, которые могут привести к значимым для организации последствиям
	Риск общественных беспорядков	Риск митингов, военных действий и т.д., сопровождающиеся общественными беспорядками и затрудняющие выполнение организацией своей деятельности
Финансовые риски	Валютный	Риски изменения курсов валют
	Риск инфляции	Риск изменения ценности денежных средств
	Процентный	Риски неблагоприятных изменений процентных ставок
	Риск невыполнения обязательств (риск ликвидности)	Риск, связанный с отсутствием возможности у организации своевременно погашать обязательства
	Кредитный риск	Риск неисполнения обязательств перед организацией

1	2	3
Операционные риски	Организационные риски	Риски невыполнения задач на организационном уровне, заключаются в том, что вопросы организации каких-либо действий не будут решены
	Производственные риски	Риски отклонений от установленного порядка процесса производства
	Технические риски	Риск отклонений от установленного порядка работы технических средств
	Технологические риски	Вероятность отклонений от установленной технологии производства
	Экологические риски	Риски невыполнения экологических норм (риск превышения предельно допустимых выбросов, риски загрязнения окружающей среды, риски повышения требований по охране окружающей среды)
	Юридические риски	Риски, связанные с недостаточной проработкой правовых вопросов функционирования организации
	Информационные риски	Риски искажения информации о деятельности организации; Риски разглашения информации, составляющей коммерческую тайну; Риски утраты информации в связи с недостаточной защитой используемых программных продуктов от вирусов и др.
	Налоговые риски	Риски, связанные с недостаточной проработкой налоговых вопросов функционирования организации; Риски штрафных санкций
	Риски, связанные с действиями (бездействием) персонала	Риски неквалифицированного выполнения или невыполнения трудовых функций; Риски ошибочных действий; Риски хищений, злоупотреблений
Коммерческие риски	Риски закупок	Риски невозможности поставки/ непоставки сырья и материалов в срок и (или) в необходимом объеме
	Риски продаж	Риски, связанные с отказом покупателей от продукции организации, риски снижения закупок
	Ценовые риски	Риск повышения стоимости сырья, материалов; Риск снижения стоимости на основную продукцию организации

В отмеченной классификации в том числе реализована и группировка рисков, которые содержатся в Информации Министерства финансов № ПЗ-9/2012:

группа финансовых рисков нашла отражение в классификации следующим образом: рыночные риски представлены валютным риском, процентным риском и риском инфляции, а также ценовым риском (содержится в группе коммерческих рисков); кредитные и риски ликвидности содержатся также в их составе;

правовые риски содержатся в составе политических (в таблице 3 – группа

стратегических рисков);

страновые и региональные риски несколько конкретизированы и проявляются в составе политических рисков, рисков природных явлений, рисков общественных беспорядков.

Классификация рисков на примере деятельности девелоперских компаний по группировочным признакам представлена в Приложении 2. Сгруппированные виды рисков девелоперской организации, их характеристика с введенной в организации кодификацией представлены в Приложении 3.

Классификация рисков девелоперской компании демонстрирует содержательное наполнение каждого вида риска в предложенной классификации с учетом особенностей вида деятельности организации.

Формирование информации о рисках в соответствии с разработанной классификацией позволит определять проблемы деятельности организации, требующие наибольшей концентрации внимания и действий управленческого персонала.

Далее в диссертационной работе формирование и раскрытие информации о рисках в системе управленческого учета при риск-ориентированном подходе будет исследоваться в разрезе выделенных видов и групп рисков.

1.3 Принципы управленческого учета при риск-ориентированном подходе

Принципы представляют собой основополагающие положения какой-либо теории, учения. Система управленческого учета должна функционировать в строгом соответствии с его принципами. Клычова Г.С. и Хайруллин Р.Р. справедливо отмечают, что «организация системы управленческого учета – это настройка уже существующих принципов ведения учета под потребности конкретной компании» [98].

Бесспорно, ориентация на формирование информации о рисках оказывает влияние на совокупность принципов управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода. При этом справедливо, что любая эффективно организованная система управленческого учета, предоставляя «нужную информацию в нужное время», способствует принятию обоснованных управленческих решений и тем самым оказывает влияние на риски деятельности организации. В этой связи обратимся, прежде всего, к принципам управленческого учета, определяя их актуальность для риск-ориентированной системы.

Рассмотрим, прежде всего, международные принципы управленческого учета (рисунок 3). Их разработка и публикация в конце 2014 г. Американским институтом сертифицированных публичных бухгалтеров (AICPA) и Институтом присяжных бухгалтеров в области управленческого учета (CIMA) явились значимым событием для профессиональной общественности. Как отмечается в документе, «успех организации строится на эффективном управленческом учете, а он, в свою очередь, - на компетентных кадрах, четких принципах, надлежащем управлении эффективностью и надежных методах работы» [24].



Рисунок 3 – Международные принципы управленческого учета

Разработка принципов производилась в целях повышения эффективности принимаемых управленческих решений и явилась результатом глубоких исследований представителей организаций разных масштабов и видов деятельности из двадцати стран мира. Международными являются четыре принципа управленческого учета:

коммуникация (коммуникация обеспечивает понимание, что играет важную роль для принятия эффективных решений о стратегии и ее реализации на всех уровнях), предполагает постоянный обмен информацией. С помощью коммуни-

каций выявляются потребности менеджеров разных уровней в информации и организуется необходимый информационный поток для принятия ими деловых решений. Коммуникация в системе управленческого учета обеспечивает информационную поддержку стратегии организации, способствует ориентации учета на запросы менеджмента и, как следствие – разработке обоснованных управленческих решений. «Управленческий учет начинается и заканчивается общением» [24];

использование релевантной информации (информация актуальна, призвана оказывать организациям поддержку при планировании и получении информации для разработки стратегии и тактики ее реализации) – своевременное обеспечение руководства необходимой информацией. Информация должна содержать элемент прогнозирования. Система управленческого учета должна обеспечить достижение баланса между информацией настоящей, прошлой и будущей; внутренней и внешней; финансовой и нефинансовой. Информация, используемая в управленческом учете, должна соответствовать трем ключевым характеристикам: привязанность ко времени (охватывает не только прошлый и текущий периоды, но и прогнозные данные), неограниченность (отсутствуют ограничения в источниках получения), разнообразие (количественная (финансовая и нефинансовая) и качественная). Управленческий учет систематизирует имеющиеся данные и на основе оценки потребностей всех заинтересованных сторон управленческого решения представляет необходимую информацию;

анализ влияния различных факторов на ценность компании (влияние на стоимость анализируется с целью моделирования различных сценариев, демонстрирующих причинно-следственные связи между исходными данными и результатами). Усилия, затрачиваемые на оценку сценариев, должны быть пропорциональны важности принимаемого решения. Анализ сценариев позволяет оценить риски и возможности бизнес-моделей, описать конкурентную среду и, как следствие, сделать принятие управленческих решений более обоснованным.

Этот принцип предполагает глубокое понимание специфики деятельности организации, ее стратегических целей, потребностей аппарата управления организации и согласованных целевых показателей;

управление, основанное на доверии (разумное руководство способствует доверию, что позволяет активно управлять отношениями и ресурсами для защиты финансовых и нефинансовых активов организации, ее репутации и стоимости). Этот принцип предполагает выявление потенциальных конфликтов интересов между личными или краткосрочными коммерческими целями и долгосрочными ценностями организации. Управление, основанное на доверии, базируется на таких требованиях как авторитет и подотчетность; профессиональная добросовестность и этика. Служба управленческого учета призвана осуществлять балансировку потребностей различных заинтересованных сторон, участвующих в принятии управленческих решений; совершенствовать взаимоотношения между ними. Обеспечение обратной связи с контрагентами организации, быстрое реагирование на возникающие спорные вопросы или претензии повышают степень доверия и авторитета организации.

В документе содержится утверждение о том, что управленческий учет обеспечивает связь стратегии организации с ее бизнес-моделью. При этом бизнес-модель определяется как «способ, с помощью которого организация создает стоимость».

Предложенные в документе принципы являются основополагающими для эффективной системы управленческого учета.

Следует отметить, что международные принципы являются общими для любой системы управленческого учета, в том числе на основе риск-ориентированного подхода:

принцип коммуникации проявляется в необходимости взаимодействия сотрудников в отношении информации о рисках;

релевантность вызвана потребностью выбора из большого массива информации лишь «нужных» сведений о рисках, которые необходимы для принятия решений;

влияние на стоимость определяется посредством анализа сценариев, которые возможны при реализации рискованных событий;

разумное руководство имеет ценность для организации любого процесса.

Анализируя принципы, присущие системе управленческого учета, авторы нередко обращаются к системе принципов бухгалтерского учета (Булгакова С.В., Вахрушева О.Б., Камышанов П.Н. и Камышанов А.П., коллектив авторов под рук. Костюковой Е.И., Тарасова Т.М. и другие авторы). Так, Тарасова Т.М. отмечает «поскольку в российских организациях система управленческого учета ориентирована на отражение и накопление информации, ее организация должна основываться в первую очередь на базовых бухгалтерских принципах...» [163]. Среди наиболее важных автор называет двойную запись и отражение фактов хозяйственной деятельности в том периоде, когда они произошли; принцип существенности и достоверности представляемой информации; соблюдение баланса между выгодами и затратами; приоритет содержания над формой; принцип соответствия.

Не ставит под сомнение целесообразность выделения указанных принципов и Бобрышев А.Н.: «... управленческий учет, прежде всего, отталкивается от выполнения базовых учетных принципов...» [42, с. 141]. П. 5 ФСБУ (ПБУ) 1/2008 содержит информацию о принципах-допущениях. Принципы этой группы справедливы и для системы управленческого учета при формировании информации для менеджеров разных уровней (рисунок 4).

В свою очередь принципы-требования изложены в п. 6 ФСБУ (ПБУ) 1/2008. Для целей управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода полнота отражения всех фактов хозяйственной деятельности не является приоритетной.

Полнотой сведений можно поступиться, например, в пользу оперативности их представления для своевременного принятия управленческого решения. В каких-либо ситуациях, напротив, приоритет возможен в отношении полноты, а не оперативности представления информации. Необходимо отметить, что риск-ориентированная система предполагает формирование информационного потока



Рисунок 4 – Общие учетные принципы

в «нужное время». В большей степени не оперативное, а именно *своевременное* формирование и представление информации характеризует систему.

Принципы осмотрительности, приоритета содержания перед формой, непротиворечивости и рациональности могут рассматриваться и для системы управленческого учета, ориентированной на риски. Для дальнейшего исследования принципов, свойственных риск-ориентированной системе, обратимся к принципам управленческого учета, разработанным ведущими специалистами в этой области. Обобщим информацию о составе рассматриваемых принципов в таблице 4.

Таблица 4 – Принципы управленческого учета

№ п/п	Авторы	Принципы управленческого учета
1	2	3
1.	Алимова М.С. [30]	К группе специфических принципов управленческого учета автор относит: «принцип преемственности и многократного использования первичной и промежуточной информации в управленческих целях, принцип формирования показателей внутренней отчетности, составляющей базу для коммуникаций в рамках многоуровневого управления организацией; принцип применения бюджетного (сметного) метода управления затратами, финансами, коммерческой деятельностью на уровне структурных подразделений, центров ответственности, целого предприятия»; принципы периодичности, сопоставимости, экономичности
2.	Безценная Е.Ф. [36]	Принципы классифицированы в зависимости от уровня управления. Стратегический уровень управления предполагает систему управленческого учета, основанную на принципах перспективности, экстернальности, гибкости, потенциала; тактический - принципов релевантности, достаточности, рациональности, конфиденциальности, ответственности, а оперативный – реактивности, интернальности, прогнозируемости, оптимальности
3.	Бобрышев А.Н. [42, с. 143-146]	Содержательные принципы антикризисной системы управленческого учета: приоритетность текущего состояния перед его потенциальным изменением в будущем, адаптивность инструментария управленческого учета к кризисным процессам в экономике, корректировка данных в условиях инфляции, оппортунизм стратегических и оперативных задач в разных фазах кризиса, кросс-функциональность системы управленческого учета в условиях кризисных процессов в экономике, антикризисное мышление бухгалтера-аналитика, ориентация учетно-аналитических процедур на внешнюю среду
4.	Булгакова С.В. [46, с. 24]	«Среди общих принципов управленческого учета различаются общепринятые принципы обособленности, непрерывности деятельности, соответствия доходов и расходов, начисления, осторожности в оценке, учета по стоимости. К числу специфических принципов относятся: принцип единых для учета, планирования и контроля единиц измерения, принцип оценивания результатов деятельности структурных подразделений и их руководителей, принцип многократного использования первичной информации в управленческих целях, принцип формирования показателей управленческой отчетности, принцип бюджетного метода в управлении»
5.	Вахрушева О.Б. [53]	«В составе группы базовых принципов: непрерывность деятельности организации, имущественная обособленность, использование общих единиц для планирования и учета, преемственность и многократное использование информации в целях управления, оценка результатов деятельности структурных подразделений, периодичность, полнота и аналитичность. Специфические принципы составляют: бюджетное управление, учет бизнес-процессов, учет по стадиям движения продукта, релевантность информации и др.»

1	2	3
6.	Вахрушина М.А. [54, с. 38]	Бухгалтерские принципы (экономичности, своевременности предоставляемой информации, ее сопоставимости и др.) и «собственные» принципы управленческого учета: оперативность и конфиденциальность представления информации, полезность и экономичность предоставляемой информации, гибкость и прогнозность системы управленческого учета, принцип делегирования ответственности и мотивации исполнителей, принцип управления по отклонениям, принцип контролируемости показателей внутренней отчетности
7.	Горелик О.М., Парамонова Л.А., Низамова Э.Ш. [64, с. 6-7]	«Непрерывность деятельности организации, использование единых планово-учетных единиц измерения в планировании и учете, оценка результатов деятельности структурных подразделений, преимущество многократного использования первичной и промежуточной информации в целях управления, формирование показателей внутренней отчетности, полнота и аналитичность информации, периодичность информации, применение бюджетного (сметного) метода управления затратами, финансами, коммерческой деятельностью, принцип опережения данных для принятия управленческого решения и принцип ответственности за его последствия»
8.	Демина И.Д. [72]	Непрерывность деятельности организации, использование единых планово-учетных единиц измерения, оценка результатов деятельности структурных подразделений организации (центров хозяйственной ответственности), а также принципы: преимущества и многократного использования первичных данных, полноты и аналитичности информации, периодичности, бюджетного метода управления
9.	Ивашкевич В.Б. [89, с. 28-29]	«Ориентация на удовлетворение информационных потребностей управления, ориентация на группировку затрат и результатов деятельности по внутризаводским, внутрифирменным подразделениям предприятия, ориентация на выявление факторов, влияющих на отклонения»
10.	Камышанов П.Н., Камышанов А.П. [92, с. 10]	Две названные подсистемы бухгалтерского учета имеют одни и те же принципы, отражают состояние одного хозяйствующего субъекта на определенный момент времени и взаимно дополняют друг друга
11.	Коллектив авторов (Соколов Я.В. и др.) [165, с. 19]	«Соответствие целям функционирования предприятия и текущим задачам бизнеса; разные группировки затрат для различных целей; эффективность; системность; учет влияния организационно-технологических особенностей и факторов внешней среды; предоставление структурным подразделениям самостоятельности в сочетании с принципом ответственности; организация деятельности структурных подразделений предприятия на основе бюджетов; достоверность информации; релевантность информации, ее альтернативность; своевременность информации; равенство значения финансовых процедур и поведенческого подхода»

1	2	3
12.	Тарасова Т.М. [163]	«Непрерывность учета; использование единых для планирования и учета единиц измерения; преемственность и многократное использование первичной и промежуточной информации для управления; формирование показателей внутренней отчетности как основы коммуникационных связей между уровнями управления; применение бюджетного (сметного) метода управления; полнота и аналитичность; периодичность; целенаправленность; оперативность; достаточность; адресность; гибкость; защищенность от несанкционированного доступа и конфиденциальность»
13.	Полковский Л.М. [133, с. 22-24]	«Непрерывность деятельности организации, использование единых планово-учетных номенклатур, оценка результатов деятельности структурных подразделений организации, многократное использование первичной и промежуточной информации, формирование показателей внутренней оперативной отчетности, применение бюджетного (сметного) метода управления затратами, полнота и аналитичность информации об объектах учета, периодичность отражения производственной и коммерческой деятельности организации»
14.	Рожнова О.В. [137, с. 22]	«Адресность, комплексный подход, превалирование экономической сущности над математической формой, индивидуальность, постепенность (наращивание), восприятие «глазами рынка» и др.» Эти принципы автор считает целесообразным дополнить принципами, выделенными как основополагающие для интегрированной отчетности (стратегическая направленность и ориентация на будущее, связанность информации, реагирование и вовлечение стейкхолдеров, существенность и краткость, достоверность, сравнимость и постоянство), не считая их новыми. К указанным предлагаются дополнительно в качестве основных принципов «управленческого учета»: <ul style="list-style-type: none"> • принцип соответствия бизнес-модели и информационных технологий; • принцип соответствия реального (реальное присутствие) и удаленного управления системой управленческого учета; • принцип модного дома (принцип инноваций); • принцип селфи – постоянный взгляд бизнеса на себя для мониторинга всех действий, включая и действия системы управленческого учета» • безопасная прозрачность (максимальная прозрачность, соединенная с разумно ограниченной конфиденциальностью и превентивными мерами безопасности); • принцип свободы действий (отсутствие законодательства в области управленческого учета)
15.	Семиколонова М.Н. [145]	Международные принципы управленческого учета, дополненные следующими положениями: формирование и представление информации в разрезе сегментов; рациональность системы управленческого учета; установление критериев существенности данных для управленческого учета; соответствие доходов и расходов

1	2	3
16.	Коллектив авторов (Костюкова Е.И. и др.) [48, с. 13]	<p>Общенаучные принципы (научной обоснованности, целесообразности, системности);</p> <p>общеэкономические принципы (непрерывности деятельности предприятия и периодичности формирования информации); общехозяйственные принципы (начисления, консерватизма и имущественной обособленности);</p> <p>базовые принципы для системы управленческого учета (ответственность, управляемость, достоверность, взаимозависимость и релевантность);</p> <p>специфические принципы («бюджетного управления, подотчетности стратегических бизнес-единиц, управляемости хозяйственных рисков, единых калькуляционных единиц, преобладания сущности над формой»);</p> <p>правовой принцип (легитимности)</p>

Как следует из представленной таблицы, вопрос о принципах управленческого учета является весьма дискуссионным. Специалисты в области управленческого учета не имеют единого мнения не только в отношении совокупности принципов, но и по вопросу их классификации. Вопрос о специфических принципах управленческого учета Каверина О.Д. совершенно справедливо, на наш взгляд, называет «главным дискуссионным моментом» [91]. Как отмечают Панков В.В. и Несветайлов В.Ф. «задача разработки базовых принципов управленческого учета и его основополагающих допущений по-прежнему сохраняет свою значимость» [125].

Представляет научный интерес классификация подходов к определению принципов управленческого учета, предложенная Семиколеновой М.Н. [145]:

первый подход объединяет специалистов, которые принципы управленческого учета не формулируют, считая, что управленческий учет должен в таком случае опираться на базовые принципы учета;

второй подход, напротив, состоит в необходимости определения принципов, специфичных для управленческого учета;

третий подход заключается в сочетании общих принципов учета с набором принципов, специфичных для организации управленческого учета.

Автор статьи [145] считает Международные принципы управленческого учета приемлемыми для организации систем управленческого учета российских организаций и предлагает дополнить их следующими положениями: формирование и представление информации в разрезе сегментов; рациональность системы управленческого учета; установление критериев существенности данных для управленческого учета; соответствие доходов и расходов.

Представляет интерес следующий факт: «47% финансовых директоров азиатских компаний признают, что избыток информации мешает им принимать решения» [24]. Изучая литературу по управленческому учету, нетрудно заметить, что многие специалисты обращают внимание на то, что управленческий учет не должен быть перегружен «лишней» информацией. Отмеченный принцип авторы называют по-разному (экономичности [54, с. 38], релевантности [53, 36, 48 и др.]. Авторы учебного пособия под редакцией Е.И. Костюковой, ссылаясь на Каверину О.Д., отмечают, что специалисты по управленческому учету выделяют два правила релевантности: «информация для руководителя должна обеспечить правильное решение»; «информация для руководителя должна быть представлена в удобном для восприятия виде и не должна содержать избыточных данных». Этот принцип особенно актуален для системы управленческого учета, которая должна быть ориентирована на рисковые области и, как следствие, предполагает формирование именно «нужной» информации. В этой связи считаем отмеченный принцип одним из важнейших для управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода. Принцип может быть назван *прагматичной релевантностью*.

Как было отмечено ранее, риск-ориентированная система предполагает формирование информационного потока в «нужное время», что позволяет в качестве важнейшего принципа указать не оперативность, а *своевременность* формирования и представления информации.

Большинство специалистов в области управленческого учета отмечают такую его сущностную характеристику, как учет по центрам ответственности

(принцип оценивания результатов деятельности структурных подразделений). Нельзя не согласиться, что эффективный управленческий учет предполагает учетные и контрольные процедуры результатов деятельности подразделений организации (сегментов бизнеса), т.е. учет по центрам ответственности. В этой связи важнейшим принципом риск-ориентированной системы управленческого учета является принцип, предполагающий выделение сегментов и оценку их деятельности – *сегментность*.

Гибкость по отношению к условиям деятельности организации, ее особенностям, меняющимся факторам, которые оказывают влияние на риски деятельности организации, позволяет формировать в системе актуальную информацию, что, в свою очередь, снижает риск принятия неверного управленческого решения. Риск-система предполагает учет именно «по ситуации», в зависимости от уровня рисков, что подтверждает признание гибкости в качестве важнейшего принципа управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода.

Принцип *прогнозности* также является чрезвычайно актуальным для риск-ориентированного учета. Разрабатываемые прогнозы, сметы, бюджеты позволяют выявлять отклонения от ожидаемых значений показателей, принимать решения для изменения ситуации в случае, если они имеют негативный характер. Указанные процедуры позволяют выявлять риски деятельности организации и оказывать влияние на их снижение. Направленность в будущее является важнейшей характеристикой управленческого учета. Вахрушина М.А. отмечает «Не ставя под сомнение значимость проведенных исследований, учитывая современную парадигму управленческого учета, определенную международными принципами управленческого учета, в российской учебной и научной литературе необходимо осуществить поворот этого научно-практического направления от проблем учета и анализа прошлых событий в сторону подготовки перспективной информации» [56]. Демина И.Д. и Меркущенко С.Н. «для управления компанией важна не только и даже не столько информация о том, что было, а о том,

что будет: интерпретация фактических и прогнозных данных, сравнения желаемых, плановых показателей с реально достигнутыми, корректировка направления движения и, возможно, даже избранной ранее стратегии» [71].

Направленность управленческого учета в будущее отмечают многие специалисты, выделяя такие принципы, как бюджетный метод управления, перспективность, прогнозируемость, принцип опережения данных для принятия управленческих решений (таблица 4). Принцип прогнозности в некоторой степени способствует обеспечению принципа аналитичности.

Наполненность регистров и форм отчетности управленческого учета аналитическими показателями или информацией, на основе которой могут быть исчислены соответствующие показатели, свидетельствует о важности такого принципа, как *аналитичность*. Указанный принцип предполагает использование в системе учета единых измерителей, единого подхода к построению учетных регистров и форм отчетности и др. Следует отметить, что отдельные специфические ситуации могут требовать таких же специфичных учетных записей или сигналов в рискованной области. В этой связи отмеченные принципы отдельно в качестве важнейших принципов управленческого учета при риск-ориентированном подходе не выделяются. В таблице 4 наглядны такие принципы, как использование единых планово-учетных единиц измерения, единых учетных единиц измерения, единых калькуляционных единиц, принцип использования общих единиц для планирования и учета и др. Считаем, что указанные принципы реализуются в рамках принципа аналитичности. Являясь более общим принципом, принцип аналитичности обеспечивает управление по отклонениям, позволяет осуществлять контрольные функции в управлении.

К числу важнейших принципов нами не отнесен принцип многократного использования первичной и промежуточной информации. При этом отметим, что в условиях финансового учета также имеет место массив информации, который многократно может быть использован. Указанный принцип демонстрирует взаимосвязь финансового и управленческого учета

В составе основополагающих принципов управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода нами также не рассматривается принцип периодичности (периодичности отражения производственной и коммерческой деятельности организации, периодичности информации, принцип учета по стадиям движения продукта и т.д.). Полковский Л.М. отмечает, что принцип периодичности отражения производственной и коммерческой деятельности организации «очень важен для построения системы управленческого учета» [133, с. 24]. Авторы не всегда одинаково трактуют указанный принцип. Некоторые авторы, характеризуя принцип, отмечают, что он отражает производственный и коммерческий циклы организации [98, с. 12]. При таком понимании принцип относится и к системе финансового учета, который построен также в соответствии с циклами организации. Полковский Л.М. отмечает, что «информация для руководителей необходима в том случае, когда это целесообразно, ни раньше, ни позже. Как правило, аппарат управления устанавливает график сбора первичных данных и их обработки» [133, с. 24]. При таком содержании принципа характеристики реализованы в принципе своевременности.

Многие специалисты акцентируют внимание на принципе формирования показателей внутренней (управленческой) отчетности, указывая, что этот принцип является основой системы коммуникаций в организации. Булгакова С.В., характеризуя принцип, отмечает, что он обеспечивает разработку форматов отчетности, отличных от форматов, а также порядка и сроков составления и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности. «На основе этого показателя действует система коммуникации, передачи информации по уровням управления, каждый из которых располагает только той частью информации управленческого учета, которая соответствует иерархическому уровню управления» [46, с. 25]. Не отрицая важности указанного принципа, отметим, что он частично реализуется в принципе прагматичной релевантности (предоставление только «нужной» информации), а частично – в принципе аналитичности (содержание результатов анализа или возможность аналитических заключений на основании данных управленческого учета).

Необходимо также отметить, что любая эффективная система управленческого учета ориентирована на увеличение (сохранение) стоимости активов и компании в целом (стоимостно-ориентированный подход). Аткинсон Энтони А., Банкер Раджив Д., Каплан Роберт С., Янг Марк С. Характеризуют управленческий учет, как «добавляющий ценность процесс» [32, с. 26]. Вряд ли можно спорить с тем, что в условиях управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода вопрос о сохранении стоимости стоит особенно остро, поскольку угроза наступления рисков событий свидетельствует о вероятном снижении стоимости, что позволяет указать в качестве основополагающего принципа управленческого учета при риск-ориентированном подходе *ориентацию на увеличение (сохранение) стоимости*.

Определение системы управленческого учета при риск-ориентированном подходе, предложенное в параграфе 1.1, свидетельствует о ее направленности не только на формирование информации о рисках, но и на снижение/смягчение (предотвращение) рисков деятельности организации. Учетные процедуры находятся в зависимости от уровня того или иного риска (например, потребность немедленного информирования менеджеров может предполагать экстренное формирование учетных регистров), т.е. система реагирует на риски деятельности организации и факторы, их вызывающие. Кроме того, система также способна «смягчить» последствия реализации рисков с помощью формируемых резервов, то есть имеет место их взаимное соответствие, что обусловило целесообразность выделения нами такого принципа, как *зависимость учетных процедур от рисков значений (риск-корреляция)*.

Рискография, как процесс изучения системы рисков организации, направлена на профессиональную работу с негативными явлениями. Управленческий учет при риск-ориентированном подходе, в свою очередь, предполагает формирование и обработку информации о рисках. Таким образом, вторым, введенным нами принципом, является принцип формирования и обработки информации на

основе рискографии. Учетная система постоянно действует в условиях неопределенности, что влияет на ее организацию. Учетные процедуры в ряде случаев зависят от неопределенных обстоятельств (вероятности их наступления).

Обобщенно специфические принципы управленческого учета при риск-ориентированном подходе представим на рисунке 5.



Рисунок 5 – Специфические принципы управленческого учета при риск-ориентированном подходе

Представим в таблице 5 содержание важнейших основополагающих специфических принципов системы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода.

Таблица 5 – Важнейшие специфические принципы управленческого учета при риск-ориентированном подходе

№ п/п	Принципы	Содержание принципов
1.	Прагматичная релевантность	Формирование и представление информации, необходимой в тот или иной момент времени для принятия решения с целью снижения рисков деятельности организации
2.	Своевременность	Формирование и представление информации в «нужный» момент, который характеризуется возможностью повлиять на ситуацию, изменив ход событий во избежание реализации или увеличения рисков, либо снижения их значений
3.	Сегментность	Формирование информации о рисках в разрезе владельцев рисков, которыми являются, как правило, центры ответственности
4.	Гибкость	Система реагирует на изменения в деятельности организации, меняющиеся обстоятельства, факторы, потребности менеджмента, что оказывает влияние на методический инструментарий и организацию учета
5.	Прогнозность	В учете формируются выводы о возможных вариантах развития каких-либо событий и др. Принцип характеризует направленность учета в будущее. Формирование бюджетов с учетом рисков деятельности организации
6.	Аналитичность	Наполненность регистров и форм отчетности аналитическими показателями или информацией, на основе которой могут быть сделаны выводы об уровне и динамике рискованных значений
7.	Формирование и обработка информации на основе рискографии	Рискография как процесс изучения системы рисков организации направлена на профессиональную работу с негативными явлениями. Управленческий учет на основе риск-ориентированного подхода предполагает своевременное выявление рисков, формирование, систематизацию и обобщение информации о них
8.	Зависимость учетных процедур от рискованных значений (риск-корреляция)	Система управленческого учета находится во взаимозависимости и взаимосвязи с рисками организации, соответствует рискам, реагирует на их совокупность и оценки (уровни)
9.	Ориентация на увеличение (сохранение) стоимости	Угроза наступления рискованных событий свидетельствует о вероятном снижении стоимости, явно прослеживается направленность решений менеджмента на увеличение (сохранение) стоимости в организации посредством снижения (смягчения) рисков

Учитывая вышеизложенное, организация риск-ориентированной системы управленческого учета должна осуществляться в соответствии с совокупностью важнейших принципов (прагматичная релевантность, своевременность, сегментность, гибкость, прогнозность, аналитичность, формирование и обработка информации на основе рискографии, зависимость учетных процедур от рискованных значений)

значений (риск-корреляция), ориентация на увеличение (сохранение) стоимости). Реализация принципов позволит формировать информацию в системе управленческого учета, отвечающую потребностям информационного обеспечения пользователей в современных условиях. В этой связи развитие организационно-методических положений управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода необходимо осуществлять в соответствии с обоснованными выше принципами.

Глава 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ПРИ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОМ ПОДХОДЕ

2.1 Этапы организации управленческого учета при риск-ориентированном подходе

Большое значение для построения эффективной системы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода имеет его организация, которая должна быть осуществлена в несколько этапов. Для определения этапов важно установить, насколько в организациях разработана система формирования информации о рисках. С этой целью в компании был направлен Лист-опросник (Приложение 4), который разработан в соответствии с классификацией рисков, принятой нами в параграфе 1.2. Ответы на предусмотренные в Листе-опроснике вопросы частично были получены по электронной почте, применялся также телефонный репортинг. Обследование производилось среди двадцати организаций, осуществляющих девелоперскую и строительную деятельность. Распределение компаний в разрезе организационно-правовых форм и размеров бизнеса, а также полученные ответы приведены в таблице 6. Организации предпочли остаться неизвестными, поскольку информация является внутренней и не предназначена для широкого круга пользователей. В этой связи в листах-опросниках содержатся буквенные обозначения организаций.

Таблица 6 – Результаты опроса организаций

Уровень формирования/отсутствие информации о рисках на основании произведенного опроса	Фокус-группа компаний, принявших участие в опросе					
	по организационно-правовой форме			по размеру бизнеса		
	ПАО/ ОАО	ЗАО	ООО	Круп- ный	Сред- ний	Ма- лый
Не формируется	-	2	9	-	5	6
Формируется, но не документируется, не систематизируется и не раскрывается	-	-	1	-	-	1
Формируется в соответствии с рекомендациями Минфина России	-	2	5	1	6	-
Формируется в соответствии с внутренними положениями и выбранной моделью управления рисками	1	-	-	1	-	-
Всего организаций	1	4	15	2	11	7

Обобщая полученные результаты, заметим, что в одиннадцати организациях из двадцати (55%) практически не формируется информация о рисках. Внимание привлекает факт отсутствия в исследованных организациях системы управления рисками, в связи с чем можно заключить: они не испытывают потребности в упорядоченном формировании информации о рисках. Отмеченное обстоятельство не означает, что такая информация совершенно отсутствует, а также что в организациях не предпринимаются меры по снижению рисков. Тем не менее, эта работа не упорядочена и, как следствие, недостаточно эффективна. Лишь восемь организаций из двадцати целенаправленно формируют информацию о рисках. Несложно заметить, что при этом в основном в организациях формируют информацию о рисках с учетом рекомендованных в Информации Минфина России № ПЗ-9/2012: финансовых (рыночных рисков, кредитных рисков, рисков ликвидности), правовых, страновых и региональных, репутационных и др. Очевидно, что информация в разрезе указанных рисков формируется с целью ее представления в годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Сведения, представленные одной из организаций, существенно выделяются и свидетельствуют об организованной системе управления рисками деятельности. Внесение некоторых дополнительных сведений в форму листа-опросника вызвано наличием в компании других классификационных признаков (по категориям, вероятности возникновения, величине потерь, степени воздействия, уровням), об этом представлена информация в виде пояснений. Организация выявляет, производит оценку рисков, анализирует их и работает в направлении снижения. По вопросу оценки рисков специалисты организации привели комментарий следующего содержания: «Процесс оценки идентифицированных рисков предполагает построение матрицы «Вероятность-Потери». Оценка степени воздействия рисков производится как произведение вероятности возникновения риска (в долях единицы) и величины потерь. При необходимости применяется метод экспертных оценок». Кроме того, информация о рисках документируется путем описания в регистрах «Риск-регистр», «Рейтинг рисков». Важно при этом отметить, что эта организация является публичным акционерным обществом.

Таким образом, управление рисками имеет место, прежде всего, в крупных публичных компаниях. Соответственно, результаты исследований подтверждают востребованность разработок организационно-методических положений (аспектов) формирования информации о рисках. Такой вывод подтверждается при изучении информации, размещенной публичными компаниями на официальных сайтах.

Публичные компании формируют и раскрывают информацию о рисках. Посредством обращения к информации годовых отчетов публичных организаций за 2016 год, нами получена информация о рисках по таким крупнейшим компаниям, как ПАО «Газпром», ПАО «Галс-Девелопмент», ОАО «ТД РЖД», ОАО «РЖД», АК «Алроса» (ПАО), ПАО «Ростелеком». В приложении 5 приведены виды раскрываемых указанными компаниями рисков. Полученная информация позволяет утверждать, что:

группировка рисков зависит от видов деятельности и практически во всех организациях отклоняется от группировки, рекомендованной в Информации Министерства финансов № ПЗ-9/2012. При этом публичные компании в той или иной мере придерживаются рекомендаций о классификационных признаках, которые содержатся в указанном документе;

организации не раскрывают порядок оценки рисков и практически не приводят полученные в ходе работы с рисками оценки. В отчетности содержатся группы рисков, их виды, а также факторы, которыми вызваны риски. Лишь некоторые компании дают общие оценки рискам своей деятельности (например, ПАО «Галс-Девелопмент» дает такие оценки, как «существенные», «незначительные»; ПАО «Газпром» оценивает некоторые риски как «незначительные»). Количественные оценки не приводятся. Нередко организации не дают никаких оценок, заявляя, что влияние развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности;

раскрывается информация не только о существенных/потенциально существенных рисках, но и о рисках незначительных (несущественных) для деятельности организации;

не во всех публичных организациях работа с рисками находится на должном уровне, в некоторых она только начинается. Например, ОАО «ТД РЖД» отмечает в годовом отчете за 2016 год в качестве ключевой задачи компании на всех уровнях управления (совета директоров, топ-менеджмента и руководителей структурных подразделений) ставит своевременное выявление, предупреждение и минимизацию последствий рисков, способных оказать значительное воздействие на операционные и финансовые показатели деятельности ОАО «ТД РЖД».

В Отчете за 2016 год указано, что в организации ведется активная работа по созданию системы управления рисками деятельности. В 2016 году ОАО «ТД РЖД» разработало Политику системы внутреннего контроля и Положение о системе управления рисками, что утверждено Советом директоров. В Отчете за 2017 год отмечено, что введена в действие Политика управления рисками. А в целях дальнейшего развития и совершенствования системы управления рисками в Компании утверждена Программа развития управления рисками в холдинге «РЖД» на 2017–2020 годы, а также утвержден реестр рисков на 2018 год и «продолжена работа по совершенствованию нормативной базы управления рисками по ОАО «РЖД» в целом и по отдельным направлениям деятельности».

Представляют интерес также данные бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций малого бизнеса. Исследование отчетности проводилось по 25 организациям:

виды деятельности различные, но преимущественно связанные со строительством (строительство инженерных коммуникаций, жилых и нежилых зданий, мостов и тоннелей, электростанций и др.);

организационно-правовые формы различные (16 организаций имеют форму ООО; 9 организаций являются акционерными обществами, из них: 1 – ОАО, 4 – непубличные АО и 4 – ЗАО).

Результаты исследования позволяют утверждать, что субъекты малого предпринимательства, бухгалтерская (финансовая) отчетность которых была исследована, не раскрывают информацию о рисках своей деятельности. При этом

вполне возможно, что для целей управления бизнесом в организации риски деятельности менеджерами все же принимаются во внимание.

Проведенное исследование, результаты которого изложены выше, подтверждает необходимость разработки как организационных, так и методических аспектов формирования информации о рисках. Важное значение при этом имеет определение этапов организации системы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода.

Система управленческого учета в каждой организации индивидуальна, поскольку зависит от ряда факторов и особенностей ее деятельности. В этой связи процесс организации управленческого учета в различных компаниях не может быть одинаковым. Тем не менее, определим общую последовательность этапов и необходимые процедуры для организации управленческого учета, которые в совокупности позволят осуществить его организацию на основе риск-ориентированного подхода.

Организация учета предполагает совокупность мероприятий, которые необходимы для создания системы управленческого учета в компании. Необходимо отметить, что в некоторых публикациях ученых содержатся рекомендации по организации современного управленческого учета. Так, представляют интерес этапы и процедуры организации системы управленческого учета, выделенные Вахрушевой О.Б. [53]. Автор выделяет четыре этапа, к каждому из которых приводит необходимые для выполнения процедуры. Среди этапов:

1. Исследование уровня развития организации и анализ действующей системы управления;
2. Обоснование необходимости создания системы управленческого учета;
3. Определение структуры системы управленческого учета;
4. Построение модели системы управленческого контроля.

С нашей точки зрения, необходимость создания системы управленческого учета целесообразно обосновать до начала организации системы.

Определяя концептуальную модель организации системы управленческого учета, Концевой Г.Р., Злобина О.О. и Мухина И.А. отмечают: «организация

управленческого учета как информационной базы управления производством представляет собой комплексный процесс, включающий этапы (стадии) решения взаимосвязанных мероприятий, которые можно группировать по определенным признакам» [103]. При этом авторы группируют мероприятия по трем стадиям: подготовительной, исполнительной и оценочной.

Представляют научный интерес семь основных последовательных этапов построения системы управленческого учета, которые предложены Тарасовой Т.М.:

- 1 этап – Определение финансовой структуры предприятия;
- 2 этап – Разработка управленческой отчетности;
- 3 этап – Разработка классификаторов и кодификаторов управленческого учета;
- 4 этап – Разработка методов управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости продукции;
- 5 этап – Разработка управленческого плана счетов и моделей типовых хозяйственных операций;
- 6 этап – Разработка внутренних положений и инструкций;
- 7 этап – Проведение организационных изменений на предприятии [163].

С точки зрения методических подходов к организации управленческого учета, Кизилев А.Н. и Богатый Д.В. разработки ученых классифицируют на три группы:

стратегический подход – предполагает ориентацию на стратегический и тактический уровни управления. Для этой группы методик характерно выделение в качестве первого этапа определение миссии хозяйствующего субъекта, проведение стратегического анализа;

тактический подход – объединяет группу методик, в которых не уделяется должного внимания аудиту стратегии хозяйствующего субъекта;

проектный подход, как отмечают авторы, предусматривает «...применение методов, инструментов, техник и компетенций к проекту, рассматриваемому как уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых

задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели...» [96].

Организация системы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода также является сложным процессом, поскольку каждая организация:

во-первых, обладает особенностями деятельности в той или иной области;

во-вторых, предполагает свой, в ряде случаев специфичный эффект от системы управленческого учета;

в-третьих, управляет совокупностью рисков, портфель которых является индивидуальным для организации.

Отмеченные обстоятельства требуют индивидуального подхода к разработке варианта управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода. Организации управленческого учета предшествует тщательное изучение:

стратегии и миссии организации, видов бизнеса, форм собственности;

видов, масштабов деятельности организации, отраслевых особенностей;

организационной структуры экономического субъекта, ее иерархии;

видов выпускаемой продукции (работ, услуг);

особенностей технологии и типа производства;

организации управления;

уровня технической оснащенности как деятельности организации, так и процесса управления;

других характеристик деятельности организации и особенностей организационной структуры.

Во внимание следует принимать не только внутренние, но и внешние факторы, которые оказывают влияние на информацию системы управленческого учета: доля рынка, принадлежащая организации, ее конкурентные преимущества, наличие инновационных технологий и возможности их внедрения, налоговая политика государства в отношении видов деятельности организации и др. Информация, формируемая в управленческом учете, должна позволить эффективно планировать деятельность организации (в т.ч. формировать бюджеты),

принимать текущие и перспективные эффективные управленческие решения, а также оценивать результаты деятельности организации для определения дальнейших направлений ее развития.

Организация управленческого учета предполагает создание рабочей группы. Целесообразно участие в составе группы руководителей подразделений, главного бухгалтера и других менеджеров – представителей всех уровней управления для более точного определения потребностей в информации. Возглавить рабочую группу следует представителю топ-менеджмента. Поскольку организация управленческого учета требует подбора или разработки программного обеспечения, то существует потребность привлечения специалистов в области IT-технологий.

В целях определения этапов организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода определим необходимые для этого процедуры, учитывающие его сущностные особенности и направленные на реализацию принципов, выявленных в первой главе работы (таблица 7).

С учетом содержания таблицы 7 предлагаем следующие этапы организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода:

- 1. Определение состава и содержания информации о рисках, необходимой на каждом уровне управления;*
- 2. Формирование портфеля рисков организации;*
- 3. Определение подразделений-владельцев рисков;*
- 4. Создание подразделения, отдела для аккумуляирования и обобщения информации о рисках (например, Комитета по рискам);*
- 5. Разработка организационно-технических и методических положений управленческого учета в отношении информации о рисках;*
- 6. Разработка организационных взаимосвязей для коммуникации информации о рисках.*

Предложенные этапы являются дополнительными при организации управленческого учета и позволяют реализовать риск-ориентированный подход.

Обратимся к содержанию этапов с целью определения совокупности процедур, которые присущи каждому из них.

Таблица 7 – Процедуры организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода в разрезе принципов

№ п/п	Принципы	Процедуры при организации
1.	Прагматичная релевантность	Документирование информации, ее систематизация, обобщение и представление соответствующим менеджерам в разрезе уровней управления
2.	Своевременность	Организация движения информационных потоков
3.	Сегментность	Определение подразделений-владельцев рисков для организации взаимодействия сотрудников в отношении информации о рисках
4.	Гибкость	Регулярная корректировка совокупности рисков деятельности организации, по которым документируется, систематизируется и обобщается информация
5.	Прогнозность	Разработка бюджетов с учетом рисков
6.	Ориентация на увеличение стоимости компании	Использование информации о рисках с целью управления ими. Процедуры снижения рисков, в т.ч. контрольные процедуры, направленные на увеличение стоимости компании
7.	Аналитичность	Обеспечение аналитических возможностей регистров и отчетности по рискам
8.	Зависимость учетных процедур от рисковых значений (риск-корреляция)	Зависимость процедур от рисковых значений, возможность обмена информацией вне установленных сроков, разработка способов реагирования на риски
9.	Формирование и обработка информации на основе рискографии	Регулярные процедуры по выявлению, оценке и документированию рисков, формирование информации о рисках, распределение полномочий и ответственности сотрудников в отношении информации о рисках

Процесс организации системы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода находится в соответствии с информационными потребностями менеджеров. В этой связи целесообразно начать с *определения информационных потребностей разных уровней менеджмента в зависимости от прав и полномочий*. Этот начальный этап предполагает знание уровневости функций управления, которые будут обслуживаться системой управленческого учета. Одним из недостатков систем управления является отсутствие четкого разграничение его уровней, и как следствие, прав, обязанностей, полномочий в их разрезе,

что затрудняет работу управленческого аппарата, снижая эффективность принимаемых решений. В зависимости от уровня управления, соответствующих прав и полномочий, решаемых задач, определяются информационные потребности менеджеров. Таким образом, первый этап организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода предполагает выполнение таких процедур, как анализ системы управления организацией, выделение уровней управления, разграничение прав и полномочий каждого уровня, а также определение информационных потребностей уровней управления. Специалисты в области управленческого учета демонстрируют различные варианты уровней. Например, проф. Вахрушина М.А. при построении матрицы взаимосвязи элементов управленческого учета с функциями менеджмента выделяет три уровня менеджмента с указанием некоторых соответствующих им задач: стратегический менеджмент, регулярный менеджмент и административный менеджмент [56, с.43]. Три уровня управления выделяет и Иванова Ж.А., определяя потребности в информации различных уровней управления: генеральный директор и его заместители, менеджеры среднего уровня и менеджеры низшего уровня [87]. В целях диссертационной работы будем рассматривать вариант трехуровневого менеджмента: стратегического, регулярного и административного.

Ориентация системы управленческого учета на риски обязывает анализировать *портфель рисков*, которые важны для целей управления. Реализация этого этапа предполагает выполнение таких процедур, как:

выявление совокупности экзогенных и эндогенных риск-факторов для определения совокупности рисков организации, информация о которых необходима/целесообразна в системе управленческого учета;

анкетирование/опрос сотрудников организации о совокупности рисков деятельности.

Совокупность рисков, составляющих портфель, определяется на основе соответствующих риск-факторов. В процесс выявления факторов рисков и формирования совокупности рисков, информация о которых важна для целей управле-

ния, необходимо вовлекать всех сотрудников организации. Вовлечение сотрудников очень важно, поскольку им «изнутри» известны проблемы, о которых менеджмент может иметь лишь поверхностное представление. Анкетирование/опрос позволит, таким образом, обосновать выбор совокупности рисков, в отношении которых требуется управление. Указанное взаимодействие также является важным моментом с точки зрения формирования риск-культуры, необходимость развития которой подчеркивали специалисты риск-менеджмента на профессиональном форуме «Новые горизонты корпоративного управления рисками». Форум состоялся в апреле 2016 года, в нем приняли участие более 300 риск-менеджеров и специалистов из смежных областей, включая экспертов из США, Голландии, Франции, Великобритании, Австралии, Швейцарии, Германии, Бельгии, Испании, России и других стран мира. Специалисты обсудили актуальные для сообщества риск-менеджмента вопросы, среди которых – развитие культуры управления рисками, интеграция анализа рисков в бизнес-процессы, автоматизация управления рисками и др.

Для целей организации управленческого учета чрезвычайно важны позиции специалистов о степени вовлеченности сотрудников в процесс формирования информации о рисках. Так, в рамках профессионального форума «Новые горизонты корпоративного управления рисками», проходившего 4-5 апреля 2016 года в Москве, старший менеджер компании «Делойт» подчеркнула необходимость «вовлекать в формирование риск-культуры всех сотрудников, ведь риск-культура складывается из понимания, отношения и поведения каждого сотрудника относительно риска». Начальник отдела управления рисками холдинга «Технодинамика» госкорпорации «Ростех» отмечает, что «в соответствии со стандартами ИСО 31000 и ИСО 9001 управление рисками – это ответственность каждого сотрудника, поэтому особенно важно совершенствовать культуру управления рисками и риск-ориентированное мышление руководства и сотрудников». Таким образом, специалисты в области управления рисками свидетельствуют о необходимости вовлечения всех сотрудников организации в процесс управления рисками. Как следствие, любой сотрудник должен иметь возможность предоставить

известные ему сведения в целях формирования информации о рисках, что необходимо принять во внимание при разработке внутренних регламентов. С точки зрения организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода, важным этапом является *определение подразделений-владельцев рисков*. Владельцами рисков могут быть центры ответственности. Внутренние регламенты организации (положения, должностные инструкции и др.) должны содержать нормы исходя из выделенных в организации центров ответственности в организационной структуре. Выделение центров ответственности необходимо, во-первых, для четкого разграничения решаемых задач, прав, ответственности, выполняемых обязанностей, полномочий в разрезе центров, а во-вторых – для оценки и анализа результатов деятельности подразделений (сегментов бизнеса), их вклада в общий результат организации в соответствующих периодах. Необходимость и особенности сегментного учета и отчетности исследуют Ендовицкий Д.А., Каверина О.Д., Костюкова Е.И., Пожидаева Т.А., Семиколонова М.Н. и другие ученые.

В целях организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода выделение центров ответственности чрезвычайно важно с точки зрения формирования информации о рисках, соответствующих подразделениям, с регистрацией информации о них в документах и регистрах (реестре рисков в разрезе функциональных областей, ведомостях рисков, профилях рисков, картах рисков, формах установленной в организации отчетности), то есть для определения структурных подразделений-владельцев рисков.

Организация управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода требует, на наш взгляд, *создания подразделения или отдела для аккумуляции и обобщения информации о рисках*. Примером подразделения может быть управленческая бухгалтерия, а также Комитет по рискам. В небольших организациях возможно для выполнения функций аккумуляции и обобщения информации введение отдельной должности. Создавая подразделение, следует определить численность его сотрудников в зависимости от масштабов деятель-

ности, сложности и размеров бизнеса и других факторов. Важно также оптимально распределить права, обязанности, полномочия, ответственность между сотрудниками. Разработанные нормы могут найти выражение в таких внутренних регламентах, как Положение об организационной структуре, Положение о подразделениях, в должностных инструкциях. Таким образом, четвертый этап организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода заключается в создании подразделения (отдела) для аккумуляции и обобщения информации о рисках (например, управленческой бухгалтерии, Комитета по рискам). Указанный этап предполагает процедуры: определение функций, численности подразделения в зависимости от масштабов деятельности, сложности и размеров бизнеса и других факторов; распределение прав, обязанностей, полномочий, ответственности между сотрудниками.

Пятый этап заключается в *разработке организационно-технических и методических положений управленческого учета в отношении информации о рисках*. Принцип прогнозности свидетельствует о необходимости бюджетирования с учетом рисков. Важно также определиться с перечнем резервов и порядком их создания для смягчения последствий реализации рисков. Внесение дополнений потребуется и в рабочий план счетов для формирования записей по отражению резервов. Документирование информации о рисках требует разработки состава и форм документов, порядка их обработки, в т.ч. для немедленного информирования менеджеров при выявлении новых рисков или резком повышении уровня рисков. Систематизация и обобщение информации о рисках предполагает создание совокупности регистров и форм отчетности по рискам. С нашей точки зрения важно также установить порядок взаимодействия управленческого учета с другими учетными системами, а также осуществить выбор или разработку программного продукта для организации формирования информации о рисках.

Степень взаимодействия управленческого учета важна, прежде всего, в отношении с финансовым и налоговым учетом. Необходимая для целей управления информация может в некоторой части выгружаться непосредственно из фи-

нансовой учетной системы. С одной стороны, пересечение с системой финансового учета позволяет сократить объем работ, но, с другой – чрезмерная «привязка» может негативно влиять на информацию управленческого учета. Оптимальный вариант решения зависит от индивидуальных особенностей организации. В целях управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода представляет интерес, например, информация финансового учета о совокупности и величинах созданных резервов, результатах инвентаризаций. В целях оценки налоговых рисков важны сведения о налоговых санкциях и их причинах.

Подбор программного продукта часто бывает затруднен, в связи с чем, организации, учитывая потребности в информации менеджеров разных уровней, осуществляют их разработку с привлечением соответствующих специалистов. Многие организации широко используют возможности электронных таблиц Excel. Раскрывая такие характеристики, как простота, доступность и экономичность, Клычова Г.С. и Хайруллин Р.Р. отмечают, что «для компаний малого и среднего бизнеса Excel – основная платформа для автоматизации управленческого учета. А крупные компании используют Excel для финишной обработки данных, получаемых из продвинутых информационных систем, или для связывания между собой данных из разных программ» [98].

Разработанные организационно-технические и методические положения в отношении информации о рисках, как правило, находят отражение в учетной политике организации.

Чрезвычайно важным этапом для организации риск-ориентированной системы управленческого учета, с нашей точки зрения, является *разработка организационных взаимосвязей для коммуникации информации о рисках*. Разработанные положения найдут отражение во внутренних регламентах организации. Может потребоваться корректировка Положения об управлении рисками, Положения об управленческом учете, должностных инструкций и др. внутренних документов.

Для организации коммуникации информации необходимо определить информационные потоки о рисках с учетом организационной структуры и уровней

управления компании. Также важно установить, какие сотрудники примут участие в формировании информации о рисках, порядок их взаимодействия с менеджерами и с сотрудниками разных подразделений организации в отношении информации о рисках. Необходимо продумать распределение функций, прав, обязанностей, полномочий, ответственности между сотрудниками в отношении информации о рисках, в т.ч. в части действий в ответ на высокие значения рисков. Предложенные этапы и процедуры организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Этапы и процедуры организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода

№ п/п	Этапы организации управленческого учета	Процедуры организации управленческого учета	Внутренние регламенты
1	2	3	4
1.	Определение состава и содержания информации о рисках, необходимой на каждом уровне управления	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ системы управления организацией, выделение уровней управления – Разграничение прав и полномочий каждого уровня – Определение информационных потребностей каждого уровня управления 	Положение об организационной структуре Должностные инструкции
2.	Формирование портфеля рисков организации	<ul style="list-style-type: none"> – Выявление совокупности экзогенных и эндогенных риск-факторов для определения совокупности рисков организации, информация о которых необходима/целесообразна в системе управленческого учета – Анкетирование/опрос сотрудников организации о совокупности рисков деятельности 	Реестр рисков в разрезе функциональных областей
3.	Определение подразделений-владельцев рисков	<ul style="list-style-type: none"> – Выбор/создание оптимальных для деятельности организации видов центров ответственности – Установление отношения рисков к деятельности каждого подразделения 	Положения о подразделениях
4.	Создание подразделения, отдела для аккумуляции и обобщения информации о рисках (например, управленческой бухгалтерии, Комитета по рискам)	<ul style="list-style-type: none"> – Определение функций, численности подразделения в зависимости от масштабов деятельности, сложности и размеров бизнеса и других факторов – Распределение прав, обязанностей, полномочий, ответственности между сотрудниками 	Положение об организационной структуре Положения о подразделениях Должностные инструкции

1	2	3	4
5.	Разработка организационно-технических и методических положений управленческого учета в отношении информации о рисках	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка системы бюджетирования с учетом рисков – Определение перечня резервов и порядка их создания для смягчения последствий реализации рисков – Разработка рабочего плана счетов и записей по отражению резервов – Определение состава и форм документов, порядка их обработки, в т.ч. для немедленного информирования менеджеров при выявлении новых рисков или резком повышении уровня рисков – Определение порядка систематизации и обобщения информации о рисках – Установление порядка взаимодействия управленческого учета с другими учетными системами 	Внутренний регламент «Учетная политика управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода»
6.	Разработка организационных взаимосвязей для коммуникации информации о рисках	<ul style="list-style-type: none"> – Определение состава и источников входящих и направлений исходящих информационных потоков о рисках с учетом организационной структуры и уровней управления – Определение сотрудников, которые примут участие в формировании информации о рисках в разрезе подразделений-владельцев рисков и в соответствии с информационными потребностями менеджмента – Порядок взаимодействия с менеджерами, которым предоставляется информация в «спокойном» режиме и в чрезвычайных ситуациях – Взаимодействие сотрудников разных подразделений организации в отношении информации о рисках 	Разработка/корректировка Положения об управлении рисками, Положения об управленческом учете, должностных инструкций и др.

Необходимо отметить, что организация управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода предполагает осуществление соответствующих процедур на каждом этапе. При этом важное значение отводится формированию учетной политики организации, которая содержит требования к документированию, систематизации, обобщению информации о рисках.

В заключение отметим, что тщательно организованная система управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода является залогом эффективных управленческих решений.

2.2 Документирование информации о рисках в управленческом учете

Документирование предполагает оформление информации о рисках и рискованных ситуациях уполномоченными лицами. Состав необходимых для составления документов, их формы и необходимые реквизиты и показатели должны быть разработаны и утверждены в составе учетной политики организации для целей управленческого учета. При этом возможны ситуации, в которых управленческий персонал должен немедленно получать сведения о рисках организации. Для этого целесообразны упрощенные формы для осуществления оперативного информирования. В графике движения документов, содержащих информацию о рисках, необходимо предусмотреть организацию работы с документами, включая требования об ответственных лицах, сроках обработки документа, контроле и передаче в другие подразделения или должностным лицам. Движение документа будет зависеть от организации работы по управлению рисками.

С определенной периодичностью информация о рисках и их динамике обобщается во внутренних формах отчетности для использования менеджерами соответствующих уровней. Отчетные данные могут раскрываться как в отдельно предусмотренной форме отчетности о рисках, так и в соответствующем разделе внутренней управленческой отчетности, если она предусмотрена в организации. Отдельные сведения о рисках могут быть представлены во внешней отчетности в соответствии с требованиями законодательства. В отношении отчетности в учетной политике должны содержаться: форма отчета о рисках, которая служит для обобщения информации о рисках; сроки представления отчетных форм менеджерам разных уровней управления для принятия деловых решений и разработки мер по снижению рисков в рамках соответствующих полномочий.

Информационное наполнение рекомендуемых документов будет зависеть от совокупности рисков и их оценок. Для девелоперских организаций в параграфе 1.2 нами производилось выявление рисков на основе предложенной в диссертационной работе классификации. Приведем ниже результат исследования оценок рисков на примере девелоперской компании (далее - ПАО «А») с целью

использования указанных оценок при заполнении предлагаемых нами в работе форм документов. Необходимо отметить, что оценка рисков возможна лишь в отношении деятельности конкретной организации (а не их совокупности), в связи с чем она была произведена в ПАО «А» (все цифровые данные компании существенно изменены по просьбе компании). Выявлению и оценке рисков способствовал анализ сильных и слабых сторон деятельности девелоперской организации, ее возможностей и угроз, которые обобщены в Приложении 6. Оценка производилась с использованием критериев вероятности наступления событий и степени опасности потерь для организации (Приложение 7). В качестве экспертов с целью оценки были привлечены два менеджера организации (в приложении 7 указаны оценки каждого из них), имеющие многолетний опыт работы в девелоперских организациях. При этом вероятность наступления рисков событий оценивалась в долях от 0 до 1 (единица (1) соответствует 100%-й вероятности наступления события), а опасность потерь - по 10-балльной шкале (10 баллов – самая высокая опасность потерь). Уровни рисков установлены в соответствии с рекомендованной в параграфе 1.2 градацией в зависимости от полученных оценок: низкий – выше 0 до 3.5; средний – выше 3.5 до 6.5; высокий – выше 6.5 до 10.

Основную угрозу деятельности компании в группе *стратегических* рисков создает риск ошибочного определения экономической целесообразности проектов (высокий уровень). Это связано, прежде всего, с продолжительным периодом реализации проектов, в течение которого возможны изменения экономических условий функционирования. Возникают сложности при поиске соотношения ожидаемых доходов от вложения финансовых средств и планируемых архитектурных и строительных затрат. Анализ возможных проектов для снижения указанного риска должен производиться с особой тщательностью. Группа стратегических рисков включает также риски управления, конкуренции, и некоторые политические риски, оценки которых находятся на среднем уровне.

Риски управления зависят от совокупности факторов и реализации других рисков (например, риска неверной оценки стоимости проектов, риска сбыта,

риска инфляции и др.). Представляют интерес статистические данные о том, что 75% неудач возникает по причине принятия неграмотных управленческих решений руководством компании и только 25% - в силу объективных причин [97, с. 185]. Несмотря на то, что риски управления оценивались экспертами-менеджерами организации, указанным рискам справедливо присвоен средний уровень.

Риски конкуренции имеют средний уровень в связи с тем, что постоянный поиск организациями-конкурентами решений для получения конкурентных преимуществ создает для ПАО «А» некоторые угрозы утраты прежних позиций на рынке недвижимости. Кроме того, долговая нагрузка ПАО «А» приводит к большим расходам на обслуживание долгов, что затрудняет/ограничивает финансирование основной деятельности и реализации интересных для потенциальных покупателей решений на рынке недвижимости. Некоторые политические риски находятся на среднем уровне в связи с регулярным изменением гражданского и налогового законодательства, при этом изменения не всегда благотворно сказываются на деятельности девелоперских организаций. Другие риски стратегической группы имеют низкий уровень, они не представляют угроз для дальнейшей деятельности компании.

Группа *внезапных* рисков также имеет низкие оценки. При этом важно, что: риски утраты объектов в соответствии с договорами, заключенными ПАО «А», в основном несут подрядчики;

риски увольнения ключевых сотрудников минимальны в связи с политикой компании, которая тщательно соблюдает трудовое законодательство, выполняет обязательства по отношению к сотрудникам, «бережно» относится к высококвалифицированным кадрам;

риски оспаривания прав организации не могут быть исключены по причине неоднозначных норм законодательства, несоблюдения принципа независимости судебными органами, разнонаправленной практикой судебных решений либо отсутствием практики по интересующим компанию вопросам. Однако они оцениваются как незначительные.

Некоторые риски *финансовой группы* оказывают существенное влияние на деятельность организации, представляют угрозы и, как следствие, имеют средний уровень оценки. Риск повышения цен, который выражается в риске существенного превышения темпов роста себестоимости строительства над темпами роста рыночной стоимости завершенных строительством объектов, а также в риске значительного превышения фактических показателей инфляции над прогнозами аналитиков, в совокупности с рисками продажи завершенных объектов в условиях сложившегося кризиса экономической системы, может привести к значительным потерям организации. Риск нехватки денежных средств в требуемые сроки и, как следствие, неспособность выполнить свои обязательства, оценен как средний в связи с высокой долговой нагрузкой компании. Общая величина долгосрочной и краткосрочной задолженности по состоянию на 31.12.2015г. составила 25729939 тыс.р., тогда как на 31.12.2016г. – 25603797 тыс.р. При этом существенная часть задолженности переклассифицирована в течение 2016 года из долгосрочной (на начало года 23857167 тыс.р., на конец – 16636782 тыс.р.) в краткосрочную (на начало года 1872772 тыс.р., на конец – 8967015 тыс.р.).

Риск дефицита заемных банковских ресурсов, связанный с ужесточением кредитной политики коммерческих банков либо с приостановкой корпоративного кредитования девелоперских компаний оценен как незначительный в связи с тем, что основным кредитором является Банк, доля которого в уставном капитале ПАО «А» составляет 97%.

Риск неплатежеспособности арендаторов может вызвать риск расторжения договоров аренды и риск снижения доходов от сдачи в аренду помещений объектов. Однако анализ взаимоотношений с арендаторами и мониторинг их деятельности свидетельствует о незначительном риске неплатежеспособности.

Группа *операционных* рисков, как отмечают менеджеры ПАО «А», должна находиться под постоянным контролем для обеспечения успешной работы девелоперской компании на рынке недвижимости. При этом риск невыполнения нормативного парковочного коэффициента на земельных участках, исторически для

этого не предназначенных, возникает с высокой вероятностью при выполнении проектов в отношении объектов, представляющих исторические памятники, либо расположенных в центральной части города Москва и регионов, риск вызывает затруднения в реализации проектов. Отмеченные обстоятельства привели к высокой оценке риска. Однако такие проекты появляются нечасто, в связи с чем риск не создает угроз для деятельности организации в целом.

Чрезвычайно опасен для организации своими последствиями риск неисполнения существенных обязательств подрядчиками. Реализация риска влечет невозврат выплаченных авансов, дополнительное финансирование новых подрядчиков, т.е. ведет к удорожанию проектов и, как следствие, снижению прибыльности организации. Средний уровень риска создает потребность контролировать ситуацию. ПАО «А» проявляет должную осмотрительность при выборе генподрядчика. Аналогичная ситуация складывается и в отношении технологического риска, который проявляется в риске отклонений от установленной технологии строительства посредством архитектурных изменений (нарушение условий проектной документации) или изменения материалов (использование менее качественных материалов).

Юридические, налоговые и др. риски операционной группы незначительны для организации, они нивелируются, по мнению менеджеров компании, за счет работы высококвалифицированного персонала, который тщательно подбирается в компанию и производит глубокую и качественную проработку законодательства, а также работой системы внутреннего контроля, которая (по результатам мониторинга) оценивается как эффективная. Однако указанные риски не могут быть полностью исключены по причине разнонаправленных разъяснений Министерства Финансов, Москомстройинвест и ФНС, а также отсутствием или неоднозначными решениями судебных органов и др.

Мероприятия, проводимые службой безопасности и работниками IT-отдела, а также юридического департамента и других подразделений организации, позволяют поддерживать низкий уровень информационных рисков компании. Однако их компания не исключает. В свете событий 2017 года нам представляются

организации наиболее уязвимыми с точки зрения рисков утраты информации в связи с недостаточной защитой используемых программных продуктов от вирусов и др. По информации Интерфакс-ЦРКИ [90] со ссылкой на ежегодный отчет компании Kroll: в 2017 году компании чаще сталкивались с попытками взлома своих компьютерных систем, чем с кражами физических активов. Такая ситуация, отмечается в указанной информации, наблюдается впервые в истории. Опрос руководителей компаний, проведенный в разных странах, показал, что «82% фирм в прошлом году стали жертвами как минимум одной попытки мошенничества, а 85% пострадали от кибератак». В информации отмечается, что самым распространенным типом кибератаки была установка вируса на компьютеры компании, вторым по популярности - попытки выведать конфиденциальную информацию с помощью рассылки фишинговых писем. При этом представляет интерес, что в 44% случаях основными злоумышленниками, пытавшимися взломать ИТ-системы компаний, были связанные с ней лица - бывшие работники (20% случаев), фрилансеры и временные работники (14%), действующие сотрудники (10%). Тем не менее, все риски, входящие в группу информационных, оцениваются специалистами ПАО «А», как незначительные.

Группа *коммерческих* рисков также содержит критические оценки, которые вызваны, прежде всего, состоянием рынка недвижимости и кризисными условиями экономики. Реализация указанных рисков происходит независимо от действий, предпринимаемых компанией. В целях их снижения при заключении договоров с подрядчиками предусматривается приобретение строительных материалов, инженерных систем и др. подрядчиками. Эта мера ведет к удорожанию приобретаемых строительных материалов и систем, но позволяет передать риски процесса снабжения и некоторые ценовые риски подрядчику, что более важно. В свою очередь сокращению уровня риска уменьшения доходов в результате снижения рыночной стоимости возводимых объектов недвижимости, размера арендных ставок (ведет к снижению прибыльности компании), может способствовать распределение во времени портфеля продаж и портфеля инвестиций.

Риски продаж в настоящее время оказывают серьезное, но не критическое, влияние на деятельность компании. Риск поддерживается на среднем уровне за счет высокой репутации, активной рекламной компании, а также конкурентных преимуществ проектов. Тем не менее, они опасны и должны контролироваться.

Указанные тенденции и оценки будут использоваться нами при заполнении примеров форм рекомендуемых документов.

Формирование информации о рисках и ее систематизация требуют разработки форм документов и учетных регистров. С целью документирования информации о рисках нами рекомендуется оформление такого документа как «Ведомость риска». Документ формируется подразделениями-владельцами рисков в разрезе видов рисков в соответствии с утвержденным Реестром. Реестр рисков представляет собой документ в виде таблицы, содержащей описание рисков организации с указанием функциональной области в разрезе групп и видов рисков. Пример реестра, объединяющий выявленные риски компании, приведен в приложении 8. Подразделение, которое является владельцем риска, определяется организационной структурой компании. Ведомость риска содержит наименование риска, его оценку, факторы риска и возможные последствия его реализации, а также мероприятия по воздействию на риск.

Код классификации зависит от системы кодирования рисков в разрезе групп. Применим следующий порядок кодирования: первая цифра – порядковый номер группы риска, вторая – номер подгруппы, третья – порядковый номер в подгруппе. Например, риск неэффективности проекта девелоперской организации относится к группе стратегических рисков (1), подгруппа рисков инноваций и инвестиций (5), указан в классификации единственным (1), следовательно, имеет код классификации – 1.5.1. Форма Ведомости риска ошибочного определения экономической целесообразности проекта одной из девелоперских организаций приведена на рисунке 6.

Ведомость риска

Владелец риска (Подразделение) Бизнес-процессы
 Финансовый департамент

Наименование	Код классификации	Причины возникновения (риск-факторы)	Возможные последствия
Риск ошибочного определения экономической целесообразности проекта	1.5.1	Неверные расчеты, инфляция, неверно принятые допущения, повышение стоимости строительных материалов и инженерных конструкций; изменение норм действующего законодательства, что может затруднять выполнение проекта	Снижение эффективности вложений в проект; признание решения об инвестировании средств в проект ошибочным

Показатели для экспертной оценки	Вероятность риска	Существенность последствий риска	Оценка риска экспертами	Оценка риска/ Уровень риска
Эксперт 1	0.75	9	6.75	6.98 Высокий
Эксперт 2 и т.д.	0.90	10	7.2	

Временные рамки риска

Начало	01.10.2017г.
Окончание	31.12.2017г.

Руководитель подразделения

 должность подпись ФИО

Ответственные лица

 должность подпись ФИО

Рисунок 6 – Форма Ведомости риска ошибочного определения экономической целесообразности проекта

«Ведомость риска *Сигнальная» предназначена для немедленного представления информации о вновь выявленном риске, либо в случае неожиданно высокой оценки риска, она формируется при необходимости информирования менеджеров вне установленных сроков о каком-либо единичном случае риска подразделения. В случае формирования информации вне установленных сроков по совокупности рисков, составляется сводный регистр – «Профиль рисков подразделения *Сигнальный».

Далее структурные подразделения фиксируют полученную информацию из ведомостей рисков в регистре «Профиль рисков подразделения», при этом аккумулируя данные об идентифицированных рисках, факторах, определяющих рисковые события, способных оказать или оказывающих негативное влияние на деятельность подразделения, оценке рисков и их уровне, допустимых значениях и

отклонениях от них, а также возможных последствиях и мероприятиях по воздействию на риски. Кроме того, профиль рисков должен содержать сценарии развития рисковых событий, которые могут развиваться под влиянием совокупности рисков подразделения. Информация о рисках подразделения формируется в строгом соответствии с назначением подразделения в структуре организации и с ожидаемыми показателями подразделений, исходя из планов, бюджетов и внутренних норм организации в целом. Форма Профиля рисков подразделения на примере риска ошибочного определения экономической целесообразности проекта девелоперской организации приведена на рисунке 7.

Существенные риски, имеющие высокий уровень могут быть выделены цветом, а могут быть представлены отдельно посредством формирования регистра «Профиль существенных рисков». На основании профилей рисков подразделений будет составляться сводный регистр по организации – «Сводный профиль рисков». Если организацией принято решение о выделении существенных рисков в отдельный регистр, то будет также формироваться «Сводный профиль существенных рисков», объединяющий информацию о существенных рисках по организации. Если же в компании принято решение акцентировать внимание на существенных рисках путем использования цветового выделения, то регистры «Профиль существенных рисков» и «Сводный профиль существенных рисков» могут не формироваться.

В свою очередь «Ведомость мероприятий по воздействию на риски» отражает информацию о разработанных мероприятиях в разрезе сроков выполнения, стоимости и влиянии на величину риска. При этом указываются ожидаемые и фактические данные о сроках, стоимости и последствиях мероприятий в отношении рисков. Отклонения показывают эффективность разработанных мероприятий. Такая информация позволяет контролировать действия по воздействию на риски и расходы на их осуществление, предпринимать соответствующие меры по повышению эффективности системы внутреннего контроля.

Профиль рисков подразделения

**Владелец риска
(Подразделение) Финансовый департамент
Бизнес-процессы**

№ п/п	Код классификации	Риск-факторы	Оценка рисков/ Уровни рисков	Допустимые значения	Отклонения от допустимых значений / Возможные последствия	Сценарии развития рисковых событий	Мероприятия по воздействию на риски
1.	1.5.1	Неверные расчеты, инфляция, неверно принятые допущения, повышение стоимости строительных материалов и инженерных конструкций	6.98 Высокий	3.0 Низкий	Снижение эффективности вложений в проект; принятие решения об инвестировании средств в проект ошибочным	Увеличение расходов от обычных видов деятельности, как следствие, снижение прибыльности деятельности	Дополнительные юридические и финансовые процедуры по экспертизе проекта; изменение вида разрешенного использования земельного участка
2.
3.

Временные рамки риска

Начало	01.10.2017г.
Окончание	31.12.2017г.

Руководитель подразделения

*****	*****	*****
*****	*****	**
<i>должность</i>	<i>подпись</i>	<i>ФИО</i>

Ответственные лица

*****	*****	*****
*****	*****	**
<i>должность</i>	<i>подпись</i>	<i>ФИО</i>

Рисунок 7 – Форма Профиля рисков подразделения

Анализ факторов риска ошибочного определения экономической целесообразности проекта позволяет сделать вывод о необходимости усиления работы по определению модели проекта. При этом требуется глубокая проработка всех необходимых юридических и финансовых вопросов его реализации с последующим определением прибыльности. Соответствующие действия выполнены собственными силами организации при непосредственном участии юридического и финансового департаментов. Риск ошибочного определения экономической це-

лесообразности проекта при этом оценен экспертами как высокий. В целях снижения риска до более низкого уровня в организации было принято решение о привлечении консультантов сторонней компании для получения более точных и глубоких оценок, прежде всего, по вопросу изменения вида разрешенного использования земельного участка. Специалистами по результатам оказания услуги была произведена оценка как целесообразности, так и величины расходов организации по изменению вида разрешенного использования земельного участка. Ожидаемая стоимость мероприятия по снижению риска составила 270 тыс.р. с учетом стоимости полученной услуги. В компании было принято положительное решение по приобретению проекта. Фактически указанные мероприятия удалось реализовать в более короткие сроки с превышением на 22 тыс.р. величины фактических расходов над ожидаемой их величиной. Форма «Ведомость мероприятий по воздействию на риски» показана на рисунке 8 на примере мероприятий по снижению риска ошибочного определения экономической целесообразности проекта.

Ведомость мероприятий по воздействию на риски

Уполномоченные лица (подразделения) _____

Риск / оценка / уровень	Мероприятие	Стоимость мероприятия		Сроки выполнения мероприятия		Остаточный риск (риск после мероприятия)		Отклонения от ожидаемых значений / Причины		
		Ожидаемая, (тыс.руб.)	Фактическая, (тыс.руб.)	Ожидаемая, (дни)	Фактическая, (дни)	Ожидаемый	Фактический	По стоимости (тыс.руб.) (4-3)	По срокам выполнения (дни) (6-5)	По величине остаточного риска (ед.) (8-7)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.5.1 6.98 Высокий	Дополнительные юридические и финансовые процедуры по экспертизе проекта; Анализ возможности изменения законодательства в период реализации проекта и оценка возможного влияния на его завершение	270	292	70	45	3.0	3.0	+22	-25	-

Рисунок 8 – Форма «Ведомость мероприятий по воздействию на риски» на примере риска ошибочного определения экономической целесообразности проекта девелоперской компании

В целом сценарий развития рисковых событий при реализации совокупности рисков деятельности компании, на примере практических данных которой продемонстрированы формы документов, заключается в увеличении расходов от обычных видов деятельности, и, как следствие, снижении прибыльности ее деятельности. Одним из направлений действий при этом является снижение непроизводительных расходов. По данным внутренней информации в течение всего 2016 года организация активно поддерживала брендинг своих проектов, что сопряжено было с направлением значительных средств на рекламные мероприятия. Например, в отношении реализуемых проектов организацией была разработана и произведена рекламно-полиграфическая продукция (листовки, планировочные решения, рендеры, лифлеты, папки, вип-альбомы, архитектурные макеты). Реклама проектов производилась в прессе, на радио, была организована наружная и интернет-реклама, городские навигационные дорожные указатели. Кроме того, на фасаде зданий посредством оформления строительной площадки были произведены и смонтированы баннеры; созданы 3Д модели для интерактивного стола, запущена круглосуточная трансляция потокового видео со стройплощадок на сайте, проведены фотосессии, созданы визуализации апартаментов и фасадов. Проекты были успешно представлены на партнерских мероприятиях (закрытые предпремьерные показы, участие в выставке). Общая стоимость рекламных мероприятий составила за 2016 год – 25317 тыс.р. Снижение расходов на рекламу приведет к увеличению прибыли от продаж.

Таким образом, в целях формирования информации о рисках нами предложена форма Ведомости риска для документирования информации о рисках, а также формы регистров для обобщения и систематизации информации, в составе которых:

- Профиль рисков подразделения;
- Профиль рисков подразделения *Сигнальный;
- Сводный профиль рисков;
- Профиль существенных рисков;

Сводный профиль существенных рисков;

Ведомость мероприятий по воздействию на риски.

Формы регистров, объединяющих информацию о рисках, установлены учетной политикой в целях управленческого учета. Движение документов по рискам осуществляется в порядке и в сроки, установленные в организации. Предлагаемый График движения документов, содержащих информацию о рисках, представлен в таблице 9.

В системе управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода также необходимо разрабатывать и применять для раскрытия информации о рисках - *Отчет о рисках*. В свою очередь визуализация картины рисков организации удобна с помощью *Карты рисков*.

Внутренняя отчетность о рисках организации должна обобщать информацию о рисках, содержащуюся в таких регистрах, как Сводный профиль рисков, Профиль существенных рисков, а также Отчета о мероприятиях по реагированию на риски. Предлагаемый в работе вариант отчета о рисках деятельности организаций рекомендуется представить из двух разделов: динамика оценки рисков за период; влияние реализованных мероприятий на оценку/уровень рисков. Формируется отчет с ежегодной периодичностью. Основанием для заполнения показателей отчета являются сформированные регистры, содержащие информацию о рисках в разрезе подразделений (сводные профили рисков, которые составляются ежеквартально). Более подробно форма и содержание отчета о рисках и его аналитические возможности будут исследоваться в главе 3.

Президенту компании и Вице-президентам соответствующих функциональных областей представляется *Карта рисков* с целью визуализации обобщенной информации о рисках. Карта рисков дает наглядное представление подверженности экономического субъекта рискам и представляет собой графическое изображение подверженности экономического субъекта критическим рискам, расположенное в прямоугольной таблице, по одной оси которой указана сила воздействия или влияния риска, а по другой – вероятность или частота возникновения.

Таблица 9 - График движения документов, содержащих информацию о рисках

Наименование документа (регистра, отчета)	Создание документа		Проверка и обработка		
	Ответственный за создание	Срок подготовки	Ответственный за проверку	Срок исполнения	Адрес хранения документов до сдачи в архив
1	2	3	4	5	6
Реестр рисков в разрезе функциональных областей	Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам)	На этапе организации риск-ориентированного управленческого учета. Уточняется ежеквартально		На этапе организации риск-ориентированного управленческого учета. Уточняется ежеквартально	Учетная политика
Ведомость риска	Сотрудники подразделений (рабочая группа)	До 05 числа месяца после окончания квартала	Руководитель подразделения	Со дня представления до 07 числа после окончания квартала	Подразделения, в которых разработаны ведомости
Сигнальная ведомость риска	Сотрудники подразделений (рабочая группа); руководитель подразделения	По мере необходимости	Руководитель подразделения	Не более двух дней, включая день представления	При выявлении единичного существенного риска – Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам)
Профиль рисков подразделения	Руководитель подразделения	До 10 числа месяца после окончания квартала	Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам)	Со дня представления до 12 числа после окончания квартала	Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам); Подразделения, в которых разработан профиль
Сигнальный профиль рисков подразделения	Руководитель подразделения; Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам)	По мере необходимости	Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам)	Не позднее двух дней, включая день представления	Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам); Подразделения, в которых разработан сигнальный профиль; Вице-президенты соответствующих функциональных областей
Сводный профиль рисков	Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам)	До 18 числа после окончания квартала	Руководитель Управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам)	До 20 числа после окончания квартала	Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам); Вице-президенты соответствующих функциональных областей

1	2	3	4	5	6
Профиль существенных рисков	Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам)	До 18 числа после окончания квартала	Руководитель Управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам)	До 20 числа после окончания квартала	Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам); Вице-президенты соответствующих функциональных областей
Ведомость мероприятий по реагированию на риски	Вице-президенты соответствующих функциональных областей с участием сотрудников отделов (департаментов), возглавляемых ими	До 30 (31) числа месяца, следующего за соответствующим кварталом	Президент компании	В течение 10 дней, включая день получения ведомости	Президент компании, Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам), Вице-президенты соответствующих функциональных областей
Карта рисков	Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам)	До 18 числа после окончания квартала	Руководитель Управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам)	До 20 числа месяца, следующего за месяцем окончания квартала: Карта за 1 квартал – не позднее 20 апреля; Карта за 2 квартал – не позднее 20 июля; Карта за 3 квартал – не позднее 20 октября; Карта за 4 квартал – не позднее 20 января следующего года	Президент компании, Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам), Вице-президенты соответствующих функциональных областей
Отчет по рискам	Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам)	До 25 января года, следующего за отчетным	Руководитель Управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам)	Не позднее 31 января года, следующего за отчетным	Президент компании, Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам), Вице-президенты соответствующих функциональных областей
Меморандум по результатам внутреннего контроля рисков	Внутренний аудитор	-	Внутренний аудитор	-	Президент компании, Совет директоров, Вице-президенты соответствующих функциональных областей

На карте рисков вероятность или частота отражается по вертикальной оси, а сила воздействия или влияние – по горизонтальной оси. На рисунке 9 представлена карта рисков девелоперской компании, которая построена нами в соответствии с установленными ранее значениями рисков компании.

Визуальное восприятие информации может быть усилено с помощью применения в профилях и картах рисков цветового выделения уровня рисков. При этом красный цвет может быть использован для выделения рисков высокого уровня, желтый – рисков, имеющих средний уровень, зеленый – рисков низкого уровня.

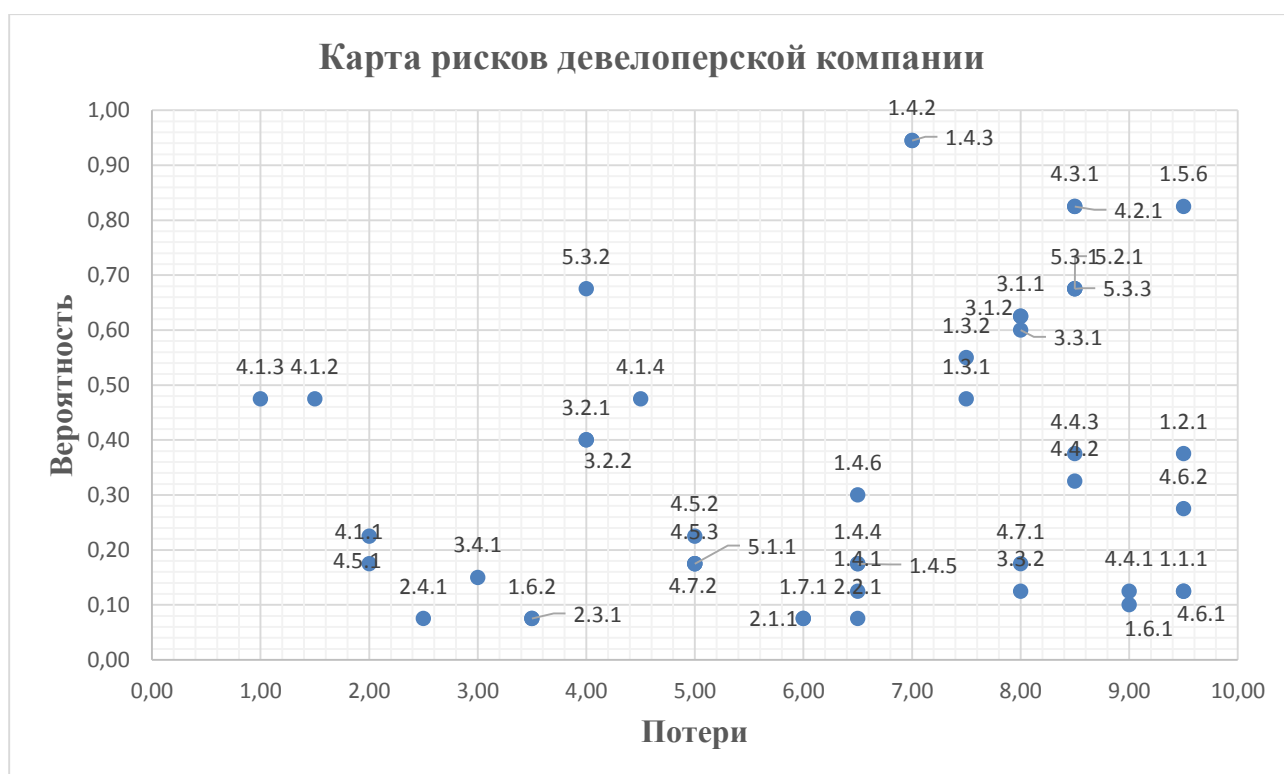


Рисунок 9 – Карта рисков девелоперской компании

Карта рисков строится на основе Сводного профиля рисков. Карта рисков может быть построена как для всей организации, так и для какого-либо подразделения. Также карты рисков могут быть составлены для направления деятельности организации или для отдельного проекта.

Стандарт FERMA не дает конкретных рекомендаций в отношении карты рисков, в стандарте COSO ERM есть отдельный тезис про риск-аппетит (без

нанесения хоть одного риска) и примеры простейших карт. Жирная ломаная линия на карте – критическая граница толерантности к риску. При выявлении критических рисков сценарии (причинно-следственная связь процессов, событий и действующих факторов риска), приводящие к рискам выше этой границы, считаются непереносимыми. При разработке стратегии, например, по выявленным непереносимым рискам до принятия данной стратегии требуется понять, как снизить или передать такие риски, в то время как риски ниже границы являются управляемыми в рабочем порядке. Линию толерантности на такой карте рисков можно проводить по-разному, но, как правило, ее проводят по линиям сетки. COSO ERM также рекомендует «тепловые карты». Их использование на практике осложняется двумя факторами: проблемой восприятия информации у дальтоников и сложностью восприятия данных при черно-белой печати. Выбор удобного для организации варианта карты рисков может быть представлен как в положениях учетной политики, так и в стандарте управленческого учета «Информация о рисках».

Документированию подлежат также результаты контроля рисков, их оформление возможно посредством формирования документа «Меморандум по результатам внутреннего контроля рисков». В указанном документе необходимо раскрывать сроки проверки, состав сотрудников, осуществляющих контроль, объем выполненных работ и полученные результаты. Следует ввести обязанность о раскрытии в документации таких вопросов, как адекватность мер, принятых в ответ на оцененные риски, неприемлемость принятия рисков в каких-либо случаях, обоснованность расходов по финансированию мероприятий, направленных на снижение рисков, рекомендации по совершенствованию методик формирования резервов для компенсации последствий реализации рисков и др., что послужит основанием для совершенствования работы по формированию информации о рисках и, как следствие, по управлению рисками.

В совокупности документов также предполагается форма «Меморандум по результатам внутреннего контроля рисков», которая будет формироваться по

итогах внутреннего контроля, осуществляемого внутренним аудитором или другим уполномоченным лицом. Регулярность проведения внутреннего контроля устанавливается организацией, но не реже 1 раза в год.

2.3 Взаимодействия сотрудников организации в отношении информации о рисках

В целях регулирования порядка формирования информации о рисках необходима разработка организационных положений, определяющих взаимодействия сотрудников с целью работы с информацией о рисках, и включение этих положений во внутренние документы организации (Положение об управленческом учете, должностные инструкции, организационно-технический раздел учетной политики). При этом важно установить, каким образом сотрудники организации вовлечены в процесс идентификации, оценки, анализа рисков, отражения результатов полученной информации в регистрах, посвященных рискам организации. Организация формирования информации о рисках представлена в приложении 9, а порядок взаимодействия сотрудников при формировании информации о рисках – на рисунке 10.

Следует отметить чрезвычайно важное значение организации коммуникации информации для эффективного риск-ориентированного учета. Необходимо установить порядок взаимодействия сотрудников в отношении информации о рисках: в рамках подразделения; с сотрудниками других подразделений; разных уровней управления.

Регулирование прав, полномочий, обязанностей осуществляется посредством внесения соответствующих норм в должностные инструкции и другие внутренние регламенты. Подробно этапы организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода исследовались нами в параграфе 2.1.

Значения всех актуальных для организации рисков контролируются для своевременного реагирования при достижении ими критических значений. Объ-

занности по осуществлению контрольных процедур по группам рисков распределяются между сотрудниками в рамках их полномочий. Система контроля свидетельствует о необходимости назначения лиц, ответственных за контроль значений рисков организации, распределения полномочий между сотрудниками, осуществляющих контроль отдельных групп рисков, определения критического значения рисков, при достижении которых сотрудники обязаны информировать соответствующие уровни управления организации.

В компаниях целесообразно формировать подразделение (например, Управленческая бухгалтерия или Комитет по рискам), полномочия которого будут включать обобщение информации о рисках в сводных регистрах и отчете, их анализ.

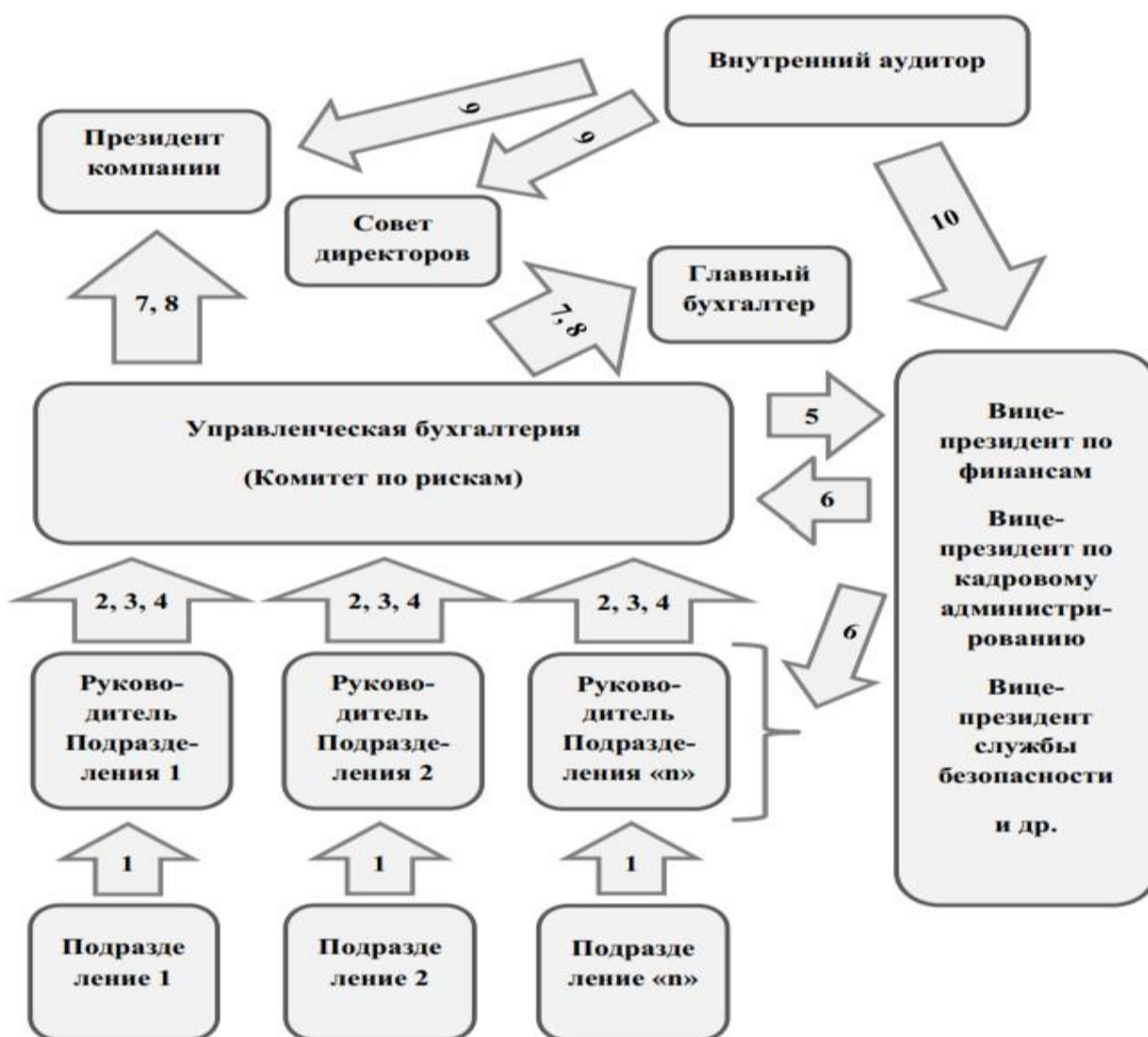


Рисунок 10 – Порядок взаимодействия сотрудников при формировании информации о рисках

- 1 – Ведомость риска
- 4 – Ведомость риска *Сигнальная
- 4 – Профиль рисков Подразделения
- 4 – Профиль рисков Подразделения *Сигнальный
- 5 – Сводный профиль рисков
- 6 – Ведомость мероприятий по реагированию на риски
- 7 – Отчет по рискам Организации
- 8 – Карта рисков Организации
- 9 – Меморандум по результатам внутреннего контроля рисков
- 10 – Извлечения из меморандума в разрезе функциональных областей

Формирование информации о рисках следует начинать на уровне подразделений организации. В подразделениях могут быть назначены ответственные лица или рабочая группа для более активного участия в процессе сбора и обработки сведений о рисках. При обнаружении угрозы повышения значений рисков или выявлении рисков, дополнительных к совокупности, по которой подразделение сформировало информацию, работников следует обязать подавать информацию руководителю подразделения, в котором они осуществляют свою деятельность. Целесообразно к процедуре идентификации рисков привлекать всех сотрудников подразделения, поскольку им «изнутри» могут быть известны обстоятельства, которые приводят или могут привести к наступлению рискованных событий. Следует отдельно установить, что руководитель подразделения не может ограничивать участие рядовых сотрудников в процессе идентификации рисков. В этой связи необходимо включить в обязанности руководителя подразделения рассмотрение всех предложений об идентифицированных рисках от рядовых сотрудников подразделений. На согласование информации с руководством подразделения не должно тратиться значительное время, которое нельзя упускать в связи с возможностью наступления рискованных событий. Как следствие, период рассмотрения представленных документов должен быть ограничен, например, двухдневным сроком. Копия документа, который направляется в экстренных случаях сотрудником руководителю подразделения, одновременно направляется сотрудником непосредственно в Управленческую бухгалтерию (Комитет по рискам). Такая мера позволит, с одной стороны, осуществлять контроль вы-

полнения обязанностей в отношении информации о рисках руководителями подразделений, а с другой – принять срочные меры в экстренной ситуации в случаях, если по какой-либо причине у руководителя подразделения отсутствует возможность реагирования в установленные сроки на поступившую информацию. При выявлении дополнительной информации о рисках должностными лицами организации, информация должна быть представлена непосредственно в Управленческую бухгалтерию (Комитет по рискам). В случае обнаружения дополнительной информации о рисках или увеличения (угрозах увеличения) значений рисков за пределы риск-аппетита, следует обязать подразделения немедленно информировать Управленческую бухгалтерию (Комитет по рискам) вне зависимости от сроков, предусмотренных Графиком движения документов, содержащих информацию о рисках.

Таким образом, информация о рисках формируется на уровне всех подразделений организации, обобщается и представляется в Управленческую бухгалтерию (Комитет по рискам). Ответственность за информацию Ведомости риска и Профиля рисков подразделения, своевременность представления информации в Управленческую бухгалтерию (Комитет по рискам), логично возложить на руководителя подразделения.

Следует предусмотреть права Управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам) поручать подразделениям оценку и анализ рисков, прямо не относящихся к их деятельности, но связанной с ней. Распределение «пограничных» рисков должно быть обоснованным, т.е. такие риски с целью дальнейшего контроля за ними передаются в подразделения организации, в наибольшей степени располагающие информацией для анализа соответствующих рисков событий.

Управленческой бухгалтерией (Комитетом по рискам) будет производиться обобщение информации о рисках, полученной из подразделений, посредством формирования Сводного профиля рисков. Существенные риски должны быть отмечены в регистре отдельно. Способ выделения может быть различным: от выделения цветом, до формирования отдельного регистра «Профиль существенных рисков». В обязанности Управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам)

необходимо включить не только обобщение информации о рисках, но и проведение анализа рисков. Организация дальнейших действий по оказанию влияния на риски должна производиться соответствующими должностными лицами (например, Вице-президентами компании) в соответствии с их должностными обязанностями. Должностные лица обязаны проинформировать Управленческую бухгалтерию (Комитет по рискам) о предпринятых мерах, а также об ожидаемых и фактически полученных результатах. Отклонения от ожиданий должны анализироваться с выявлением причин в целях совершенствования системы управления рисками.

Следует установить периодичность корректировки состава рисков, входящих в Реестр, например, ежеквартально. Периодически также необходимо производить анкетирование/опрос сотрудников организации с целью получения более обоснованных результатов и развития риск-культуры сотрудников. Информацию о рисках подразделения следует формировать в зависимости от: причин возникновения; возможности прогнозирования величины потерь; возможности воздействия на величину риска; возможности страхования; возможности резервирования средств для минимизации потерь при наступлении рискового события; по бизнес-процессам подразделения; по влиянию на различные стороны деятельности подразделения и организации в целом (финансовые риски, организационные, производственные, технические, технологические, экологические и др.); по уровню риска (высокий, средний, низкий); времени принятия возможных мер.

Идентификация рисков и их оценка осуществляются на основании анализа функций и задач, которые стоят перед структурными подразделениями, а также посредством исследования внешних и внутренних условий, в которых осуществляют свои функции структурные подразделения. Деятельность по идентификации рисков предполагает анализ событий, причин и последствий событий, которые могут произойти в ходе реализации структурными подразделениями функций, осуществляемых для достижения поставленных перед организацией целей.

Для идентификации рисков необходима информация о стратегии организации, задачах и функциях структурных подразделений, требованиях к результатам (показателям) деятельности подразделений организации, реализовавшихся и потенциально возможных событиях, которые оказали положительное влияние на деятельность подразделения или могут оказать его в будущем.

Каждое структурное подразделение в ходе идентификации должно анализировать:

события в деятельности, приводящие как к положительным, так и к отрицательным (неблагоприятным) результатам при выполнении задач и функций;

состав рисковых событий, причины их возникновения, производить их группировку по установленным для подразделения признакам. Признаки утверждаются (своевременно изменяются) руководителями структурных подразделений при участии сотрудников подразделения. При возникновении затруднительных ситуаций вопрос выносится на обсуждение Управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам);

последствия рисковых событий.

Управленческая бухгалтерия (Комитет по рискам) рассматривает сгруппированные риски структурных подразделений, при необходимости корректируя и дополняя их в строгом соответствии с функциями и задачами деятельности подразделений. Дополнительно выявленные риски деятельности организации, не относящиеся к деятельности ни одного из подразделений, контролируются непосредственно Управленческой бухгалтерией (Комитетом по рискам). *Оценка рисков* производится после их идентификации для их анализа и разработки мероприятий реагирования на выявленные риски. Показатель величины риска позволяет сопоставлять риски между собой, а также с уровнями рисков (например, высокий, средний, низкий), которые используются как критерии при принятии решений о мерах реагирования на риски. Важно установить и закрепить во внутренних регламентах порядок оценки рисков, например, в зависимости от величины потерь в результате рискового события, и вероятности его возникновения. Величина потерь от рискового события определяется как сумма потерь, которые

несет каждый сценарий развития рискового события. В зависимости от возможностей оценки потерь и вероятности возникновения рискового события возможно применение, как количественных, так и качественных оценок риска. При недостаточности указанных сведений применяется оценка с привлечением опытных специалистов (экспертным путем). Следует предусмотреть и возможность применения других методов оценки рисков, но логично при этом указать на необходимость обоснования их применения.

Анализ состава рисковых событий сопровождается указанием их причин, которые подразделяются на внешние и внутренние. Внешние риски обусловлены причинами, которые от организации не зависят. Они могут быть вызваны политической ситуацией в стране, изменениями в нормах законодательства и другими факторами, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность организации (изменения на рынке капитала, в конкурентной среде, в деловых отношениях с покупателями и заказчиками, поставщиками и подрядчиками, отраслевой спецификой деятельности и др.). Как следствие, организации практически не могут оказывать воздействие на такие риски. Внутренние риски обусловлены внутренними факторами, они являются следствием слабой системы внутреннего контроля в организации, принятием неверных решений, низким уровнем квалификации персонала и других факторов. В отличие от внешних, внутренними рисками можно управлять. Внешние и внутренние факторы важны для анализа рисковых событий и причин их возникновения. Данная информация необходима для дальнейшей выработки методов реагирования на выявленные риски. Анализ рисковых событий осуществляется с целью определения причин их возникновения. Отдельное рисковое событие может иметь одну или несколько причин, которые могут быть обусловлены различными составляющими внешней или внутренней среды деятельности организации. Анализ последствий рисковых событий завершает процесс идентификации рисков и требует указания влияния рисковых событий на результаты деятельности подразделения и организации в целом. Значительная часть рисковых событий приводит не к одному, а к ряду последствий, которые могут быть как последовательными (т.е. взаимосвязанными, когда одно

последствие является причиной другого), так и параллельными (не связанными напрямую, т.е. когда прямые причинно-следственные связи между последствиями одного рискового события отсутствуют). Возможные последствия являются основой для определения сценариев развития рисковых событий. Каждый сценарий развития рискового события должен быть описан для формирования общего представления о последствиях того или иного рискового события с целью количественной и качественной оценки рисков и разработки мероприятий реагирования на риски. Важно анализировать как влияние каждого риска на деятельность организации в целом, так и влияние на деятельность организации совокупности выявленных и оцененных рисков. В ходе анализа выявляются:

- оптимальные методы реагирования на риски;
- существенные риски для выделения приоритетных направлений реагирования;
- функции (области деятельности) подразделений и организации в целом, которые в наибольшей степени подвержены рискам.

Информация обобщается Управленческой бухгалтерией (Комитетом по рискам) в регистре «Сводный профиль рисков» и предоставляется менеджерам среднего уровня для принятия решений. Оптимальные методы реагирования по каждому из выявленных рисков включают: избежание риска; принятие риска; передача риска; предупреждение и минимизация риска. Последнее предполагает принятие риска при активном воздействии либо на вероятность наступления рискового события (например, организационные преобразования, введение дополнительных регламентов, усиление системы внутреннего контроля и др.), либо на величину потерь от его наступления (выработка последовательности действий при наступлении рисковых событий, обучение сотрудников и др.).

Оптимальные методы реагирования визуально удобно определять посредством анализа зон на карте рисков. В зависимости от зоны, в которую попадает рисковое событие, рекомендуется использование метода реагирования, который является оптимальным для конкретных характеристик рискового события с точки зрения затрат ресурсов (временных, финансовых, человеческих).

Для выявления функциональных областей, подверженных значительным рискам, необходимо просуммировать показатели величины рисков всех рискованных событий, отнесенных к функциональной области. Следует проводить сравнение величин риска, присущих функциональным областям, с уровнем возможных потерь.

Проведение анализа также предполагает группировку рискованных событий по видам риска и расчет потерь в разрезе видов рисков. Для этого необходимо сложить величины рисков всех рискованных событий, относящихся к одному виду риска. Таким образом, подразделение определяет виды рисков, которые влекут наиболее существенные потери для организации. Для рисков, влекущих наиболее существенные потери, разрабатывается комплекс мер по снижению потерь. Выявляются комплексные проблемы, которые являются причиной рискованных событий. Ответственность за разработку мер несут менеджеры разных уровней в соответствии с полномочиями, правами и обязанностями.

Мероприятия по реагированию на риски анализируются Управленческой бухгалтерией (Комитетом по рискам) посредством сопоставления фактических данных от ожидаемых в разрезе сроков, стоимости и остаточного риска. Ведомость мероприятий по реагированию на риски, предложенная для утверждения в составе учетной политики, предоставляет такую возможность.

Далее информация обобщается для представления ее менеджерам среднего и высокого уровня. Обобщенная информация о рисках (Отчет о рисках), связанных с деятельностью организации, важна Президенту компании для принятия управленческих решений на стратегическом уровне, Совету директоров и Вице-президентам для принятия управленческих решений с учетом уровня компетенции. Извлечения из отчета необходимы также главному бухгалтеру для включения некоторой допустимой к раскрытию информации для внешних пользователей в годовой отчет компании.

Раскрытие информации о рисках производится в предлагаемой форме отчетности о рисках деятельности организаций. Формируется отчет Управленче-

скую бухгалтерию (Комитет по рискам) с ежегодной периодичностью. Ответственным за проверку сформированного отчета является руководитель Комитета по рискам, который достоверность показателей подтверждает своей подписью. Завершенный формированием Отчет о рисках не позднее 31 января года, следующего за отчетным, должен быть представлен Президенту компании, в совет директоров и вице-президентам соответствующих функциональных областей. В тот же срок извлечения из отчета должны быть представлены главному бухгалтеру компании для включения в годовой отчет.

Отчет о рисках состоит из двух разделов: динамика оценки рисков за период; влияние реализованных мероприятий на оценку/уровень рисков. Больших трудозатрат требует формирование второго раздела Отчета о рисках. Это вызвано тем, что в отчетах о реализованных мероприятиях раскрывается их влияние только на риски, владельцами которых являются соответствующие подразделения. Как показывает опыт компаний в области управления рисками, невозможно управлять отдельными рисками, смысл имеет комплексная система управления. В этой связи информация обобщается по мероприятиям с указанием влияния на всю совокупность рисков деятельности организации.

Президенту компании, в Совет директоров и Вице-президентам соответствующих функциональных областей ежеквартально представляется Карта рисков, которая удобна для наглядного представления картины рисков для принятия соответствующих решений. Карта рисков формируется Управленческой бухгалтерией (Комитетом по рискам) в срок до 18 числа после окончания квартала. Контролирует содержание документа и подтверждает достоверность – Руководитель Управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам) в двухдневный срок – до 20 числа месяца, следующего за месяцем окончания квартала: Карта рисков предоставляется Президенту компании, в совет директоров и вице-президентам соответствующих функциональных областей ежеквартально по состоянию соответственно, на последний день каждого квартала. Сроки предоставления Карты рисков следующие: по состоянию на 31 марта – не позднее 20 апреля; на 30 июня – не позднее 20 июля; на 30 сентября – не позднее 20 октября; на 31 декабря – не

позднее 20 января следующего года. Основанием для формирования Карты рисков являются показатели рисков Сводного профиля рисков.

В компании проводится внутренний контроль рисков деятельности организаций, по результатам которого формируется «Меморандум по результатам внутреннего контроля рисков», внутренний контроль может проводиться внутренним аудитором или другим уполномоченным лицом. Регулярность проведения внутреннего контроля устанавливается организацией, но не реже 1 раза в год. Меморандум по результатам внутреннего контроля рисков предоставляется Президенту компании, в совет директоров (наблюдательный совет), а также Вице-президентам в разрезе функциональных областей.

Контроль рисков может осуществляться внутренним аудитором, либо иным должностным лицом, на которое будут возложены такие обязанности. Специалисты в области внутреннего контроля допускают возможность осуществления контрольных функций разными должностными лицами/подразделениями. Как отмечает Серебрякова Т.Ю. «Соединение воедино всех знаний о риске может быть поручено отделам внутреннего контроля, аналитическому (поскольку риски можно контролировать с помощью анализа), а также внутреннего аудита, цель которого, согласно стандартам, состоит в контроле за эффективностью риск-менеджмента» [150].

Контроль следует осуществлять на регулярной основе. Сроки, периодичность его проведения должны быть также закреплены во внутренних регламентах. Если контрольные функции будут выполнять внутренние аудиторы, то периодичность проведения будет основана на графике внутренних аудитов, который утверждается в организации. Могут проводиться проверки вне установленного графика, инициировать их может Совет директоров (наблюдательный совет). Специалисты считают, что периодичность проведения планового внутреннего аудита является достаточной не реже одного раза в полугодие.

Выявленные в ходе контроля нарушения должны быть устранены при наличии такой возможности. Если у контроллеров возникнут замечания или рекомендации по дополнению / сокращению состава рисков, по целесообразности

выполненных мероприятий по снижению рисков, по недопустимости принятия в каких–либо случаях рисков и др., об этом информация также отражается в документах и должна быть представлена в составе полученных результатов Президенту компании и в совет директоров (наблюдательный совет). Необходимо также предпринять меры по совершенствованию системы внутреннего контроля на основе полученных результатов. Возможно, потребуется внесение дополнений или изменений в график движения документов, содержащих информацию о рисках, в должностные инструкции сотрудников и др.

Результаты контроля необходимо доводить до сведения Президента компании и Совета директоров (наблюдательного совета). В свою очередь до Вице-президентов результаты контроля должны быть доведены в пределах их компетенций, а до руководителей подразделений – в части информации о рисках, формируемой на уровне соответствующего подразделения.

Своевременное взаимодействие сотрудников организации в отношении информации о рисках позволит организовать процесс формирования, систематизации и обобщения сведений о рисках.

Глава 3. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

3.1 Методы формирования информации о рисках в управленческом учете

Методическое обеспечение управленческого учета требует разработки (или выбора из имеющихся вариантов) способов формирования и обобщения информации в разрезе всех его элементов: бюджетирования, учетных процедур (от оценки фактов до группировки информации и ее обобщения в формах внутренней отчетности), аналитических и контрольных процедур. Разработанные подходы с учетом специфических особенностей деятельности организации должны позволить аккумулировать информацию с целью управления рисками.

Важнейшее значение для целей организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода имеет исследование и обобщение накопившегося опыта формирования информации о рисках в публичных организациях, осуществляющих управление рисками. Большая работа в области риск-менеджмента проводится Русским обществом управления рисками (РусРиск), которым организуются ежегодные форумы по развитию риск-менеджмента и круглые столы по проблемам управления рисками; проводятся исследования по вопросам управления рисками в российских организациях и др.; в ходе проведения конкурсов выявляются и обобщаются лучшие практики, организуется обмен опытом успешного управления рисками. Обратимся к материалам официального сайта общества с целью изучения успешного опыта формирования информации о рисках. Передовой опыт организаций важен с точки зрения формирования учетно-аналитической информации, необходимой для управления рисками.

Большой опыт управления рисками накоплен в ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ПАО «ММК»). ПАО «ММК» входит в число крупнейших мировых производителей стали и занимает лидирующие позиции среди предприятий черной металлургии России. С 2007 года в организации внедрена

комплексная система управления рисками, соответствие которой лучшим мировым практикам подтверждалось ведущими консультантами в области риск-менеджмента. В ПАО «ММК», как в большинстве случаев, применение страхования по требованию банка-кредитора явилось отправной точкой для создания системы управления рисками. Отдел управления рисками был создан в 1998 году, спустя несколько лет началось внедрение новых, не связанных со страхованием методов снижения рисков. Портфель управляемых рисков расширялся по мере необходимости. Актуальным являлся риск залогового портфеля, риск инвестиционных проектов, валютные риски и др. Организация разрабатывала положения по оценке и снижению каждого риска. Со временем стало очевидно, что рисками невозможно управлять по отдельности, поскольку они все взаимосвязаны, в связи с чем в 2004 году было принято решение о создании комплексной системы управления рисками. С этой целью были разработаны такие внутренние регламенты как Политика в области управления рисками, стандарт по управлению рисками и Карта рисков.

С течением времени работа совершенствовалась и в настоящее время в компании внедрена комплексная система управления рисками, разработаны и утверждены локальные нормативные документы, на основании которых ежегодно составляется годовой отчет о рисках. Указанный отчет утверждается советом директоров и является основанием для разработки и реализации мероприятий по снижению рисков. Специалисты организации подчеркивают важность вовлечения в этот процесс всех действующих в организации систем (менеджмента качества, экологического менеджмента, системы управления безопасностью и охраной труда, системы внутреннего контроля). В этой связи в организации было принято решение о вовлечении в систему управления рисками всех подразделений организации, включая производственные. Интересно, что выявление рисков организации проводилось посредством интервью менеджеров и специалистов организации, анкетирования сотрудников подразделений. С целью выявления и оценки рисков корпоративного уровня проводилось также интервью с топ-менеджментом компании.

Очень важным моментом для системы управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода является разработка ПАО «ММК» системы планирования бюджета с учетом рисков. При этом в организации определяются вероятные отклонения целевых показателей бюджета под воздействием рисков. Результаты оценки рисков «привязываются», таким образом, к показателям деятельности организации, что позволяет менеджерам принимать обоснованные решения о необходимости финансирования дополнительных мероприятий по снижению рисков. Говоря о методах оценки рисков, специалисты отдают предпочтение количественным методам, тогда как ранее риски оценивались экспертно. Применение количественных методов позволяет нивелировать такие негативные моменты, как субъективизм мнений, интересы сотрудников, которые могут быть реализованы при экспертных оценках. Однако оценка рисков в обществах группы пока осуществляется экспертным методом, исключение составляет ОАО «ММК-Метиз», в котором внедрена практика количественной оценки рисков. В будущем предполагается внедрение такой практики и в других организациях группы.

Способы оценки рисков находятся в зависимости от видов рисков. В ПАО «ММК» снижение кредитного риска достигается посредством выбора вариантов взаимодействия с контрагентами с помощью присвоения «внутренних кредитных рейтингов». Оценка кредитного риска контрагента позволяет обоснованно осуществлять выбор формы обеспечения обязательств по договору. Методика оценки кредитного риска контрагентов ПАО «ММК» предполагает последовательное определение факторов риска для оценки риска контрагента с учетом:

объема и срока текущей (планируемой) сделки с контрагентом. При этом определяются такие показатели, как: доля объема текущей (планируемой) сделки в общем объеме поставок продукции или затрат ПАО «ММК» (показатель отражает значимость сделки для ПАО «ММК»); аналогичный показатель определяется в отношении контрагента (отражает значимость сделки для контрагента);

срок сделки, т.е. период кредитования контрагента-покупателя по договорам поставки продукции ПАО «ММК» или срок предоставления аванса (предварительной оплаты) контрагенту-поставщику продукции, работ, услуг;

опыта совместной работы контрагента с ПАО «ММК», что требует информации относительно: периода совместной работы; наличия случаев неисполнения обязательств; доли ПАО «ММК» в уставном капитале контрагента; наличия кредиторской сопоставимой по объему и срокам задолженности ПАО «ММК» перед контрагентом согласно условиям действующих договоров (позволяет контролировать выполнение обязательств контрагентом с помощью встречных обязательств);

финансово-хозяйственных показателей деятельности контрагента. При этом важны: срок существования предприятия; соотношение объема сделки и чистых активов контрагента; объем текущей (планируемой) сделки; соотношение всех залоговых и гарантийных обязательств контрагента к объему его чистых активов; рентабельность его деятельности; коэффициент покрытия; показатель финансовой зависимости.

Итоговый показатель риска контрагента по своему значению находится в диапазоне 1-5 и определяется путем суммирования полученных по каждому фактору риска баллов с учетом их веса (значимости) в общем показателе риска. Различным значениям показателя соответствуют разные уровни риска неисполнения обязательств контрагентами и, как следствие – формы обеспечения. Например, при слабом уровне риска обеспечение не требуется, при умеренном выбирается такое обеспечение, как залог, сильный риск требует банковской гарантии, а при критическом уровне должна быть предусмотрена предоплата либо невыдача аванса. Ранжирование контрагентов позволяет определить условия, на которых возможно взаимодействие с клиентом.

Комплексная система управления рисками развивается и в *страховой группе «КапиталЪ»*, предоставляющей полный спектр страховых услуг. Учитывая специфику страхового бизнеса, в организации принимаются во внимание специализированные международные требования страховщиков – Директивы

Международной Ассоциации страховых надзоров. Особенностью применения стрессового тестирования в страховой группе «КапиталЪ» является многомодульная система стресс-тестов. Типовой стресс-тест состоит из нескольких частей, одна из которых содержит результаты диагностики, а другая – возможные способы решения проблемы. Такая система свидетельствует одновременно и о внедрении элементов обучения сотрудников.

Практический опыт *компании «СИБУР»* начинался с выявления ключевых рисков, т.е. потенциальных событий, негативно влияющих на стратегические цели. Реализация таких событий могла повлечь существенный, потенциально необратимый ущерб и/или привести к приостановке деятельности компании. Следующим шагом стал выбор способа риск-диагностики. Изучив международный опыт, стандарты по управлению рисками, специалисты компании остановились на методах, связанных с экспертной оценкой. Экспертная оценка может производиться в форме коллективного обсуждения или мозгового штурма. В сложных ситуациях возможно привлечение риск-менеджеров, обладающих инструментами количественной оценки рисков. Актуализация ключевых рисков организована с периодичностью в полгода. При этом сбор информации о рисках осуществляет департамент внутреннего аудита. По управлению ключевыми рисками в электронной библиотеке внутренними аудиторами создана «База знаний», с которой могут ознакомиться заинтересованные сотрудники в соответствии с полномочиями. Опыт «СИБУР» заключается в том, чтобы последовательно внедрять проактивный риск-ориентированный подход во все процессы компании. В процессе управления рисками решение принимает соответствующий менеджер, обладающий полномочиями и отвечающий за результат. В этой связи чрезвычайно важна оценка риска. Чем больше риск-ориентированных менеджеров, тем более устойчивой является компания. Большое внимание при управлении рисками уделяется корпоративному обучению риск-менеджменту, организации системы внутреннего контроля.

Процесс выявления и оценки рисков в *Группе ГМС* был инициирован руководством в 2010 году. АО «Группа ГМС» представляет собой холдинг, обладающий одним из самых мощных научно-производственных потенциалов в области разработки, производства и сервиса насосного и блочно-модульного оборудования для нефтегазовой промышленности, атомной и тепловой энергетики, водного хозяйства ЖКХ и других отраслей. Оценка риска и последствий неблагоприятных событий осуществляется в холдинге экспертно с применением метода Дельфи. При этом каждое событие оценивается группой экспертов, состоящих из руководителей производственных объектов и технических специалистов предприятий Группы ГМС по следующим параметрам: вероятность события; снижение производительности и период ее восстановления. Разработка и выбор мероприятий по снижению рисков осуществляется специалистами предприятий Группы. В соответствии с рекомендациями аудиторов в Группе ГМС внедряется модель COSO. Разработаны этапы данной модели, включая уровни последствий негативных опасностей.

Изучение практики оценки рисков в коммерческих организациях, накопивших опыт в области управления рисками, свидетельствует о том, что:

система управления рисками позволяет принимать обоснованные решения в условиях нестабильности экономики; наибольшие достижения демонстрируют организации, внедрившие комплексную систему управления рисками с вовлечением всех подразделений;

для целей оценки рисков организации широко используют методы экспертных оценок, мозгового штурма, Дельфи, «классический» метод (основан на определении вероятности наступления негативного события и уровня потерь). Организации с наибольшим опытом отмечают целесообразность введения количественных методов оценок;

способы оценки риска целесообразно определять в зависимости от содержания самих рисков, применительно к их специфике;

система управления рисками находится в постоянном развитии, что порождает необходимость регулярной корректировки совокупности рисков компании, их оценки, постоянного совершенствования процесса обмена информацией;

внедрение управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода находится в соответствии с системой управления рисками, которая введена в организации (либо создается).

Кроме того, методический инструментарий формирования информации о рисках только развивается. Не во всех публичных организациях процесс формирования информации о рисках является организованным и систематизированным, не говоря уже о компаниях среднего и малого бизнеса. Полученные выводы свидетельствуют о потребности развития методов и инструментов как формирования, так и использования информации о рисках.

В параграфе 1.1 диссертационной работы было выявлено, что риск-ориентированный подход в управленческом учете оказывает влияние на каждый элемент управленческого учета: бюджетирование осуществляется с учетом прогнозируемых значений рисков, в системе учета формируется и обобщается информация о рисках, проводятся аналитические и контрольные процедуры в отношении рисков. В разрезе указанных элементов нами предлагается использовать следующий инструментарий (таблица 10).

Таблица 10 – Инструменты формирования информации о рисках

Элементы управленческого учета	Специфика элементов управленческого учета в условиях риск-ориентированного подхода	Предлагаемый инструмент формирования информации о рисках
Планирование (бюджетирование)	Бюджетирование осуществляется с учетом прогнозируемых значений рисков	Бюджетирование с учетом риска повышения цен
Регистрация фактов хозяйственной жизни и обобщение информации в разрезе сегментов бизнеса, а также по организации в целом	Формирование и обобщение информации о рисках	Документирование; Формирование отчета о рисках, Резервирование
Анализ	Аналитические процедуры с использованием информации о рисках	Методические подходы к анализу информации предлагаемой формы отчета о рисках
Контроль	Контроль информации о рисках	Методика внутреннего контроля рисков

Таким образом, в диссертационной работе исследование проводится в отношении следующих организационно-методических инструментов:

документирование информации о рисках. Документирование позволяет организовать процесс формирования информации о рисках, обеспечивает ее достоверность и полноту, позволяет проводить аналитические и контрольные процедуры;

бюджетирование необходимо организациям для достижения поставленных цели и задач, способствует реализации такого принципа управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода, как прогнозность. Бюджеты следует формировать, максимально принимая во внимание риски деятельности организации в рассматриваемом периоде. Бюджетирование представляет собой технологию управления бизнесом, обеспечивает достижение стратегических целей с помощью бюджетов.

Внедрение системы бюджетирования позволяет: создавать информационную базу для поддержки принятия управленческих решений по оптимизации материальных и финансовых ресурсов; составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности организаций; своевременно выявлять риски деятельности бизнес-единиц; определять экономические последствия при возможных отклонениях от намеченного результатов и принимать эффективные управленческие решения; повышать управляемость компании за счет оперативного отслеживания отклонений факта от плана и своевременного принятия решений; координировать работу бизнес-единиц на достижение поставленной цели, получать инструмент оценки их деятельности; создавать систему стимулирования менеджеров, направленную на повышение эффективности и снижение затрат на основе достижения запланированных показателей. В условиях экономической нестабильности с целью минимизации рисков организации вынуждены своевременно реагировать на систематическое разнотемповое изменение цен. Действенным методом может являться составление бюджетов, показатели которых скор-

ректированы на соответствующие коэффициенты. Это позволит организации более обоснованно формировать статьи бюджета и корректнее прогнозировать финансовый результат;

резервирование. Как отмечалось ранее, информация о рисках формируется в системе управленческого учета в целях управления ими. Прежде всего, решения менеджеров направлены на выявление возможностей снижения рисков при решении тех или иных задач в деятельности организации. В случае же реализации рисков большое значение имеют резервы, которые формируются с целью компенсации возникших последствий. Таким образом, резервирование также является одним из инструментов управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода;

аналитические процедуры для выявления сложившихся тенденций изменения рисков деятельности организации, определения целесообразности мероприятий по снижению рискованных значений. Аналитические процедуры позволяют реализовать такой принцип управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода, как аналитичность;

контрольные процедуры, позволяющие контролировать рискованные значения и принимать соответствующие управленческие решения по управлению рисками.

Формы и содержание документов, содержащих информацию о рисках, предложены нами в параграфе 2.2 диссертации, далее в процессе исследования обратимся к вопросам бюджетирования с учетом риска повышения цен и резервирования.

Процедуры анализа рисков, состав и содержание показателей с использованием предлагаемой формы отчета о рисках, а также разработанная методика внутреннего контроля рисков деятельности организации будут представлены соответственно в параграфах 3.2 и 3.3 диссертационного исследования.

В современных экономических условиях все большую актуальность приобретает стратегическое *бюджетирование*, приходящее на смену «управлению по

ситуации». Бюджеты формируются для достижения поставленных целей с учетом прогнозов на основе статистических данных по организации и анализа её фактического состояния организации в данный период времени. Обычно различают два подхода к бюджетированию: процессный (бюджетирование бизнес-процессов) и функциональный (составление бюджетов Центров финансовой ответственности (ЦФО)). Бюджетирование может реализовываться любым из подходов или осуществляться в двух направлениях.

Как было отмечено нами ранее, *бюджетирование* следует осуществлять с учетом рисков организации. Так, значительное влияние на показатели деятельности организации оказывает повышение цен. Стоит отметить, что применять к статьям бюджета индекс инфляции, представляемый органами статистики, нецелесообразно, так как он представляет собой усредненную величину.

Вопрос об актуальности разработки методических рекомендаций по корректировке учетной информации на уровень инфляции поднимается в статье А.Н. Бобрышева, М.В. Феськовой и А.В.Сидоренко [41]. При этом большой научный и практический интерес вызывает предлагаемая авторами модель корректировки учетной информации на уровень инфляции и ее внедрение в учетно-аналитическое обеспечение деятельности сельскохозяйственных организаций. Внимание к вопросу о возможной корректировке учетной информации свидетельствует о его актуальности и своевременности.

Так, для корректного отражения данных в бюджете при использовании коэффициентов необходимо изучить статистические данные компаний об отдельных группах продукции (товаров, производителей) в зависимости от видов деятельности. Корректировка на обобщенный индекс инфляции не отразит реальной ситуации, поскольку цены на различные группы товаров меняются непропорционально. Поэтому организации, полагаясь на применимость официального индекса инфляции, а следовательно, рассчитывая на определенный уровень цен на товары и услуги, зачастую сталкиваются с непредвиденными обстоятельствами (с неожиданным ростом цен на конкретные материалы, используемые в деятель-

ности, значительно превышающим уровень инфляции), что влечет за собой определенные риски деятельности.

В связи с фактом непропорционального повышения цен на различные товары, предлагаем ввести систему расчетных коэффициентов при бюджетировании в организации. Таким образом, составляя бюджет, специалисту будет необходимо обратиться к ретроспективным данным, и с помощью, например, Microsoft Excel произвести расчет изменения цен на различные товары и услуги, потребляемые организацией, которые находят отражение в существенных статьях бюджетов организации. С нашей точки зрения, это позволит корректнее составлять бюджеты, иметь более реальное представление о положении дел на рынке и, таким образом, минимизировать риски организации. Корректировка должна производиться не только по закупкам, которые совершает организация, но и по продажам, что также требует дополнительных расчетов коэффициентов.

Приведем пример фрагмента формируемого бюджета девелоперской компании, касающегося строительных конструкций возводимого объекта (десятиэтажное здание) площадью 6142 квадратных метров. Стоит уточнить, что в данном примере организация группирует материалы, используемые на этапах строительства, по статьям затрат на конкретном объекте, используя стандарт DIN-276-2008. Данный стандарт строительства – немецкий, организация применяет его в своей деятельности, так как была основана в г. Штутгарте, а уже позже появилась и на российском рынке. Фрагмент формируемого бюджета затрат на материалы, необходимые для возведения строительных конструкций объекта, представим в таблице 11.

Поскольку процесс строительства предполагает четкую последовательность действий, то все этапы и процессы имеют конкретные сроки выполнения. Таким образом, материалы, необходимые для выполнения конкретного этапа, подвозятся на объект в конкретное время, чтобы избежать простоя техники, рабочих, а также избежать рисков невыполнения конкретных работ, а следовательно, и риска того, что организации не удастся сдать объект в срок.

Таблица 11 – Фрагмент формируемого бюджета затрат на материалы, необходимые для возведения строительных конструкций объекта

KGR DIN 276		Статьи бюджета	Показатель (площадь), м ²	Стоимость ед., (тыс. руб.)	Всего, (тыс. руб.)
1	2	3	4	5	6
300		Строительные кон- струкции	6142	12,28	75 403,94
	310	Земляные работы	6142	0,34	2 100,89
	330	Наружные стены	6142	0,59	3 651,39
	340	Внутренние стены	6142	4,83	29 656,92
	350	Полы и потолки	6142	5,78	35 523,36
	390	Другие мероприятия для строительных кон- струкций	6142	0,73	4 471,38

Для этих целей в организации создается график выполнения работ (этапов строительства) с указанием даты начала реализации этапа, продолжительности и даты окончания работ по конкретному этапу.

Приведем пример такого графика выполнения строительных работ в таблице 12.

Таблица 12 – График выполнения строительных работ

Статьи бюджета	Дата начала реализации этапа	Продолжительность этапа (дни)	Дата окончания реализации этапа
1	2	3	4
Строительные конструк- ции, из них:			
Земляные работы	20.06.2017	40	30.07.2017
Наружные стены	25.09.2017	202	15.04.2018
Внутренние стены	16.01.2018	160	25.06.2018
Полы и потолки	20.06.2018	35	25.07.2018
Другие мероприятия для строительных конструкций	02.08.2017	171	20.01.2018

Визуализировать данную информацию возможно с помощью диаграммы Ганта (рисунок 11), которая даст ясное представление о последовательно возникающей необходимости в материалах в процессе строительства. Таким образом, для сокращения складских расходов на хранение, транспортных – на доставку

груза от поставщика к складу и от склада к объекту, трудовых затрат, рекомендуем осуществлять закупку материалов непосредственно перед началом этапа строительства с прямой доставкой груза на объект строительства применять корректирующий коэффициент в зависимости от даты закупки.

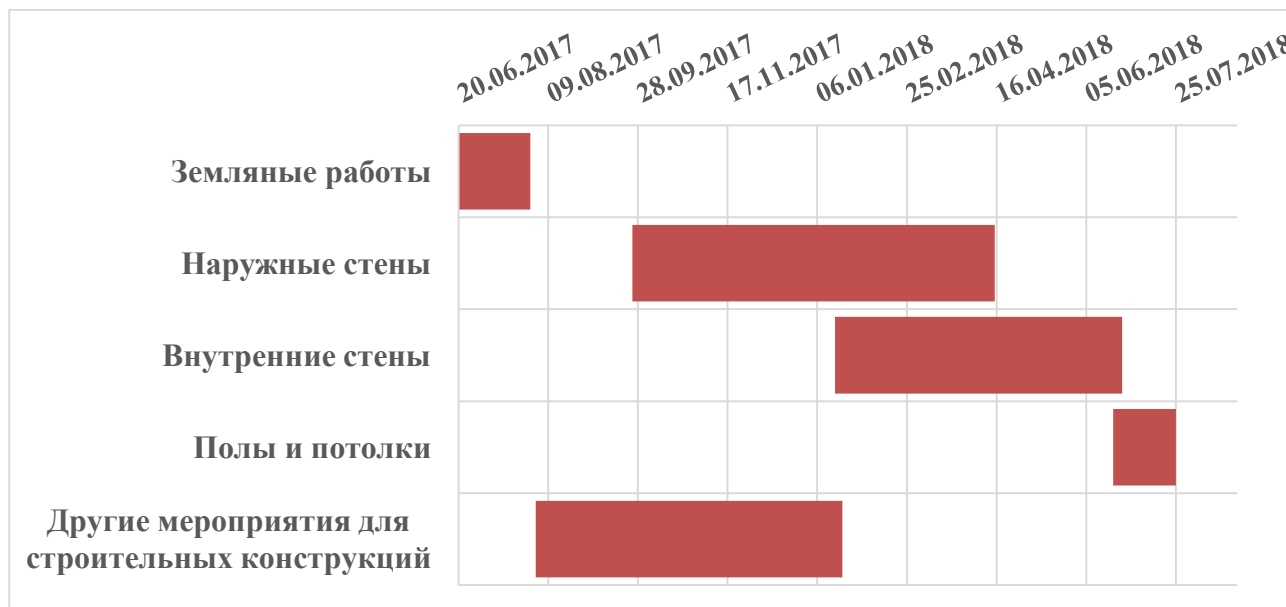


Рисунок 11 – Сроки выполнения определенных строительных работ

Организацией определено, что цены на закупаемые материалы повысятся на 12% в 2017 году и на 12,8% в 2018 году.

Как видно из таблицы 12 и рисунка 11, материалы для проведения земляных работ в соответствии с планом понадобятся 20.06.2017 г., а для возведения внутренних стен – гораздо позже – 16.01.2018 г.

Корректирующий коэффициент для статьи «Земляные работы» будет рассчитан с учетом количества календарных дней с начала года до даты начала проведения работ следующим образом:

1) количество календарных дней с начала года (01.01.2017 г.) до даты начала проведения работ (20.06.2017 г.) – 170 дней (для расчета можно использовать финансовую таблицу «Порядковые номера дней в году»);

2) корректирующий коэффициент

$$1 + 0,12 \times \frac{170}{365} = 1 + 0,12 \times 0,4658 = 1,0559,$$

т. Е. к моменту закупки материалы для земельных работ подорожают на 5,59%;

3) итоговая сумма, которую следует заложить на земляные работы

2100,89 × 1,0559 = 2218,33 тыс. руб.

Расчетные данные по остальным статьям затрат представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Скорректированный бюджет затрат на материалы

Кодировка	Статьи затрат в бюджете	Дата начала реализации этапа	Всего (тыс. руб.)	Количество дней с начала года до даты начала работ	Корректирующий коэффициент	Всего, с учетом корректирующего коэффициента (тыс. руб.)
1	2	3	8	9	10	11
300	Строительные конструкции		75 403,94			86 528,19
310	Земляные работы	20.06.2017	2 100,89	170	1,0559	2 218,33
330	Наружные стены	25.09.2017	3 651,39	267	1,0888	3 975,63
340	Внутренние стены	16.01.2018	29 656,92	365 с начала 2017 г. 15 с начала 2018 г.	1,1259	33 390,73
350	Полы и потолки	20.06.2018	35 523,36	365 с начала 2017 г. 170 с начала 2018 г.	1,1868	42 159,12
390	Другие мероприятия для строительных конструкций	02.08.2017	4 471,38	213	1,0700	4 784,38

Безусловно, полученная итоговая сумма 86 527,94 тыс. руб. может быть изменена (скорректирована) в процессе осуществления проекта (строительства), но заложенные в нее 11 124,25 тыс. руб. (86 528,19 – 75 403,94) призваны компенсировать риски повышения цен, заказа материалов у других подрядчиков по завышенной цене (вследствие непоставки материалов одними подрядчиками) и т. П. Поэтому считаем предложенный нами способ введения корректирующих коэффициентов на этапе бюджетирования способным минимизировать риски компании и призванным избежать непредвиденных коллапсов в процессе ведения бизнеса.

Далее обратимся к такому организационно-методическому инструменту, как *резервирование*. Для смягчения рисков ситуаций чрезвычайно важно определиться с совокупностью создаваемых резервов. Резервирование рассматривается нами лишь в качестве некоторой компенсации, ведь «...любой менеджер хочет предотвратить потери, а не компенсировать ущерб» [97]. Тем не менее, резервирование позволяет более грамотно распределять расходы организации во времени и способствует, таким образом, повышению качества информации для целей управления. Следует отметить, что большой массив сведений о резервах формируется в системе финансового учета в обязательном порядке и должен использоваться при получении информации о деятельности организации.

Действующими нормативными документами предусмотрены три группы резервов (таблица 14): резервы предстоящих расходов и платежей (по названию счета 96), т.е. оценочные обязательства, оценочные резервы и резервы из чистой прибыли. Отражение в учете оценочных обязательств и оценочных резервов направлено, прежде всего, на реализацию такого принципа-требования как осмотрительность.

Таблица 14 – Влияние на риски деятельности организации резервов, предусмотренных нормативными документами

Группа резервов	Виды резервов	Регулирующие документы	Записи в учете	Влияние на риски
1	2	3	4	5
Оценочные обязательства (формируемые на счете 96 «Резервы предстоящих платежей»)	На оплату отпусков, на гарантийные ремонты и др.	[10, 7]	Дт 08, 20, 26, 44, 91 и др. Кт 96 – при формировании; Дт 96 Кт 10, 60, 69, 70 и др. – при использовании	Риски, связанные с действиями (бездействием) персонала; Риск невыполнения обязательств (риск ликвидности)
Оценочные резервы	Резервы под снижение стоимости материальных ценностей	П. 25 [8] П. 20 [12] Комментарий к счету 14 [15]	Дт 91 Кт 14 – при формировании; Дт 14 Кт 91 – при восстановлении	Риски, связанные с действиями (бездействием) персонала; Ценовые риски

1	2	3	4	5
	Резервы под обесценение финансовых вложений	П. 38-40 [9] Комментарий к счету 59 [15]	Дт 91 Кт 59 – при формировании; Дт 59 Кт 91 – при восстановлении	Риски, связанные с действиями (бездействием) персонала; Риски инноваций и инвестиций; Ценовые риски
	Резервы по сомнительным долгам	П. 70 [13] Комментарий к счету 63 [15]	Дт 91 Кт 63 – при формировании; Дт 63 Кт 62, 76 – при использовании Дт 63 Кт 91 – при восстановлении	Риски, связанные с действиями (бездействием) персонала; Кредитный риск
Резервы из чистой прибыли по решению собственников / в соответствии с законодательством	Резервный капитал	П. 1 ст. 35 [2] Комментарий к счету 82 [15]	Дт 84 Кт 82 – при формировании; Дт 82 Кт 84 – при использовании на покрытие убытков общества	Риски, связанные с действиями (бездействием) персонала; Риск убыточной деятельности (комплексный риск, возникает как результат реализации совокупности рисков)
	Другие фонды и резервы	П. 2 ст. 35, п. 2 ст. 42 [2] Комментарий к счету 84 [15]	Дт 84 Кт 84 – при формировании записи производятся по субсчетам к счету 84	Риск убыточной деятельности (комплексный риск, возникает как результат реализации совокупности рисков) Выполняет функцию «запаса», придавая источнику целевое назначение

Важное значение в обеспечении достоверности информации об активах организации, ее доходах и расходах имеют оценочные резервы, которые формируют организации в обязательном порядке при определенных обстоятельствах. Среди них:

резервы под снижение стоимости материальных ценностей, которые предусмотрены п. 25 ФСБУ (ПБУ) 5/01 [8], п. 20 Методических указаний по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов [12], и создаются по запасам, «которые морально устарели, полностью или частично потеряли свое первоначальное качество, либо текущая рыночная стоимость, стоимость продажи которых снизилась»;

резервы под обесценение финансовых вложений, создание которых регулируется п. 38-40 ФСБУ (ПБУ 19/02) [9] для тех вложений, по которым не определяется их текущая рыночная стоимость, при условии, если подтвердилось устойчивое существенное снижение стоимости;

резервы по сомнительным долгам, порядок создания которых подробно представлен в п. 70 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности [13] при признании дебиторской задолженности сомнительной.

Прежде всего, оценочные резервы призваны реализовать на практике принцип осмотрительности, поскольку каждый из них корректирует оценку активов при раскрытии информации в бухгалтерском балансе. Так, резервы под снижение стоимости материальных ценностей позволяют раскрывать сведения о запасах в оценке по текущей рыночной стоимости, резервы под обесценение финансовых вложений предоставляют возможность представлять информацию о финансовых вложениях, по которым они созданы, по учетной стоимости, т.е. за вычетом суммы образованного резерва под их обесценение. В свою очередь резервы по сомнительным долгам вычитаются при раскрытии информации о дебиторской задолженности, что позволяет показывать задолженность в части, вероятность погашения которой остается высокой.

Корректировка оценки активов, бесспорно, чрезвычайно важна для получения объективной информации о них. Однако при этом имеет место и негативная сторона процесса учета резервов, которая вызвана действующими нормами регулирующих документов. Так, Планом счетов и Инструкцией по его применению для обобщения информации об оценочных резервах предусмотрены одноименные счета 14 «Резервы под снижение стоимости материальных ценностей», 59 «Резервы под обесценение финансовых вложений» и 63 «Резервы по сомнительным долгам». При формировании указанных резервов запись производится по кредиту счетов 14, 59 или 63 с одновременным отражением сумм на счете 91 «Прочие доходы и расходы». Указание об отражении оценочных резервов на счете 91 «Прочие доходы и расходы» содержится как в указанных выше нормативных документах, так и в Плане счетов и Инструкции по его применению [15],

и в п. 11 ФСБУ (ПБУ) 10/99 [7]. Таким образом, создание резервов в разрезе их видов сопровождается записями в учете: Дт 91 Кт 14; Дт 91 Кт 59; Дт 91 Кт 63.

Как свидетельствуют записи в системе финансового учета, формирование оценочных резервов увеличивает прочие расходы организации. Однако такие явления, как снижение стоимости материальных ценностей, обесценение финансовых вложений и признание дебиторской задолженности далеко не всегда связаны с прочими видами деятельности организации. Напротив, указанные факты в большинстве случаев происходят в рамках обычных видов ее деятельности. Это относится ко всем видам рассматриваемых активов, для корректировки стоимости которых создаются резервы:

материальные ценности приобретаются или создаются для использования в целях производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) или для управленческих нужд (сырье, материалы), а также для продажи (готовая продукция и товары);

финансовые вложения могут быть объектом учета в организациях, для которых операции с ними осуществляются в рамках обычной деятельности (в т.ч. у профессиональных участников рынка ценных бумаг);

дебиторская задолженность возникает чаще как следствие продажи продукции (работ, услуг), т.е. также в процессе обычных видов деятельности.

В связи с вышеизложенными аргументами, считаем необходимым формировать указанные резервы в учетной системе в зависимости от того, в каких видах деятельности используются активы, по которым они создаются. Поскольку в финансовом учете отсутствует возможность реализации такой рекомендации в связи с наличием норм регулирующих документов, то разграничение расходов следует производить в системе управленческого учета.

С нашей точки зрения, разграничение на расходы от обычных видов деятельности и прочие при формировании оценочных резервов должно производиться с использованием счетов:

90 «Продажи» - в случае, если активы, по которым формируются оценочные резервы, используются (материальные ценности, финансовые вложения) в

рамках обычных видов деятельности или относятся к ней (дебиторская задолженность);

91 «Прочие доходы и расходы» - при ситуациях, когда активы используются в прочих видах деятельности.

В первом случае в системе управленческого учета следует производить запись по дебету счета 90 в корреспонденции со счетом учета соответствующего резерва (14, 59, 63), а во втором – по дебету счета 91 (корреспондирующими будут счета 14, 59 или 63). Соответственно, восстановление сумм резервов также будет отражаться с увеличением доходов по обычным видам деятельности, либо прочих доходов.

Реализация предложенных нами рекомендаций позволит менеджерам организации получать в системе управленческого учета более обоснованную информацию о расходах и доходах в разрезе обычных и прочих видов деятельности, а также о финансовых результатах по видам деятельности для принятия управленческих решений.

Формирование оценочных резервов сопряжено с корректировкой оценки активов. Логично, что принцип осмотрительности должен распространяться не только на информацию о материальных ценностях, финансовых вложениях и дебиторской задолженности, но и в отношении других активов. Однако в других случаях нормативные документы не предусматривают обязательных случаев создания оценочных резервов. Тем не менее, в настоящее время активно развивается такой инструмент как обесценение:

п. 20 [14] *обязывает* проводить проверку поисковых активов на обесценение при наличии соответствующих признаков и учитывать изменение их стоимости;

п. 22 [11] предоставляет организациям *право* проверки нематериальных активов на обесценение.

Значительный вклад в развитие бухгалтерского учета вносят рекомендации Фонда развития бухгалтерского учета «Национальный негосударственный регулятор бухгалтерского учета «Бухгалтерский методологический центр» (Фонд

«НРБУ «БМЦ», далее - БМЦ). Представляют интерес Рекомендация БМЦ Р-56/2015-КпТ по вопросу признания обесценения основных средств и проект Рекомендации БМЦ Р-Х/20XX-ОК – признания обесценения нематериальных активов.

При реализации указанных рекомендаций на практике (в том числе норм, которые в проекте) возможны выводы с последующими рекомендациями:

в системе бухгалтерского учета формируется информация о стоимости активов, исходя из принципа осмотрительности в отношении основных средств, нематериальных активов, поисковых активов, материальных ценностей, финансовых вложений и дебиторской задолженности. Необходима информация о стоимости других активов, исходя из принципа осмотрительности: незавершенных капитальных вложений (сальдо по счету 08), результатов исследований и разработок;

отсутствует единая квалификация инструментов снижения стоимости активов. По своей сути все оценочные резервы, создаваемые в соответствии с требованиями нормативных документов (резервы под снижение стоимости материальных ценностей, резервы под обесценение финансовых вложений и резервы по сомнительным долгам) и признание обесценения соответствующих активов – разные инструменты, применяемые с целью реализации принципа осмотрительности;

в рамках одного инструмента отсутствует единый подход к отражению фактов в системе учета. Например, обесценение основных средств рекомендовано признавать записью Дт 91 Кт 02, субсчет «Обесценение». Логично в этом случае обесценение по нематериальным активам, соответственно, признавать записью Дт 91 Кт 05, субсчет «Обесценение». Однако в проекте содержится вариант Дт 91 Кт 04 для отражения убытка от обесценения.

С учетом вышесказанного, в целях формирования информации об активах организации с учетом принципа осмотрительности в системе управленческого учета для учета резервов под обесценение активов может быть использован отдельный счет, например, 95 «Резервы под обесценение активов». Для каждого

резерва в разрезе видов активов к указанному счету будут производиться записи на соответствующих субсчетах. Логично при этом формировать резервы записью по кредиту счета 95 в корреспонденции со счетом 90 (если использование актива предполагается в основных видах деятельности), либо со счетом 91 (если актив предназначен для использования в прочих видах деятельности). С этой целью в рабочий план счетов управленческого учета вводится отдельный счет 95 «Резервы под обесценение активов». Для каждого резерва в разрезе видов активов к указанному счету целесообразно открывать отдельные субсчета для обобщения информации о резервах под обесценение по незавершенным вложениям во внеоборотные активы (95.1); внеоборотным активам (95.2); запасам (95.3); финансовым вложениям (95.4); дебиторской задолженности (95.5).

Соответственно, к счету 90 следует открыть субсчет «Расходы при обесценении активов, используемых в обычных видах деятельности». В свою очередь к счету 91 - субсчет «Расходы при обесценении активов, используемых в прочих видах деятельности».

Величина резервов, учтенных на счете 95, будет свидетельствовать о реализовавшихся ценовых и других рисках и, кроме того - способствовать определению более достоверной информации о расходах от обычных и прочих видов деятельности.

В отношении резервов из чистой прибыли можно отметить, что, прежде всего, они выполняют функцию некоторого «запаса», которому придается целевая направленность. Например, в составе резервного капитала организациями может отражаться информация о различных фондах и резервах, формируемых из средств чистой прибыли. Фонды и резервы могут быть предусмотрены действующим законодательством, а могут быть следствием инициативы учредителей. Например, акционерные общества резервный фонд формируют «путем обязательных ежегодных отчислений» (п. 1 ст. 35 [2]), т.е. в обязательном порядке. Помимо резервного фонда акционерные общества могут создавать также специальный фонд акционирования работников для приобретения у них акций (п. 2 ст.

35 [2]), специальные фонды для выплаты дивидендов по привилегированным акциям (п. 2 ст. 42 [2]). Все фонды и резервы, формируемые организациями из средств чистой прибыли, обычно отражаются в составе резервного капитала. Однако существует позиция специалистов о возможности применения счета 84 для этих целей. При формировании фондов и резервов непосредственно на счете 84 (например, фондов накопления, потребления, инновационного развития и др.) учетной политикой в части рабочего плана счетов могут быть предусмотрены разные варианты отражения в учете: выделяется на субсчетах использованная часть нераспределенной прибыли (для контроля оставшейся части); использованная часть не выделяется (фактические расходы не затрагивают источник финансового обеспечения, что подтверждается в письме ведомства [18]). Формирование резервного капитала из чистой прибыли относится к событиям после отчетной даты, которое в отчетном периоде раскрывается в пояснениях к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах. Соответственно, в отчетном периоде запись Дт 84 Кт 82 не производится, поскольку будет отражена в учете периода, следующего за отчетным (п. 10 ПБУ 7/98). К событиям после отчетной даты относится также направление средств резервного фонда на покрытие убытка.

Таким образом, предложенные нами рекомендации по бюджетированию позволят принимать риск повышения цен при формировании статей бюджета, что, в свою очередь, предоставит возможность организациям получать более обоснованные данные для контроля показателей деятельности. В свою очередь формирование резервов будет способствовать возможности «смягчения» последствий реализации ценовых и других рисков, а также снижению информационного риска.

Важно отметить необходимость закрепления в учетной политике для целей управленческого учета организационных и методических инструментов формирования информации о рисках. Распределим необходимые, с нашей точки зрения, положения учетной политики по разделам (таблица 15).

Совокупность положений учетной политики должна быть определена в соответствии с особенностями функционирования организации, индивидуальны-

Таблица 15 – Содержание разделов учетной политики управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода

№ п/п	Разделы учетной политики	
	Организационно-технический	Методический
1.	Совокупность и классификация рисков для выявления и формирования информации о них в системе управленческого учета	Способы оценки рисков для своевременного принятия необходимых мер по их снижению
2.	Виды бюджетов, периодичность их составления	Порядок определения коэффициентов, используемых при формировании бюджетных показателей с учетом рисков
3.	Совокупность форм документации для отражения информации о рисках	
4.	Порядок документирования и представления информации о рисках для немедленного информирования менеджеров организации	Определение критического значения рисков, при достижении которых сотрудники обязаны информировать соответствующие уровни управления организации и предпринимать другие необходимые меры
5.	График движения документов, содержащих информацию о рисках	
6.	Рабочий план счетов в части счетов управленческого учета для отражения и группировки информации о резервах	Порядок записей на счетах для отражения информации, в т.ч. при формировании резервов
7.	Система учетных регистров, обобщающих информацию, в т.ч. в разрезе видов рисков	Совокупность востребованных организацией резервов для «смягчения» рискованных ситуаций Порядок формирования и списания резервов
8.	Форма отчета о рисках или соответствующих разделов о рисках во внутренней отчетности	
9.	Сроки представления отчетных форм менеджерам разных уровней управления для принятия деловых решений и разработки мер по снижению рисков в рамках соответствующих полномочий	
10.	Распределение полномочий между лицами, осуществляющими аналитические функции, периодичность формирования и представления аналитической информации	Совокупность аналитических показателей, порядок их расчета
11.	Раздел (положение) по организации внутреннего контроля рисков	Методика внутреннего контроля рисков

ми ее характеристиками, которые оказывают влияние на организацию учета. На ее содержание оказывают основное влияние информационные запросы пользователей, которыми являются менеджеры разных уровней управления. Предлагаемый вариант учетной политики содержится в Приложении 10.

3.2 Аналитические возможности Отчета о рисках деятельности организации

Необходимость управления рисками деятельности компаний вызвана, прежде всего, условиями кризиса и неопределенности. При этом обоснованность управленческих решений зависит от достоверности информации о рисках и ее аналитичности. В этой связи актуальным является вопрос о порядке представления сведений о рисках во внутренней отчетности и возможности проведения аналитических процедур на ее основе.

Актуальность отмеченного выше вопроса усиливается введением с 01.09.2018г. новой обязанности для совета директоров (наблюдательного совета) публичных акционерных обществ о необходимости организации управления рисками и внутреннего контроля (ст. 87.1, Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 19.07.2018) «Об акционерных обществах»). В этой связи процедуры формирования и обобщения информации о рисках, анализа и контроля рискованных значений, являются чрезвычайно важными и востребованными.

Внутренняя отчетность о рисках организации должна обобщать информацию, накопленную в документах и систематизированную в регистрах, которые введены в организации, а также обеспечивать возможность проведения аналитических процедур. Представляется, что отчет о рисках должен включать: показатели, характеризующие «рисковость» (опасность) деятельности организации, динамику развития событий, связанных с рисками, сложившихся тенденций изменений рискованных значений и др.; пояснения для более подробного и тщательного понимания ситуации в рискованных областях, влияющих на деятельность организации. Очевидно, что внутренняя отчетность должна содержать более подробную

информацию о рисках и результатах их анализа в сравнении с тем, что организация может предоставить внешним пользователям.

Предлагаемая форма отчета о рисках деятельности организаций представлена на рисунке 12. Отчет состоит из двух разделов: динамика оценки рисков за период и влияние реализованных мероприятий на оценку/уровень рисков. Формируется отчет с ежегодной периодичностью, основанием для заполнения показателей отчета являются регистры, содержащие информацию о рисках (сводные профили рисков, которые составляются ежеквартально).

Раздел отчета «Динамика оценки рисков за период» включает оценки рисков в разрезе их видов, а также в разрезе подразделений на различные даты. С целью расширения аналитических возможностей отчета о рисках сведения о значениях рисков приводятся не менее чем на две отчетные даты – 31 декабря отчетного года и 31 декабря предшествующего года. Организации могут дополнять отчет сведениями о рисках на более ранние отчетные даты, например, на 31 декабря года, предшествующего предыдущему. Кроме того, в этом разделе будут предусмотрены показатели и уровни рисков по состоянию на промежуточные даты отчетного периода, т.е. соответственно, на 31 марта, 30 июня, 30 сентября отчетного года. Такое требование о составе информации в отчете не создаст дополнительных трудностей для персонала, поскольку информация на указанные даты содержится в сводных профилях рисков, ее несложно перенести в отчет. При автоматизированном варианте формирования отчета о рисках информация будет автоматически переноситься из сводных профилей рисков.

По каждому риску на отчетные даты предоставляется информация не только о фактической оценке, но и о предельном значении. Таким образом, исходя из содержания, можно обобщить аналитические возможности первого раздела отчета о рисках.

Прежде всего, возможно проведение динамического (*горизонтального*), *структурного (вертикального)* и *факторного анализа*.

Отчет о рисках

1. Динамика оценки рисков за период

Наименование риска/Код классификации	Риск-факторы	Возможные последствия	Допустимые значения	Оценка / Уровень				Оценка / Уровень 31 декабря предыдущего года
				31 марта	30 июня	30 сентября	31 декабря	
Риск ошибочного определения экономической целесообразности проекта 1.5.1	Неверные расчеты, инфляция, неверно принятые допущения, повышение стоимости строительных материалов и инженерных конструкций	Снижение эффективности вложений в проект; признание решения об инвестировании средств в проект ошибочным	3.0 Низкий	5.68 Высокий	5.89 Высокий	6.67 Высокий	6.98 Высокий	
...

2. Влияние реализованных мероприятий на оценку/уровень рисков

Риск / оценка / уровень	Мероприятие	Стоимость мероприятия		Сроки выполнения мероприятия		Остаточный риск (риск после мероприятия)		Отклонения от ожидаемых значений / Причины		
		Ожидаемая, тыс.р.	Фактическая, тыс.р.	Ожидаемая, дни	Фактическая, дни	Ожидаемый	Фактический	По стоимости (4-3)	По срокам выполнения (6-5)	По величине остаточного риска (8-7)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.5.1 6.98 Высокий	Дополнительные юридические и финансовые процедуры по экспертизе проекта; Анализ возможности изменения законодательства в период реализации проекта и оценка возможного влияния на его завершение	270	292	70	45	3.0	3.0	+22	-25	-

Рисунок 12 – Форма отчета о рисках

Отчет предоставляет возможность определения в динамике изменений значений/уровней всех рисков, входящих в портфель, в течение отчетного года, поскольку информация представлена в разрезе рисков и дат не только на отчетные даты (31 декабря отчетного года и 31 декабря предшествующего года), но и на последний день каждого квартала отчетного года.

При этом могут определяться отклонения и темпы роста показателей рисков на 31 декабря отчетного года к показателям по состоянию на 31 декабря предыдущего года. Если организация посчитает целесообразным дополнять предлагаемую форму отчета о рисках показателями на 31 декабря года, предшествующего предыдущему, то это расширит аналитические возможности отчета.

Для целей анализа важны также отклонения фактических рисков значений от их предельных значений, которые организация считает допустимыми. Отклонения от предельных значений можно определять на любую дату, на которую имеется фактическая информация об оценке рисков.

Кроме того, сведения о значениях рисков по состоянию на последний день каждого квартала позволяют оценить динамику показателей в течение отчетного года, определяя отклонения и темпы роста рисков значений.

Исчисление совокупного показателя рисков в разрезе подразделений и по организации в целом в свою очередь позволит определить динамику этих показателей, а также создаст дополнительные возможности для проведения структурного анализа и расчета показателей, характеризующих «рисковость» деятельности организаций.

В целях проведения *структурного (вертикального) анализа* отчет о рисках позволяет исчислять:

долю каждого риска организации в их совокупной величине по организации в целом на 31 декабря отчетного периода, 31 декабря предыдущего периода, а если организация предусматривает раскрытие в отчете показателей на 31 декабря периода, предшествующего предыдущему, то и на эту дату. Также показатель может исчисляться на каждый последний день квартала в течение отчетного года, т.е. на промежуточные даты отчетного периода;

долю каждого риска подразделения в их совокупной величине по соответствующему подразделению. Даты, на которые может исчисляться показатель, аналогичны тем, что были указаны относительно предыдущего показателя;

долю совокупного риска каждого подразделения в совокупном риске организации в целом. Показатель также может исчисляться на даты, указанные выше.

Как следствие все три показателя могут анализироваться в динамике.

Факторный анализ возможен в отношении каждого риска деятельности организации. Например, исчисление риска (r) посредством произведения вероятности наступления рискованного события (a) и оценки существенности его возможных последствий (b), позволяет нам рассматривать мультипликативную модель ($r = a \times b$), к которой можем применить методы факторного анализа.

Допустим, риск ошибочного определения экономической целесообразности проекта по состоянию на 31 марта отчетного года составил по оценкам специалистов подразделения компании 5,68 (вероятность наступления события – 0,6311, оценка существенности последствий – 9), а на 30 июня – 5,89 (вероятность наступления события – 0,6402, оценка существенности последствий – 9,2). Определим влияние вероятности наступления рискованного события и существенности последствий на изменение рискованного значения/

Влияние вероятности наступления рискованного события

$$\Delta r = \Delta a \times b_0 = (0,6402 - 0,6311) \times 9 = 0,08/$$

Влияние существенности последствий наступления рискованного события

$$\Delta r = a_1 \times \Delta b = 0,6402 \times (9,2 - 9) = 0,13.$$

Совокупное влияние факторов – 0,21, что соответствует отклонению величины риска (5,89-5,68). Таким образом, увеличение значения риска ошибочного определения экономической целесообразности проекта за рассматриваемый период на 0,21 произошло под влиянием вероятности наступления рискованного события на 0,08 и под влиянием существенности последствий наступления рискованного события на 0,13.

Во втором разделе отчета *«Влияние реализованных мероприятий на оценку/уровень рисков»* владельцы рисков раскрывают информацию о влиянии

реализованных мероприятий на оценки рисков. Заполняется эта часть отчета на основе отчетов о мероприятиях по реагированию на риски по состоянию на отчетные даты. С использованием показателей второго раздела отчета о рисках также возможно проведение *динамического (горизонтального) и структурного (вертикального) анализа*. Так, динамика может определяться в отношении расходов организации на проведение мероприятий по снижению рисков значений, структура – по доле расходов каждого квартала отчетного года в общей величине расходов за отчетный период. Кроме того, общая сумма расходов за отчетный период может сопоставляться с аналогичным показателем предыдущего периода. Также аналитическое значение имеет совокупная величина изменения рисков значений под влиянием проведенных мероприятий как по организации в целом, так и по подразделениям.

Одним из важных и сложных вопросов является разработка показателей с использованием формы отчета о рисках. Показатели могут быть общими (их контроль актуален для организаций разных видов деятельности) и индивидуальными (их контроль важен в связи со специфичными особенностями деятельности). Вторая группа показателей свидетельствует о том, что универсальной для всех организаций совокупности показателей быть не может. С использованием данных отчета о рисках рекомендуем рассчитывать следующие показатели:

затратоемкость мероприятия по снижению рисков, определяется как отношение стоимости конкретного мероприятия, реализованного с целью снижения риска/рисков к величине *снижения* рисков значений, на которое оказало влияние это мероприятие. Показатель характеризует стоимость *снижения* рисков значений на одну единицу под влиянием конкретного мероприятия. Определять показатель следует за отчетный год в разрезе реализованных мероприятий. В течение отчетного года показатели по мероприятиям исчисляются накопительно, т.е. не один раз в год на 31 декабря, а поквартально. Поквартальный расчет предполагает определение показателя по мероприятиям, которые реализованы в том или ином квартале отчетного периода. Показатель может исчисляться

по мере завершения каждого мероприятия. В знаменателе всегда будет совокупность измененных рисков, оценка которых *снизилась* под влиянием конкретного мероприятия. При этом рассматриваются только те риски, которые входят в портфель организации. Возможен расчет показателя по всем мероприятиям периода, тогда для его определения необходимо будет найти отношение стоимости всех мероприятий за период к величине снижения рисков в результате этих мероприятий. Если исчислять отношение стоимости мероприятия к величине *изменения* рисков (т.е. как снижения, так и увеличения рисков, оценка которых изменилась), то получим показатель затроемкости мероприятия по *изменению* рисков, который также рассчитывается в разрезе мероприятий. Изменение одного какого-либо риска в знаменателе практически невозможно по причине их тесной взаимосвязи: снижение одного риска вызывает изменения (увеличение/уменьшение) других рисков деятельности. Показатель характеризует стоимость изменения рисков на одну единицу под влиянием конкретного мероприятия.;

общая затроемкость снижения рисков, рассчитывается как отношение стоимости всех мероприятий, реализованных с целью снижения риска/рисков к *снижению* рисков, на которые оказало влияние это мероприятие. Показатель характеризует стоимость снижения рисков на одну единицу по всем мероприятиям периода;

затроемкость изменения совокупного риска, определяется как отношение стоимости всех мероприятий за отчетный период к изменению совокупной величины риска по организации в целом (стоимость изменения совокупного риска на одну единицу под влиянием реализованных в отчетном периоде мероприятий). Показатель следует определять за отчетный год. При квартальной периодичности его исчисления аналитические возможности отчета повышаются, поскольку динамика показателя будет представлена более подробно;

коэффициент эффективности управления рисками, рассчитывается как отношение изменения показателя совокупного риска к затратам на содержание

службы управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам), показывает изменение совокупного риска на рубль затрат по управлению. Можно предположить, что затраты на содержание службы управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам) являются относительно постоянными. Как следствие, если совокупный риск организации имеет тенденцию к увеличению, это свидетельствует о снижении эффективности работы службы;

затратоемкость управления рисками – отношение затрат на содержание службы управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам) к изменению единицы совокупного риска. Показатель является обратным по отношению к предыдущему и также имеет значение для целей анализа, характеризует величину затрат по управлению на единицу изменения совокупного риска. Изменение величины совокупного риска представляет некоторый результат управления. Бесспорно, тенденция к снижению рисков не всегда свидетельствует о благоприятном развитии событий, поскольку иногда весомый результат деятельности может быть получен именно при принятии риска. В этой связи при повышении значения отношения следует тщательно изучить причины и принять решение о допустимости значения показателя. Показатель является «усеченным», поскольку затраты по управлению рисками не ограничиваются содержанием службы управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам);

общая затратоемкость управления рисками, определяется как отношение общих затрат по управлению рисками к изменению совокупного риска. Показатель характеризует общие (полные) затраты по управлению рисками на изменение единицы совокупного риска, и исчисляется за отчетный год, может исчисляться ежеквартально;

коэффициент интенсивности изменений рискованных значений, рассчитывается как отношение изменения совокупного риска за отчетный период к средней величине совокупного риска, исчисляется в процентах. Показатель будет характеризовать долю рисков, значения которых подверглись изменению в процессе управления ими. Поскольку показатели рисков являются моментными, то в фор-

муле применяется среднее значение совокупного риска. Среднее значение исчисляется как среднее арифметическое из значений на начало и конец периода. Показатель определяется за отчетный год либо ежеквартально;

коэффициент рискографии – отношение затрат на содержание службы управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам) к среднему значению совокупного риска. Показатель характеризует затраты на содержание службы управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам) в расчете на единицу рисков. Изменение коэффициента должно обязательно сопровождаться анализом факторов, их повлекших, поскольку как увеличение показателя может быть оценено положительно (при снижении рискованных значений), так и его уменьшение за счет сокращения расходов на содержание управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам). Если исходить из допущения относительного постоянства расходов на содержание службы управленческой бухгалтерии (Комитета по рискам), то увеличение показателя – положительная тенденция;

коэффициент реагирования, определяется как отношение стоимости всех мероприятий по снижению рисков за отчетный период к среднему значению совокупного риска. Показатель характеризует стоимость мероприятий по обслуживанию единицы рисков;

затратоемкость единицы риска – отношение общих затрат по управлению рисками, включая стоимость мероприятий по их снижению, к среднему значению совокупного риска, характеризует стоимость управления единицей рисков;

коэффициент соблюдения допустимого значения риска, рассчитывается как отношение ожидаемого отклонения значения риска от его предельного значения, т.е. предельного риска, который может принять организация в процессе осуществления своей деятельности, к предельному значению. Показатель свидетельствует о степени соблюдения предельных значений рисков;

рискоемкость, представляет собой отношение среднего значения совокупного риска к величине выручки за отчетный период. Показатель характеризует рисковую нагрузку на рубль выручки.

Таким образом, практически все показатели, за некоторым исключением, могут быть исчислены за отчетный период и сопоставлены с данными предыдущего периода. Возможность поквартального исчисления показателей повышает аналитические возможности отчета о рисках. В этом случае появляется возможность выявления динамики показателя в течение отчетного года, своевременного анализа факторов, повлекших изменения, а также своевременного реагирования на ситуацию. Исключение составляет в силу особенностей исчисления и смыслового содержания такой показатель, как затратоемкость изменений рисков по мероприятиям, поскольку он определяется в разрезе мероприятий. Кроме того, есть еще важный момент, который следует принимать во внимание при интерпретации показателей. Интерпретируя изменения коэффициентов, мы исходим, прежде всего, из того, что снижение риска – это положительный результат работы по управлению им, тогда как для достижения максимального результата деятельности иногда, напротив, следует принять высокие риски. Представим показатели, расчет которых может быть произведен с использованием информации отчета о рисках, в таблице 16 предложенные.

Таблица 16 –Совокупность аналитических показателей, рассчитываемых на основе отчета о рисках

№ п/п	Наименование показателя	Порядок расчета	Условные обозначения	Содержание показателя
1	2	3	5	4
1.	Затратоемкость мероприятия по <i>снижению</i> рисков (рассчитывается в разрезе мероприятий)	$\frac{C}{\Delta R \searrow}$	C - стоимость мероприятия $\Delta R \searrow$ - снижение рисковых значений, на которые оказало влияние конкретное мероприятие	Стоимость снижения рисков на одну единицу
2.	Затратоемкость мероприятия по <i>изменению</i> рисков (рассчитывается в разрезе мероприятий)	$\frac{C}{\Delta R}$	C - стоимость мероприятия ΔR - изменения рисковых значений, на которые оказало влияние конкретное мероприятие	Стоимость изменения рисков на одну единицу
3.	Общая затратоемкость <i>снижения</i> рисков	$\frac{C_{\text{общ}}}{\Delta R_{\text{общ}} \searrow}$	Собщ - стоимость всех мероприятий по снижению рисков за отчетный период $\Delta R_{\text{общ}} \searrow$ - снижение рисковых значений, на которые оказали влияние все мероприятия	Стоимость снижения рисков на одну единицу по всем мероприятиям периода

1	2	3	4	5
4.	Затратоемкость изменения совокупного риска	$\frac{C_{\text{общ}}}{\Delta Rc}$	Собщ - стоимость всех мероприятий по снижению рисков за отчетный период ΔRc - изменение совокупной величины риска	Стоимость снижения совокупного риска на одну единицу
5.	Коэффициент эффективности управления рисками	$\frac{\Delta Rc}{З}$	ΔRc - изменение показателя совокупного риска З – затраты по управлению рисками	Изменение совокупного риска на рубль затрат по управлению
6.	Затратоемкость управления рисками	$\frac{З}{\Delta Rc}$	З – затраты по управлению рисками ΔRc - изменение показателя совокупного риска	Затраты по управлению рисками на изменение единицы совокупного риска
7.	Общая затратоемкость управления рисками	$\frac{(C_{\text{общ}} + З)}{\Delta Rc}$	(Собщ+З) – общие затраты по управлению рисками ΔRc - изменение показателя совокупного риска	Общие затраты по управлению рисками на изменение единицы совокупного риска
8.	Коэффициент интенсивности изменений рисков значений	$\frac{\Delta Rc}{\overline{Rc}}$	ΔRc - изменение показателя совокупного риска \overline{Rc} – среднее значение совокупного риска	Процент измененных рисков
9.	Коэффициент рискографии	$\frac{З}{\overline{Rc}}$	З – затраты по управлению рисками \overline{Rc} – среднее значение совокупного риска	Затраты по управлению рисками в расчете на единицу рисков
10.	Коэффициент реагирования	$\frac{C_{\text{общ}}}{\overline{Rc}}$	Собщ - стоимость всех мероприятий по снижению рисков за отчетный период \overline{Rc} – среднее значение совокупного риска	Стоимость мероприятий по обслуживанию единицы рисков
11.	Затратоемкость единицы риска	$\frac{C_{\text{общ}} + З}{\overline{Rc}}$	(Собщ+З) – общие затраты по управлению рисками, включая стоимость реализованных мероприятий \overline{Rc} – среднее значение совокупного риска	Стоимость управления единицей рисков
12.	Коэффициент соблюдения допустимого значения риска	$\frac{\Delta Ro}{Rп}$	ΔRo – ожидаемое отклонение значения риска от предельного значения Rп – предельное значение допустимого риска	Степень соблюдения предельно допустимых значений рисков, которые могут быть приняты
13.	Рискоемкость	$\frac{\overline{Rc}}{N}$	\overline{Rc} – среднее значение совокупного риска N – величина выручки за отчетный период	Рисковая нагрузка на рубль выручки

Проиллюстрируем аналитические возможности отчета о рисках. Будем исходить из того, что в первом квартале организацией было реализовано два мероприятия: проведение дополнительных юридических и финансовых процедур по экспертизе проекта, анализу возможности изменения законодательства в период реализации проекта и оценке возможности влияния на его завершение; приобретение антивирусных программ нового поколения. Стоимость мероприятий и уровни рисков до и после проведенных мероприятий представим в таблицах 17, 18 и 19. Данные переносятся из отчета о рисках.

Таблица 17 – Стоимость мероприятий по снижению рисков

Показатели	За I кв. 2018 г.
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Стоимость проведения экспертизы проекта, тыс. руб. (мероприятие 1)	292
2. Стоимость приобретения антивирусных программ нового поколения, тыс. руб. (мероприятие 2)	27.38
3. Общая стоимость мероприятий за период, тыс. руб. (п.1+п.2)	319.38
4. Затраты на управление рисками, тыс. руб.	430

Таблица 18 – Изменение рисков в результате реализации мероприятий

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Изменение
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Риск неверно принятых управленческих решений по портфелю проектов и организации их реализации (код по реестру 1.2.1, до и после мероприятия 1)	3.55	2.98	-0.57
2. Риск ошибочного определения экономической целесообразности проектов (код по реестру 1.5.1, до и после мероприятия 1)	6.98	3.00	-3.98
3. Риск утраты информации в связи с недостаточной защитой программных продуктов от вирусов (код по реестру 1.5.1, до и после мероприятия 2)	0.90	0.87	-0.03
4. Риск нехватки денежных средств в требуемые сроки	-	-	+0.09
5. Совокупное изменение рисков в результате мероприятий 1 и 2 (п. 1.+ п. 2 + п. 3 + п.4)	-	-	-4.49

Таблица 19 – Совокупный риск

Показатели	На 31.12.2017 г.	На 31.03.2018 г.	Изменение
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Совокупный риск	111.67	116.79	+5.12

Результаты расчетов, проведенных на основе данных таблиц 17 – 19, представим в таблице 20.

Таблица 20 – Аналитические показатели

Показатели	Порядок расчета	За I кв. 2018 г.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Средний совокупный риск	$\frac{\text{Табл. 19 п.1 гр.2} + \text{Табл. 19 п.1 гр. 3}}{2}$	114.23
2. Выручка, тыс. руб.		16278
3. Затратоемкость мероприятия 1 по снижению рисков, тыс. руб.	$\frac{\text{Табл. 17 п.1 гр.2}}{\text{Табл. 18 п.1 гр.4} + \text{Табл. 18 п.2 гр.4}}$	64.2
4. Затратоемкость мероприятия 2 по снижению рисков, тыс. руб.	$\frac{\text{Табл. 17 п.2 гр.2}}{\text{Табл. 18 п.3 гр.4}}$	912.67
5. Общая затратоемкость снижения рисков, тыс. руб.	$\frac{\text{Табл. 17 п.3 гр.2}}{\text{Табл. 18 п.1 гр.4} + \text{Табл. 18 п.2 гр.4} + \text{Табл. 18 п.3 гр.4}}$	69.73
6. Затратоемкость мероприятий по изменению рисков, тыс. руб.	$\frac{\text{Табл. 17 п.3 гр.2}}{\text{Табл. 18 п.1 гр.4} + \text{Табл. 18 п.2 гр.4} + \text{Табл. 18 п.3 гр.4} + \text{Табл. 18 п.4 гр.4}}$	71.13
7. Затратоемкость изменения совокупного риска, тыс. руб.	$\frac{\text{Табл. 17 п.3 гр.2}}{\text{Табл. 19 п.1 гр.4}}$	62.38
8. Коэффициент эффективности управления рисками	$\frac{\text{Табл. 19 п.1 гр.4}}{\text{Табл. 17 п.4 гр.2}}$	0.0119
9. Затратоемкость управления рисками, тыс. руб.	$\frac{\text{Табл. 17 п.4 гр.2}}{\text{Табл. 19 п.1 гр.4}}$	83.98
10. Общая затратоемкость управления рисками, тыс. руб.	$\frac{\text{Табл. 17 п.3 гр.2} + \text{Табл. 17 п.4 гр.2}}{\text{Табл. 19 п.1 гр.4}}$	146.36
11. Коэффициент интенсивности изменений рисков значений	$\frac{\text{Табл. 19 п.1 гр.4}}{\text{Табл. 20 п.1 гр.3}}$	0,0448
12. Коэффициент рискографии	$\frac{\text{Табл. 17 п.4 гр.2}}{\text{Табл. 20 п.1 гр. 3}}$	3.76
13. Коэффициент реагирования	$\frac{\text{Табл. 17 п.3 гр.2}}{\text{Табл. 20 п.1 гр.3}}$	2.80
14. Затратоемкость единицы риска, тыс. руб.	$\frac{\text{Табл. 17 п.3 гр.2} + \text{Табл. 17 п.4 гр.2}}{\text{Табл. 20 п.1 гр.3}}$	6.56
15. Коэффициент соблюдения допустимого значения риска*	$\frac{\text{Ожидаемое отклонение значения риска от предельного значения}}{\text{Предельное значение допустимого риска}}$	0.074
16. Рискоемкость	$\frac{\text{Табл. 20 п.1 гр.3}}{\text{Табл. 20 п.2 гр.3}}$	0.007

* Отклонение по риску невыполнения существенных обязательств подрядчиками по состоянию на 31.12.2017 г. 0.48 (6.98 – 6.5) при допустимом значении 6.5.

Рассчитанные показатели в разрезе мероприятий позволяют делать выводы в отношении:

рисков, значения которых снижаются. Если исчислять их по рискам, значения которых меняются не только в сторону уменьшения, но и увеличения, то получим другой показатель – *затратоемкость изменения рисков* (в разрезе мероприятий);

конкретных мероприятий. Если же показатель исчислить по всем мероприятиям периода, то получим показатель *затратоемкость снижения рисков по мероприятиям периода*.

Показатель *затратоемкости снижения рисков* определяется по мероприятиям, реализация которых потребовала вложений. Нецелесообразно определение показателя по тем мероприятиям, которые предполагают экономию средств, способствуя тем самым снижению рисков значений. Примером такого мероприятия может быть сокращение расходов на рекламу, что позволит в определенный момент снизить риск нехватки денежных средств в требуемый срок.

Показатели, исчисленные по разным мероприятиям, сопоставимы между собой, несмотря на разное содержание рисков. Сопоставление позволяет выявить те мероприятия, по которым следует проанализировать целесообразность их проведения. Если затраты на предпринятые меры не привели к снижению ни одного риска, которыми управляет организация, то также необходимо оценить их целесообразность.

Поскольку реализация мероприятий может приводить к уменьшению одних рисков и увеличению других, то целесообразно определять такой показатель, как *затратоемкость мероприятий по изменению рисков значений* (по мероприятиям периода). Например, в результате указанных мероприятий произошло увеличение риска нехватки денежных средств в требуемые сроки и, как следствие, неспособности выполнить свои обязательства на 0.09 (в целом он сократился за счет привлечения заемных средств, т.е. в результате других мероприятий). Общая стоимость мероприятий составляет 319.38 тыс. руб. (292+27.38), а совокупное изменение рисков в результате предпринятых мер –

-4.49 ((-0.57) + (-3.98)+(-0.03)+0.09), соответственно, затратно-емкость равна 71.13 тыс. руб.

Показатель *эффективности управления рисками* за первый квартал будет исчислен как отношение изменения совокупного риска за указанный период (116.79 – 111.67) к затратам на содержание Комитета по рискам (430 тыс. руб.). Показатель свидетельствует о том, что изменение совокупного риска на рубль затрат по управлению составляет 0.0119. Обратным по отношению к этому показателю является показатель *затратно-емкости управления рисками (усеченный вариант)*, он свидетельствует о том, во что обходится организации управление рисками (в нашем случае – 83.98 тыс. руб.). *Полный вариант затратно-емкости управления рисками* будет иметь более высокое значение, равное 146.36 тыс. руб. ((430+319.38) / 5.12). Изучение показателей в динамике позволит делать выводы об изменении затрат по управлению рисками и контролировать затраты с учетом причин изменения их величины.

Коэффициент интенсивности изменений рискованных значений составит 4.48% от среднего показателя совокупного риска (5.12 / 114.23). В нашем случае приходится констатировать увеличение значения совокупного риска, что вызывает потребность в выяснении причин сложившейся ситуации.

Коэффициент рискографии – затраты на содержание Комитета по рискам в расчете на единицу рисков – составляет 3.76 тыс. руб. (430 тыс. руб. / 114.23).. Снижение рисков приводит к увеличению показателя, что положительно характеризует деятельность Комитета.

Коэффициент реагирования свидетельствует о том, что стоимость мероприятий по обслуживанию единицы риска составляет 2.80 тыс. руб. (319.38 / 114.23). В свою очередь, *коэффициент затратно-емкости* единицы риска показывает, что стоимость управления единицей рисков обходится организации в 6.56 тыс. руб. ((430+319.38) / 114.23).

Коэффициент соблюдения допустимого значения риска, исчисленный, например, по риску невыполнения существенных обязательств подрядчиками по состоянию на 31.12.2017г. при допустимом значении 6.5, составит 0.074 (6.98-

6.5) / 6.5. Чем выше показатель, тем организация больше отклонилась от допустимого значения.

Рискоемкость в размере 0.007 (114.23 / 16278) свидетельствует о том, какова рискованная нагрузка на рубль выручки в первом квартале 2018 года. Анализ показателя в динамике позволит делать выводы о динамике изменений рискованной нагрузки.

На основе предложенных показателей могут быть построены детерминированные факторные модели.

Затратоемкость управления рисками можно представить как сумму затратоемкости изменения совокупного риска и затратоемкости управления рисками (усеченный вариант)

$$\frac{\text{Собщ}+З}{\Delta R_c} = \frac{\text{Собщ}}{\Delta R_c} + \frac{З}{\Delta R_c}$$

Коэффициент рискографии можно представить как произведение показателей интенсивности изменений рискованных значений и затратоемкости управления рисками (усеченный вариант)

$$\frac{З}{R_c} = \frac{\Delta R_c}{R_c} \times \frac{З}{\Delta R_c}$$

Коэффициент реагирования – это произведение интенсивности изменений рискованных значений и затратоемкости изменения совокупного риска

$$\frac{\text{Собщ}}{R_c} = \frac{\Delta R_c}{R_c} \times \frac{\text{Собщ}}{\Delta R_c}$$

Проведение факторного анализа позволит измерить влияние факторов на изменение показателей, характеризующих различные аспекты управления рисками, а следовательно, понять причины таких изменений.

Следует отметить, что подбор показателей, связанных с «рисковостью» деятельности организации, осуществить непросто. В специальной литературе раскрывается содержание ряда показателей, исчисление которых характеризует в динамике те или иные риски компании. Одним из значимых показателей, за которым необходимо установить контроль, является *операционный леверидж*. Известно, что существует взаимосвязь и взаимозависимость уровня операционного

риска и показателя операционного левеиджа (операционного рычага, производственного рычага): чем выше операционный рычаг, тем выше риск и наоборот. Взаимосвязь показателя операционного левеиджа и рисков деятельности исследовалась нами ранее [14]. Определяется сила воздействия рычага удельным весом постоянных затрат в общей величине затрат организации: чем выше соотношение постоянных и переменных затрат в организации, тем больше сила воздействия операционного рычага. При формировании информации особое внимание следует уделить показателям деятельности организации вблизи точки безубыточности. Необходимость усиления внутреннего контроля ситуации вблизи точки безубыточности требует определения интервальных значений показателя операционного рычага, в зоне которых будет требоваться введение дополнительной информации.

Управление рисками предполагает также контроль показателя *финансового левеиджа*, который связан с уровнем финансовых рисков: чем меньше значение финансового левеиджа, тем выше устойчивость организации, тем ниже зависимость от внешних источников финансирования.

Другим важнейшим показателем, который связан с рисками деятельности организации, является *экономическая добавленная стоимость или EVA* (сокр. от англ. *economic value added*). Некоторые компании используют EVA в качестве критерия измерения эффективности деятельности. В зависимости от вида деятельности и связанных с ней рисков необходимо определять совокупность специфических показателей, контроль которых важен для управления рисками конкретной компании.

В завершение следует отметить, что аналитические возможности предлагаемой формы отчета о рисках, включая совокупность рекомендованных показателей, необходимо использовать с корректировкой на потребности менеджмента компании в информации о рисках. Полагаем, что рекомендации будут полезны для организаций при разработке собственного варианта отчета о рисках и рас-

крываемых показателей, которые будут приведены в соответствие с миссией организации, ее стратегией развития, организационной структурой, видами деятельности и другими особенностями функционирования.

3.3 Методика внутреннего контроля рисков организации

Важнейшая информация для целей управления рисками формируется на основе результатов контроля рисков. Являясь элементом управленческого учета, контроль вносит свой «вклад» в формирование информационного обеспечения менеджеров разных уровней для принятия деловых решений. Как отмечалось в параграфе 1.1 диссертационной работы, контроль, осуществляемый в рамках управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода, также является риск-ориентированным. Контрольные действия должны быть сконцентрированы, прежде всего, в зонах повышенных рисков.

В целях разработки методики контроля рисков чрезвычайно важно определить объект и предмет контроля. Объектом контроля, с нашей точки зрения, являются риски деятельности организации, о которых формируется информация в системе управленческого учета. Предмет контроля определяется информацией о рисках, он может быть представлен совокупностью элементов и контрольных точек. В составе элементов могут быть выделены такие составляющие, как состав рисков деятельности организации, их оценка, документирование, бюджетирование с учетом рисков, резервирование, мероприятия по воздействию на риски и оценка системы внутреннего контроля. Соответственно, элементы могут быть детализированы на контрольные точки, т.е. опорные единицы в составе элементов контроля.

В таблице 21 представим предлагаемые нами элементы и контрольные точки для определения содержания внутреннего контроля рисков деятельности организации.

Таблица 21 - Содержание внутреннего контроля рисков деятельности организации

Элементы контроля	Контрольные точки
Состав рисков деятельности организации	Состав рисков, заявленных в «спокойном» режиме
	Состав рисков, заявленных для экстренного реагирования
	Состав существенных рисков
Оценка рисков	Метод оценки
	Величина риска
	Уровень риска
Документирование	Состав документов
	Согласованность информации о рисках в документах
	Оформление документов
	Сроки работы с документами
	Хранение документов
Бюджетирование	Корректирующие коэффициенты
	Бюджетные показатели
Резервирование	Состав резервов
	Метод формирования
	Записи на счетах управленческого учета
Мероприятия по воздействию на риски	Ожидаемые показатели
	Целесообразность мероприятий
	Фактическая стоимость мероприятий по снижению рисков
Оценка системы внутреннего контроля	Оценка операционной эффективности внутреннего контроля
	Оценка эффективности дизайна внутреннего контроля

Контроль *состава рисков* предполагает проверку полноты и правильности формирования их разных совокупностей с целью управления рисками: в обычном, т.е. «спокойном» режиме (работа с рисками ведется в плановом порядке, в соответствии с Реестром рисков и сроками, предусмотренными Графиком движения документов, содержащих информацию о рисках); в экстренном режиме (т.е. вне установленных сроков для немедленного реагирования на вновь выявленные риски либо в связи с резким повышением рисковых значений); а также состав существенных рисков, требующих особого внимания. Порядок формирования указанных групп рисков разработан нами в главе 2 диссертации. Все выявленные риски в разрезе групп находят отражение в соответствующих документах. Контроль позволит убедиться, все ли выявленные риски находятся в поле зрения менеджмента организации, верно ли сгруппированы, что имеет большое значение для управления ими. Необходимо установить, все ли риски «закреп-

лены» за подразделениями-владельцами рисков, а также реагируют ли руководители подразделений на сигналы о рисках от рядовых сотрудников. С целью получения более полных сведений целесообразно периодически производить обезличенное анкетирование рядовых сотрудников, опрос персонала.

Оценка рисков контролируется с целью обеспечения объективности значений и уровней рисков. Контроль оценки предполагает проверку методов, установленных/разработанных для оценки тех или иных видов рисков, правильности применения методов и проведения расчетов для получения значений рисков, а также правильности определения уровней рисков исходя из полученных значений их величин.

Большое внимание уделяется контролю *документирования* информации о рисках с целью обеспечения ее полноты, достоверности, участия в документировании уполномоченных лиц, исключения влияния на содержание документов неосведомленных лиц. Контроль документирования призван обеспечить: надлежащий состав документов, согласованность информации о рисках в первичных и сводных документах, правильность оформления документов, соблюдение сроков обработки и условий хранения. Проверка ведется с использованием норм, предусмотренных учетной политикой и другими регламентами.

В отношении *бюджетирования* важно контролировать обоснованность корректирующих коэффициентов и правильность их применения при формировании бюджетных показателей. Проверка *резервирования* предполагает необходимость контроля предусмотренного состава создаваемых резервов, методик их создания с целью смягчения последствий реализации рисков, правильности сведений, вносимых в регистры управленческого учета.

Тщательный контроль должен быть организован в отношении мероприятий по воздействию на риски с целью анализа действенности мероприятий в той или иной ситуации, определения рациональности расходования ресурсов организации. Проверяется обоснованность ожидаемых показателей, целесообразность мероприятий, фактическая стоимость их практической реализации, последствия.

СВК рисков должна быть подвержена регулярной оценке с точки зрения эффективности. Мониторинг необходим как в отношении операционной эффективности СВК рисков, так и в отношении дизайна внутреннего контроля рисков.

Предлагаемую методику внутреннего контроля рисков деятельности организации в разрезе целевого, информационного, организационного и методического аспектов представим в таблице 22.

Предложенная методика внутреннего контроля рисков деятельности организации может «встраиваться» в систему внутренних регламентов организаций с поправкой на размеры компании, виды деятельности, способы организации учета, особенности системы управления рисками и др. факторы.

Взаимосвязь систем управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода и внутреннего контроля прослеживается через комплаенс (англ. слово *compliance* – согласие, соответствие), т.е. систему мер, направленных на снижение комплаенс-рисков. Термин «комплаенс» в настоящее время широко применяется не только в деятельности по управлению рисками банков, но и прочно вошел в практику других организаций. Процедуры комплаенс позволяют снижать риски несоблюдения как внешних, так и внутренних действующих нормативных документов, т.е. комплаенс-риски.

В Письме Банка России от 02.11.2007 № 173-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору» термин «комплаенс-риск» определяется как «риск применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации банком в результате несоблюдения им законов, инструкций, правил, стандартов саморегулирующих организаций или кодексов поведения...». В свою очередь «Политика управления рисками Банка России» (утв. Банком России) комплаенс-риск рассматривает в составе операционного риска и характеризует его как «риск негативных последствий для Банка России вследствие несоблюдения требований, обязательных для исполнения Банком России в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами».

Таблица 22 – Методика контроля рисков деятельности организации

Элементы контроля	Контрольные точки	Цель контроля	Методы контроля	Источники информации	Содержание процедур контроля
1	2	3	4	5	6
Состав рисков деятельности организации	Состав рисков, заявленных в «спокойном» режиме	Проверка полноты состава рисков, заявленных в «спокойном» режиме	Инвентаризация рисков, опрос (анкетирование) сотрудников подразделений, Сопоставление информации	Профиль рисков подразделения, Реестр рисков	Сопоставление состава рисков Профилей рисков подразделений с информацией Реестра рисков
	Состав рисков, заявленных для экстренного реагирования	Проверка полноты состава рисков, заявленных для экстренного реагирования	Инвентаризация рисков, опрос (анкетирование) сотрудников подразделений, Сопоставление информации	Ведомость риска *Сигнальная, Профиль рисков подразделения *Сигнальный, Сводный профиль рисков, Карта рисков, Отчет о рисках	Сопоставление состава рисков сигнальных документов с их составом в Сводном профиле рисков, Карте рисков, Отчете о рисках; Сопоставление сигналов рядовых сотрудников о рисках, направленных руководителям подразделений, с составом рисков в сигнальных документах
	Состав существенных рисков	Проверка правильности квалификации рисков как существенных	Сопоставление информации	Профиль существенных рисков и Сводный профиль существенных рисков (в случае формирования), либо цветовое выделение существенных рисков в документах	Проверка соответствия значений рисков диапазону, предусмотренному для высокого уровня, т.е.
Оценка рисков	Метод оценки	Проверка соблюдения принятых методов оценок рисков, их применимость	Экспертная оценка, Сопоставление информации	Ведомости рисков, Учетная политика	Сопоставление принятых методов оценок в разрезе видов рисков и методов, фактически использованных для оценки рисков,

1	2	3	4	5	6
	Величина риска	Проверка достоверности информации о значениях рисков	Пересчет	Ведомости рисков	Проверка правильности арифметических расчетов в соответствии с установленными методами
	Уровень риска	Проверка правильности определения уровней рисков	Сопоставление информации	Профили рисков подразделений	Проверка правильности определения уровня риска в соответствии с принятой градацией
Документирование	Состав документов	Проверка соблюдения положений учетной политики в части документирования информации о рисках	Сопоставление информации	Учетная политика в целях управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода; состав фактически формируемых документов	Выявление соответствия состава формируемых документов, содержащих информацию о рисках, с составом, предусмотренным учетной политикой организации
	Согласованность информации о рисках в документах	Проверка достоверности и полноты информации о рисках	Сопоставление информации	Ведомость рисков, Профили рисков подразделений, Профили существенных рисков, сигнальные документы, Сводный профиль рисков, Сводный профиль существенных рисков, Карты рисков, Отчет о рисках	Сопоставление информации Ведомостей рисков, Профилей рисков подразделений, Сводного профиля рисков, Отчета о рисках в отношении состава, значений, уровня рисков и др. Сопоставления производятся также в отношении информации, сформированной на основе сигнальных документов и документов о существенных рисках, с данными сводных регистров и отчетности по рискам

1	2	3	4	5	6
	Оформление документов	Проверка полноты и достоверности информации в документах	Исследование документов (формальная проверка, арифметическая проверка, логическая проверка)	Ведомость рисков, Профили рисков подразделений, Профили существенных рисков, сигнальные документы, Сводный профиль рисков, Сводный профиль существенных рисков, Карты рисков, Отчет о рисках	Проверка правильности и полноты заполнения в соответствии с предусмотренными реквизитами, счетная проверка показателей, полученных расчетным путем, формирование документов уполномоченными лицами
	Сроки работы с документами	Проверка своевременности информирования менеджеров разных уровней	Сопоставление информации, Исследование документов (формальная проверка, логическая проверка)	График движения документов, содержащих информацию о рисках; даты отправки документов по электронной почте или регистрации факта получения адресатом	Сопоставление фактических сроков формирования документов, их проверки, подписания и предоставления в соответствующие адреса (в Комитет по рискам, менеджерам) с установленными сроками. Особое внимание уделяется контролю сроков формирования и обработки сигнальных документов для экстренного реагирования
	Хранение документов	Проверка сохранности документов, содержащих информацию о рисках, и их быстрого поиска	Сопоставление информации, Визуальное наблюдение	График движения документов, содержащих информацию о рисках; опись документов, переданных в архив	Проверка соблюдения фактического местонахождения документов с установленным Графиком движения документов, содержащих информацию о рисках
Бюджетирование	Корректирующие коэффициенты	Проверка обоснованности применяемых коэффициентов	Экспертная оценка, аналитическая группировка	Положение о бюджетировании, статистические данные организации, расчет корректирующих коэффициентов	Проверка обоснованности определения коэффициентов для корректировки бюджетных показателей, обоснованности статистических данных, использованных для расчета
	Бюджетные показатели	Проверка достоверности показателей бюджетов	Пересчет	Бюджеты, расчет корректирующих коэффициентов	Проведение расчетов показателей бюджета для проверки правильности их исчисления на основе коэффициентов

1	2	3	4	5	6
Резервирование	Состав резервов	Проверка соблюдения положений учетной политики в отношении состава резервов	Сопоставление информации	Учетная политика в целях управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода, управленческая отчетность	Определение соответствия положений учетной политики о составе создаваемых резервов и фактических данных о резервах
	Метод формирования	Проверка соблюдения принятых в организации методик формирования резервов	Сопоставление информации, пересчет, экспертная оценка	Учетная политика в целях управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода, аналитическая (справочная) информация по счетам 90, 91, 95; Отчет о рисках, сигнальные документы	Проверка правильности алгоритма и содержания действий при реализации методических положений учетной политики в разрезе видов создаваемых резервов, проверка правильности размеров созданных резервов (корректировок величин) в зависимости от уровней рисков
	Записи на счетах управленческого учета	Проверка соблюдения положений учетной политики в отношении порядка учета формируемых резервов	Пересчет, экспертная оценка, хронологическая проверка записей	Учетная политика в целях управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода, учетные регистры по счетам 90, 91, 95, управленческая отчетность	Проверка правильности сумм и записей на счетах по формированию и корректировке величины резерва
Мероприятия по воздействию на риски	Ожидаемые показатели	Проверка обоснованности ожидаемой стоимости, сроков проведения и результата от мероприятий	Анализ, экспертная оценка	Ведомость мероприятий по воздействию на риски, расчет стоимости мероприятий	Проверка порядка определения сроков мероприятий, ожидаемой стоимости, ожидаемого снижения рисков значений по итогам мероприятий
	Целесообразность мероприятий	Проверка наличия злоупотреблений, недобросовестных действий, фактов коррупции	Анализ	Ведомость мероприятий по воздействию на риски, регистры по учету расходов на проведение мероприятий	Сопоставление целевой направленности мероприятий и полученных результатов, выявление отклонений, выяснение причин; анализ возможности альтернативных процедур для снижения рисков

1	2	3	4	5	6
	Фактическая стоимость мероприятий по снижению рисков	Проверка достоверности фактической стоимости мероприятий по снижению рисков	Пересчет, сопоставление информации, исследование документов	Ведомость мероприятий по воздействию на риски, учетные регистры, отражающие совокупность затрат на реализацию мероприятий	Проверка правильности определения фактической стоимости мероприятий посредством сопоставления данных учетных регистров, подтверждающих фактические затраты с данными Ведомости мероприятий по воздействию на риски
Оценка системы внутреннего контроля	Оценка операционной эффективности внутреннего контроля	Проверка операционной эффективности внутреннего контроля	Аналитическая группировка, мониторинг	Положение о бюджетировании, учетная политика, учетные регистры по счетам 90, 91, 95, вся совокупность документов по рискам (Регистр рисков, Ведомость рисков, Профили рисков подразделений, Профили существенных рисков, сигнальные документы, Сводный профиль рисков, Сводный профиль существенных рисков, Ведомость мероприятий по воздействию на риски, Карты рисков, Отчет о рисках), управленческая отчетность, подтверждение дат отправки документов по электронной почте или регистрации факта получения адресатом, регистры по учету расходов на проведение мероприятий и др.	Установление регулярности проведения контрольных процедур, контроль выполнения всей совокупности мероприятий (без пропусков), выявление недостатков, определение способов и сроков их устранения, ответственных лиц

1	2	3	4	5	6
5	Оценка эффективности дизайна внутреннего контроля	Проверка эффективности дизайна внутреннего контроля	Аналитическая группировка, мониторинг	Ведомость рисков, Профили рисков подразделений, Профили существенных рисков, сигнальные документы, Сводный профиль рисков, Сводный профиль существенных рисков, Карты рисков, Отчет о рисках	Проверка наличия по каждому риску деятельности организации процедур внутреннего контроля, доказательств анализа возможностей его минимизации; определение достаточности контрольных процедур для каждого риска. Проверка доказательств осуществления процедур внутреннего контроля, его результативности, полноты покрытия рисков деятельности организации; Выявление недостатков, определение способов и сроков их устранения, ответственных лиц

Функции комплаенс могут выполняться централизованно, т.е. специально созданным подразделением, либо быть распределены среди подразделений компании, и как следствие, среди сотрудников в соответствии с их компетенциями (децентрализованная система). В условиях кризиса экономической системы наиболее предпочтительным является второй вариант организации. Функции комплаенс могут распределяться с учетом организационной структуры компании.

Контрольные процедуры необходимо предусматривать во внутренних регламентах организации. С точки зрения с управленческого учета, чрезвычайно важен такой регламент, как учетная политика управленческого учета. Тем не менее, нельзя отрицать большое значение и других регулирующих документов. Определим и представим в таблице 23 пример процедур внутреннего контроля (в данном случае – комплаенс-контроля) в разрезе видов рисков (комплаенс-рисков) деятельности девелоперских организаций. Вариант процедур, соответствующих каждому риску с указанием документов, создающих для этих процедур контрольную среду, приводится в приложении 9.

Таблица 23 – Процедуры контроля в разрезе видов рисков девелоперской организации

Виды рисков	Процедуры контроля
1	2
Риск невыполнения стратегических целей организации	Контроль выполнения трудовых функций сотрудниками в соответствии с их полномочиями; Контроль денежных потоков
Риски управления	Контроль политики и методики, подбора персонала на топ-должности; Мониторинг организационной структуры; Контроль соблюдения антикоррупционного законодательства
Риски конкуренции	Контроль наличия индивидуальных характеристик проекта, которые придают ему конкурентное преимущество Контроль качества реализуемых проектов Контроль подбора контрагента Мониторинг информации СМИ, сообщений контрагентов с целью контроля информации о компании Контроль затрат на рекламу

1	2
<p>Политические риски</p>	<p>Контроль своевременной проработки потенциальных и реализованных изменений градостроительного, земельного, гражданского, налогового и др. законодательства Контроль выработки мер по дальнейшему развитию компании Контроль наличия диалога с налоговыми и др. органами по вопросам правильного применения неоднозначных норм законодательства Контроль реализации полученных разъяснений/уточнений</p>
<p>Риски инноваций и инвестиций</p>	<p>Контроль подбора контрагента Контроль политики и методики, подбора персонала Контроль выполнения положений действующих нормативных документов</p>
<p>Отраслевые риски</p>	<p>Контроль наличия действий сотрудников с соответствующими полномочиями, направленных на получение выгодных проектов, Контроль пакета документов для участия организации в торгах Контроль выполнения положений действующих нормативных документов</p>
<p>Репутационные риски</p>	<p>Контроль качества оказания услуг Контроль своевременного и надлежащего выполнения обязательств перед контрагентами Контроль выполнения положений действующих нормативных документов (в т.ч. трудового законодательства) Контроль своевременного и надлежащего выполнения обязательств перед сотрудниками</p>
<p>Риски природных явлений, стихийных бедствий</p>	<p>Контроль выполнения строительных норм при возведении/модернизации объектов Контроль соблюдения техники безопасности</p>
<p>Риски увольнения/потери трудоспособности сотрудников</p>	<p>Контроль выполнения трудового законодательства Контроль выполнения условий трудовых контрактов Контроль выполнения решений о медицинском страховании для сотрудников Контроль предоставления и распределения льготных путевок в санатории/дома отдыха для сотрудников</p>
<p>Риски оспаривания прав организации</p>	<p>Контроль выполнения норм действующего законодательства и обязательств по договорам компании в рамках девелоперской деятельности, Контроль за своевременной проработкой потенциальных и реализованных изменений градостроительного, земельного, гражданского, налогового и др. законодательства Контроль наличия диалога с налоговыми и др. органами по вопросам правильного применения неоднозначных норм законодательства Контроль реализации полученных разъяснений/уточнений</p>
<p>Процентный риск</p>	<p>Контроль долговой нагрузки организации</p>
<p>Риск невыполнения обязательств (риск ликвидности)</p>	<p>Контроль за выявлением и способами снижения непроизводительных расходов Контроль денежных потоков организации</p>
<p>Кредитный риск</p>	<p>Контроль за выбором контрагентов</p>

1	2
Организационные риски	Контроль наличия диалога с органами государственной власти для обеспечения своевременного информирования организации о результатах рассмотрения пакета предоставленных документов Контроль за надлежащим выполнением сотрудниками трудовых функций в рамках предоставленных полномочий Контроль своевременного и надлежащего выполнения обязательств подрядчиками
Производственные риски	Контроль своевременного и надлежащего качества при выполнении обязательств подрядчиками Контроль выбора добросовестного ген. подрядчика
Технологические риски	Контроль соблюдения технологических норм и правил Контроль качества используемых материалов Контроль соблюдения проектной документации
Юридические риски	Контроль соблюдения норм правового поля, в котором осуществляет свою деятельность организация Контроль надлежащего выполнения обязанностей сотрудниками юридического департамента Контроль установления диалога с соответствующими органами для пояснения применения норм законодательства
Информационные риски	Контроль квалификации сотрудников организации Контроль своевременного повышения квалификации установленными в организации способами Контроль мер, введенных в организации для обеспечения сохранности информации (использование паролей, антивирусных программ, возможностей защиты информации от неправомерной передачи, копирования, обеспечение доступа к информации только для уполномоченных лиц, разъяснительная работа с сотрудниками и др.)
Налоговые риски	Контроль соблюдения норм налогового законодательства Контроль работы налогового департамента Контроль своевременного и надлежащего реагирования на изменения в нормативных документах Контроль налогового планирования на среднесрочную перспективу Контроль наличия диалога с регулирующими органами в вопросах правильного правоприменения норм налогового законодательства
Риски, связанные с действиями (бездействием) персонала	Контроль выполнения персоналом трудовых функций Контроль квалификации персонала и ее регулярного повышения Контроль деятельности департамента кадровой политики Проведение внутренних мероприятий и обеспечение участия во внешних мероприятиях для повышения квалификации сотрудников Усиление системы внутреннего контроля для снижения/исключения фактов хищений, злоупотреблений Проведение плановых и внезапных инвентаризаций
Риски закупок	Контроль надежности контрагентов, Контроль выполнения договоров с генподрядчиками, с проектными бюро, Контроль качества поступающих для строительства материалов и инженерных систем
Риски продаж	Контроль мер для поддержания процесса сбыта (контроль рекламной компании, выявления целевых аудиторий и организация работы с ними, разработки системы скидок, формирования комплексного пакета услуг на специальных условиях, контроль др. мер по привлечению клиентов)

Несложно заметить, что практически совокупность рисков девелоперских организаций сохранилась. Это связано, прежде всего, с тем, что используемая классификация рисков разработана для целей управления ими. Процесс управления предполагает действия, которые могут контролироваться. В совокупности комплаенс-рисков по причине чрезвычайно низкого влияния организации не рассматриваются: риск общественных беспорядков (группа внезапных рисков), риск инфляции (группа финансовых рисков) и ценовые риски (группа коммерческих рисков).

В таблице 23 в некоторых случаях можно увидеть одинаковые процедуры контроля для снижения различных рисков. Это обусловлено тем, что все риски взаимосвязаны между собой. Управлять ими по отдельности нет смысла, необходим комплексный подход, о чем свидетельствует успешная практика управления рисками.

Перечень внутренних документов может быть дополнен в зависимости от совокупности контролируемых вопросов и регулирующих документов, разработанных в организациях. Например, могут быть востребованы такие документы, как Устав, Организационная структура, Положение о Президенте компании, Положение об общем собрании акционеров, Порядок взаимодействия подразделений и персонала организации, Положение о ревизионной комиссии, Положение о бухгалтерской службе, Штатное расписание, Положение об оплате труда, Правила принятия управленческих решений и осуществления сделок и операций, Положение о документообороте, Положение о рисках организации и их оценке, Регламент управления рисками организации, Описание бизнес-процессов организации и др.

Процедуры контроля должны быть разработаны с должной тщательностью и направлены, прежде всего, на участки с более высокими значениями рисков. Риски могут быть минимизированы посредством выполнения (усиления) контрольных процедур в той или иной области деятельности. Контрольные процедуры в свою очередь позволяют убедиться в реализации соответствующих мер

по снижению рисков. Пример предлагаемых нами мероприятий по снижению рисков девелоперской компании представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Мероприятия по снижению рисков на примере девелоперской компании

Виды рисков 1	Мероприятия по снижению 2
Стратегические риски	
<p>Риск невыполнения стратегических целей организации Риск невыполнения цели и стратегических задач деятельности организации, т.е. риск приостановления или прекращения развития территорий, строительства и реконструкции объектов недвижимости, а также управления коммерческими объектами с целью их эффективного использования</p>	<p>Сохранение конкурентных преимуществ на рынке недвижимости Разработка проектов, сочетающих индивидуальный подход к строительству/модернизации объектов с градостроительными планами Снижение долговой нагрузки, которая предполагает расходы по обслуживанию долга и затрудняет финансирование основной деятельности организации</p>
<p>Риски управления Риски неверных управленческих действий, неверно принятых управленческих решений по портфелю проектов и организации их выполнения</p>	<p>Привлечение высококвалифицированного состава топ-менеджмента, имеющего многолетний опыт работы в девелоперских организациях Усиление контрольных функций для снижения «управляемых» рисков</p>
<p>Риски конкуренции Риск сокращения доли рынка в связи с деятельностью конкурентов Риск утраты конкурентных преимуществ по причине увеличения долговой нагрузки</p>	<p>Удовлетворение прогнозируемых запросов потенциальных приобретателей или арендаторов объекта Снижение долговой нагрузки Привлечение известных российских и международных партнеров, ведущие архитектурные бюро, что позволяет создавать востребованный продукт, соответствующий современным тенденциям рынка</p>
<p>Политические риски Риск изменения градостроительного законодательства, затрудняющего реализацию проекта Риск изменения налогового законодательства (риск изменения системы налогообложения, риск изменения ставок налогов, риск определения налоговой базы в отношении отдельных объектов недвижимости) Риск изменения гражданского законодательства в отношении деятельности девелоперских компаний Риски изменения судебной практики в результате судебной реформы Риск изменения природоохранного законодательства Риск изменения процедур получения прав на земельные участки (в том числе права аренды), согласования и получения необходимых лицензий и разрешений на строительство Риск отсутствия четких и единых правил согласования приспособления под новые нужды объектов культурного наследия</p>	<p>Своевременная проработка потенциальных и реализованных изменений законодательства для незамедлительного реагирования на изменения и выработке мер по дальнейшему развитию компании Установление диалога с налоговыми и др. органами по вопросам правильного применения неоднозначных норм законодательства посредством направления письменных запросов с целью получения разъяснений/уточнений</p>

1	2
<p>Риски инноваций и инвестиций Риск ошибочного определения экономической целесообразности проектов</p>	<p>Привлечение опытных и высококвалифицированных специалистов к юридической и экономической оценке проектов Выполнение всех необходимых требований нормативных документов и действий для сокращения сроков реализации проектов</p>
<p>Отраслевые риски Риск неполучения/снижения объектов строительства/реконструкции по причине ограниченного количества объектов и земельных участков, доступных для девелопмента на территории МО и регионов Риск изменения ситуации на рынке девелоперских услуг по причине длительности получения разрешений на осуществление нового строительства или реконструкции объектов</p>	<p>Мониторинг информации о земельных участках, доступных для девелопмента на территории Москвы и регионов Повышение активности участия в тендерах Выполнение всех необходимых требований нормативных документов и действий для сокращения сроков получения разрешений на осуществление нового строительства или реконструкции объектов Мониторинг действий сотрудников, осуществляющих подготовку необходимых документов</p>
<p>Репутационные риски Риски снижения имиджа и репутации организации по причине реализации других рисков, затрудняющих выполнение проектов (кризисные условия хозяйствования, ухудшение финансового состояния, рыночные риски и др.)</p>	<p>Усиление контроля для обеспечения качественного уровня услуг; своевременное и надлежащее выполнение обязательств перед сотрудниками; создание соответствующих условий труда</p>
Внезапные риски (форс-мажор, событийные риски)	
<p>Риски природных явлений, стихийных бедствий Риск частичной или полной утраты объектов в результате обрушений, пожаров, стихийных бедствий или иных событий</p>	<p>Соблюдение требований законодательства, устанавливающих нормы в области строительства, техники безопасности при эксплуатации машин и механизмов, правил пожарной безопасности Усиление корпоративного контроля за соблюдением установленных норм Передача указанного риска подрядчику посредством включения в договор информации о том, то риск «до полного завершения строительства и передачи его от Подрядчика Застройщику несет Подрядчик»</p>
<p>Риски увольнения/потери трудоспособности сотрудников Риски травм, болезни и др. причин, вызывающих нетрудоспособность ключевых в деятельности организации сотрудников</p>	<p>Создание достойных условий труда Соблюдение норм трудового законодательства Выполнение обязательств перед сотрудниками Приобретение полисов добровольного медицинского страхования для сотрудников</p>

1	2
<p>Риски оспаривания прав организации Риск претензий и судебных исков к обществу со стороны третьих лиц в связи с девелоперской деятельностью Риск штрафов, пеней</p>	<p>Контроль выполнения норм действующего законодательства и обязательств по договорам компании в рамках девелоперской деятельности Указанная группа рисков не может быть исключена по причине противоречивости законодательства, недостаточной реализации принципа независимости деятельности судебных органов; отсутствия единообразия в выносимых судебных решениях, отсутствия единообразной правоприменительной и судебной практики</p>
<p>Риски общественных беспорядков Риск митингов, военных действий и т.д., сопровождающиеся общественными беспорядками и затрудняющие выполнение организацией своей деятельности</p>	<p>Риски существуют вне зависимости от компании</p>
Финансовые риски	
<p>Риск инфляции Риск существенного превышения темпов роста себестоимости строительства над темпами роста рыночной стоимости завершенных строительством объектов Риск значительного превышения фактических показателей инфляции над прогнозами аналитиков</p>	<p>Риски существуют вне зависимости от компании</p>
<p>Процентный риск Риск резких колебаний плавающих процентных ставок при привлечении кредитов с плавающей ставкой (привлекаются в целях минимизации стоимости заимствований) Риски удорожания финансирования (увеличение процентных ставок)</p>	<p>Привлечение заимствований с фиксированной ставкой Снижение долговой нагрузки</p>
<p>Риск невыполнения обязательств (риск ликвидности) Риск нехватки денежных средств в требуемые сроки и, как следствие, неспособность выполнить свои обязательства Риск дефицита заемных банковских ресурсов, связанный с ужесточением кредитной политики коммерческих банков либо с приостановкой корпоративного кредитования девелоперских компаний</p>	<p>Сокращение расходов организации Контроль выполнения бюджета Анализ денежных потоков и оптимальное распределение их во времени Выявление экономически необоснованных расходов</p>
<p>Кредитный риск Риск неплатежеспособности арендаторов (вызывает риск расторжения договоров аренды и риск снижения доходов от сдачи в аренду помещений объектов)</p>	<p>Ведение переговоров с арендаторами, заключение долгосрочных договоров на приемлемых условиях Поиск новых арендаторов</p>

1	2
Операционные риски	
<p>Организационные риски Риск несвоевременного получения необходимых разрешений, согласований или иных документов от органов государственной власти Риск невыполнения нормативного парковочного коэффициента на земельных участках, исторически для этого не предназначенных Риск общественного резонанса и противодействия жильцов окружающей застройки Риск значительных затрат на Due Diligence проекта Риск неисполнения существенных обязательств подрядчиками</p>	<p>Организация диалога с органами государственной власти для обеспечения своевременного информирования организации о результатах рассмотрения пакета предоставленных документов Поиск сочетания планируемого или реконструируемого объекта с градостроительными планами развития окружающих территорий – как по архитектурным требованиям, так и по концептуальному развитию территории Проведение работы по созданию положительного информационного поля вокруг проектов по строительству и реконструкции объектов, в т.ч. являющихся объектами культурного наследия, чтобы предотвратить возможный в этих случаях резонанс общественности Выполнение Due Diligence проекта силами организации</p>
<p>Производственные риски Риск неисполнения существенных обязательств подрядчиками</p>	<p>Поиск надежных подрядчиков, контроль качества строительства и сроков выполнения работ</p>
<p>Технологические риски Риск отклонений от установленной технологии строительства посредством: архитектурных изменений (нарушение условий проектной документации) изменения материалов (использование менее качественных материалов)</p>	<p>Поиск надежных подрядчиков, контроль соблюдения условий проектной документации Поиск надежных подрядчиков, контроль качества используемых материалов</p>
<p>Юридические риски Риски, связанные с недостаточной проработкой правовых вопросов функционирования организации Риск отсутствия надежного прецедента или судебной практики Риски неправильного применения и толкования законодательных норм, вызванные разнонаправленной практикой применения положений законодательства</p>	<p>Обеспечение возможных действий со стороны организации, т.е. привлечение высококвалифицированных юристов, контроль надлежащего выполнения ими обязанностей, установление диалога с соответствующими органами для пояснения применения норм законодательства</p>
<p>Информационные риски Риски искажения информации о деятельности организации; Риски разглашения информации, составляющей коммерческую тайну; Риски утраты информации в связи с недостаточной защитой используемых программных продуктов от вирусов и др.</p>	<p>Установление режима конфиденциальности в отношении информации, разглашение которой может нанести вред организации Трудовые договоры с сотрудниками содержат раздел о конфиденциальности; проведение разъяснительной работы с сотрудниками Ограничение доступа к информации с помощью службы безопасности и IT-специалистов</p>

1	2
<p>Налоговые риски Риски, связанные с недостаточной проработкой налоговых вопросов функционирования организации; Риски штрафных санкций</p>	<p>Соблюдение норм законодательства при принятии решения и осуществлении действий Отслеживание и своевременное реагирование на происходящие изменения в нормативных документах Налоговое планирование на среднесрочную перспективу Стремление к конструктивному диалогу с регулирующими органами в вопросах правильного правоприменения норм законодательства</p>
<p>Риски, связанные с действиями (бездействием) персонала Риски неквалифицированного выполнения или невыполнения трудовых функций; Риски ошибочных действий; Риски хищений, злоупотреблений</p>	<p>Усиление системы внутреннего контроля за выполнением персоналом трудовых функций Проведение внутренних мероприятий и обеспечение участия во внешних мероприятиях для повышения квалификации сотрудников Усиление системы внутреннего контроля для снижения/исключения фактов хищений, злоупотреблений</p>
Коммерческие риски	
<p>Риски закупок Риск низкого качества, срыва сроков завершения проектирования и строительства, срыва поставок строительных материалов, оборудования, инженерных систем</p>	<p>Поиск надежных поставщиков и подрядных организаций Передача рисков генподрядчику посредством включения в договор не только выполнения работ, но и обеспечения поставки материалов и инженерных систем</p>
<p>Риски продаж Риск падения платежеспособного спроса на объекты жилой/коммерческой недвижимости в силу проявления кризисных явлений на рынке (приводит к снижению рыночного уровня ставок аренды или иных доходов в результате ухудшения рыночной конъюнктуры)</p>	<p>Грамотная рекламная компания, работа с целевой аудиторией, повышение качества услуг, разработка системы скидок, формирование комплексного пакета услуг на специальных условиях Разработка мер по привлечению клиентов посредством изучения спроса клиентов и их пожеланий, поддержания (повышения) качества услуг</p>
<p>Риски снижения стоимости Риск увеличения расходов за счет: повышения стоимости земельных участков и размера арендной платы за пользование ими; строительных материалов; стоимости услуг подрядчиков; стоимости оборудования для инженерных коммуникаций и коммунальных систем, строительной техники и др. Риск увеличения стоимости энергоносителей и электричества Риск уменьшения доходов в результате: снижения рыночной стоимости возводимых объектов недвижимости, размера арендных ставок</p>	<p>Многие ценовые риски от организации не зависят, поскольку вызваны: риском инфляции риском повышения стоимости услуг организациями-монополистами</p> <p>Разработка мер по привлечению клиентов, грамотные рекламные действия, реализация спроса клиентов и их пожеланий, поддержание качества услуг</p>

Необходимо отметить важность тщательной проработки внутренних регулирующих документов для создания в организации контрольной среды. При этом важно исходить из специфики деятельности компании, ее организационной структуры, приоритетности решаемых задач и других факторов. Важно отметить, что контрольная среда формируется с учетом доступных для организации мероприятий, которые будут одновременно способствовать развитию компании, с одной стороны, и снижению рисков ее деятельности – с другой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертационное исследование, посвященное развитию управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода, выполнялось по следующим направлениям:

развитие теоретических положений реализации риск-ориентированного подхода в системе управленческого учета;

обоснование положений по организации управленческого учета при риск-ориентированном подходе;

разработка методического обеспечения риск-ориентированного подхода в управленческом учете коммерческой организации.

Исследование теоретических положений проводилось в отношении сущности и содержания риск-ориентированного подхода к управленческому учету, состава и классификации рисков коммерческой организации, влияющих на организацию управленческого учета, а также принципов управленческого учета при риск-ориентированном подходе.

Сущность и содержание риск-ориентированного подхода выявлялись посредством исследования понятий «управленческий учет», «риск», «риск-ориентированный подход». В диссертационной работе установлено, что система управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода предполагает своевременное выявление, обоснованную оценку рисков деятельности организации, документирование информации о них, ее систематизацию и обобщение, возможность компенсации последствий реализации рисков, а также регулярное информирование менеджмента соответствующих уровней о наличии и степени существенности рисков для принятия управленческих решений. В работе предложено определение управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода.

В процессе исследования установлена устойчивая тенденция к расширению информационных границ управленческого учета, которая обусловлена вли-

янием совокупности аргументов, свидетельствующих об отсутствии целесообразности ограничения информационного пространства управленческого учета: многообразие функций управления, от понятия которого происходит название учета – «управленческий» (вызывает многоаспектность реализации управленческого учета); назначение управленческого учета, заключающееся в информационном обеспечении бизнеса; новые потребности, вызванные изменением экономической среды; появление новых систем (инструментов, концепций) управленческого учета и, как следствие, их влияние на формирование управленческой информации; потребность в формировании отчетности об устойчивом развитии и интегрированной отчетности; международная практика исследования направлений развития управленческого учета, в частности, международные принципы.

На основании исследования классификаций рисков разработана классификация для цели формирования информации о рисках деятельности организации в системе управленческого учета. Классификация включает такие укрупненные виды рисков, как стратегические, внезапные, финансовые, операционные и коммерческие риски. Каждая группа состоит из видов рисков, в разрезе которых в управленческом учете формируется, систематизируется и обобщается информация. Классификация рисков используется в диссертации при разработке организационно-методических положений управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода.

В работе большое внимание уделено обоснованию принципов управленческого учета при риск-ориентированном подходе. Автором предварительно были исследованы специфические принципы, предложенные ведущими специалистами управленческого учета. Для системы на основе риск-ориентированного подхода в работе обосновано применение таких специфических принципов, как: прагматичная релевантность, своевременность, сегментность, гибкость, прогнозность, аналитичность, ориентация на увеличение (сохранение) стоимости. Состав специфических принципов для управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода предложено дополнить посредством введения принципов: *формирование и обработка информации на основе рискографии и зависимость учетных процедур от рискованных значений (риск-корреляция)*. Формиро-

вание и обработка информации на основе рискографии предполагает своевременное выявление рисков, формирование, систематизацию и обобщение информации о них. В свою очередь зависимость учетных процедур от рисковых значений (риск-корреляция) заключается во взаимозависимости и взаимосвязи учетной системы с рисками организации, учетные процедуры соответствуют рискам, реагируют на их совокупность и оценки (уровни)). Указанные принципы составляют основу управленческого учета и позволяют формировать систему учета, отвечающую запросам пользователей.

В диссертационной работе сформирован организационный механизм реализации риск-ориентированного подхода в управленческом учете. Автором выявлены этапы и соответствующие им процедуры организации управленческого учета, при которых необходимо принимать во внимание особенности риск-ориентированного подхода. Предварительно автором был проведен анализ практики управления рисками. Для этого в двадцать организаций различных организационно-правовых форм был направлен Лист-опросник. Полученные ответы продемонстрировали следующие результаты: в одиннадцати организациях из двадцати (55%) практически не формируется информация о рисках. Восемь организаций из двадцати целенаправленно формируют информацию о рисках, состав которых рекомендован в Информации Министерства финансов РФ № ПЗ-9/2012, с целью ее представления в годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности. В одной из двадцати организаций (является публичным акционерным обществом) ответы свидетельствуют об организованной системе управления рисками деятельности. Таким образом, в настоящее время организованное управление рисками имеет место, прежде всего, в публичных компаниях. Сложившаяся ситуация свидетельствует о востребованности организационно-методических разработок по вопросам формирования информации о рисках. По результатам исследования бухгалтерской (финансовой) отчетности двадцати пяти организаций малого бизнеса сделан вывод, что субъекты малого предпринимательства не раскрывают информацию о рисках своей деятельности. В работе для целей организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода исследован доступный накопившийся опыт формирования информации о рисках в публичных организациях.

В работе были предложены дополнительные этапы организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода (определение состава и содержания информации о рисках, необходимой на каждом уровне управления; формирование портфеля рисков организации; определение подразделений-владельцев рисков; создание подразделения для аккумуляции и обобщения информации о рисках; разработка организационно-методических положений управленческого учета в отношении информации о рисках; разработка организационных взаимосвязей для коммуникации информации о рисках). И соответствующие им процедуры.

Большое внимание в процессе исследования уделено разработке *порядка документирования и обобщения информации о рисках с использованием предложенных форм учетных регистров и внутренней отчетности для информационного обеспечения своевременного принятия управленческих решений*. В работе предложена совокупность форм документов для регистрации, систематизации и обобщения информации о рисках с указанием реквизитов форм и порядка их заполнения. Разработаны организационные взаимосвязи для коммуникации информации о рисках с использованием предложенной в работе совокупности форм документов при трехуровневой системе управления. В диссертации разработан График движения документов, содержащих информацию о рисках, в котором представлены положения, как о создании совокупности предложенных в диссертации документов, так и об их проверке и обработке с указанием реквизитов: наименование документа (регистра, отчета), ответственный за создание, срок подготовки, ответственный за проверку, срок исполнения, адрес хранения документов до сдачи в архив. График также составлен, исходя из трехуровневой системы менеджмента организации, во взаимосвязи с порядком взаимодействия сотрудников в отношении информации о рисках.

В диссертации разработаны методические положения с целью формирования учетной политики риск-ориентированного управленческого учета. В отношении такого элемента риск-ориентированной системы, как планирование (бюджетирование), предложено применение корректирующих коэффициентов и порядок их определения. Расчеты производятся с учетом графика выполнения

строительных работ и прогнозируемого повышения цен на отдельные группы товаров и услуг. Предложенный в диссертации способ определения корректирующих коэффициентов на этапе бюджетирования способен минимизировать риски компании и позволяет избежать непредвиденных коллапсов в процессе ведения бизнеса. Кроме того, в диссертации сформулированы рекомендации по созданию резервов под обесценение активов для случаев реализации риска снижения стоимости активов, входящего в группу коммерческих рисков. В работе исследована взаимосвязь финансового и управленческого учета в отношении групп резервов, определена взаимосвязь каждой группы резервов с рисками деятельности организации. В целях компенсации риска снижения стоимости активов организации, влияние которого на деятельность организаций в кризисных условиях экономики усилилось, предложено распространить принцип осмотрительности не только на информацию о стоимости материальных ценностей, финансовых вложений и дебиторской задолженности, но и в отношении незавершенных вложений, результатов исследований и разработок (в случае, если организация не применяет инструменты переоценки и проверки на обесценение к объектам нематериальных активов и основных средств, то и в отношении этих круп объектов), поскольку в целях управления менеджменту требуется информация о реальной стоимости активов организации. Предложено резервы под обесценение активов отражать на отдельном счете 95 «Резервы под обесценение активов». Для каждого резерва в разрезе видов активов к указанному счету будут производиться записи на соответствующих субсчетах. Обоснована необходимость записей при формировании резервов по кредиту счета 95 в корреспонденции со счетом 90 (если использование актива осуществляется в основных видах деятельности), либо со счетом 91 (если актив предназначен для использования в прочих видах деятельности). Величина резервов, учтенных на счете 95, будет свидетельствовать о реализовавшихся рисках снижения стоимости активов и других рисках и, кроме того – способствовать определению более достоверной информации о расходах, доходах и финансовых результатах в разрезе обычных и прочих видов деятельности, что важно для принятия управленческих решений.

В работе обоснованы методические подходы к анализу информации разработанного отчета о рисках, включающие порядок его проведения на основе

предложенных показателей. Информационное обеспечение аналитических процедур составляет предлагаемая форма отчета о рисках, которая состоит из разделов: динамика оценки рисков за период; влияние реализованных мероприятий на оценку/уровень рисков. Формируется отчет с ежегодной периодичностью, основанием для заполнения показателей являются регистры, содержащие информацию о рисках. Предложены показатели, расчет которых может быть произведен с использованием информации отчета о рисках (затратоемкость мероприятия по снижению рисков, затратоемкость мероприятия по изменению рисков, общая затратоемкость снижения рисков, затратоемкость изменения совокупного риска, коэффициент эффективности управления рисками, затратоемкость управления рисками, общая затратоемкость управления рисками, коэффициент интенсивности изменений рисковых значений, коэффициент рискографии, коэффициент реагирования, затратоемкость единицы риска, коэффициент соблюдения допустимого значения риска, рискоемкость)

С использованием показателей отчета могут быть также построены факторные модели для углубления анализа. В диссертации акцентируется также внимание на важности контроля показателей, которые находятся во взаимосвязи с рисками деятельности организации: операционного левеиджа (контрольные процедуры должны быть усилены в отношении значений вблизи точки безубыточности), финансового левеиджа, экономической добавленной стоимости (EVA) и др. Аналитические возможности предлагаемой формы отчета о рисках, включая совокупность рекомендованных показателей, будут полезны для организаций при разработке собственного варианта отчета о рисках и состава определяемых показателей с учетом миссии организации, ее стратегии развития, организационной структуры, видами деятельности и другими особенностями функционирования.

Большое теоретическое и практическое значение в диссертации имеет *методика внутреннего контроля рисков деятельности организации*, которая разработана посредством выделения в составе предмета контроля совокупности элементов и контрольных точек. Целевой, информационный, организационный и методический аспекты методики контроля рисков представлены в разрезе кон-

трольных точек. В совокупности элементов выделены: состав рисков деятельности организации, их оценка, документирование, бюджетирование с учетом рисков, резервирование, мероприятия по воздействию на риски и оценка системы внутреннего контроля. Элементы детализируются на контрольные точки, т.е. опорные единицы в их составе. Предложенная методика внутреннего контроля рисков деятельности организации может «встраиваться» в систему внутренних регламентов организаций с поправкой на размеры компании, виды деятельности, способы организации учета, особенности системы управления рисками и др. факторы.

С целью организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода автором разработан и представлен в работе (Приложение 10) вариант учетной политики управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода с использованием полученных результатов исследования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О бухгалтерском учете : федеральный закон от 06.12.11 № 402-ФЗ (ред. От 23.05.2016) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 20.09.2018).
2. Об акционерных обществах : федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. От 31.12.2017) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения: 20.09.2018).
3. О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля : федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ (ред. От 03.08.2018 // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83079/ (дата обращения: 21.09.2018).
4. О техническом регулировании : федеральный закон от 27.12.2002г. № 184-ФЗ // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/ (дата обращения: 21.09.2018).
5. ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Термины и определения (утв. И введен в действие Приказом Росстандарта от 16.11.2011 № 548-ст) // Консультант плюс. – URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=OTN&n=8809#09560698085102206> (дата обращения: 21.09.2018).
6. О применении риск-ориентированного подхода при организации отдельных видов государственного контроля (надзора) и внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» (вместе с «Правилами отнесения деятельности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей и (или) используемых ими производственных объектов к определенной категории риска или определенному классу (категории) опасности») : постановление Правительства РФ от 17.08.2016 № 806 (ред. От 19.02.2018) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_203819/ (дата обращения: 25.09.2018).
7. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 : приказ Минфина России от 06.05.1999 № 33н (ред. От 06.04.2015) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12508/ (дата обращения: 26.09.2018).

8. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов (ПБУ 5/01) : приказ Минфина России от 09.06.2001 № 44н (ред. От 16.05.2016) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32619) (дата обращения: 08.10.2018).
9. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет финансовых вложений (ПБУ 19/02) : приказ Минфина России от 10.12.2002 № 126н (ред. От 06.04.2015) // Консультант плюс – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40251/ (дата обращения: 10.10.2018).
10. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» (ПБУ 8/2010) : приказ Минфина России от 13.12.2010 № 167н (ред. От 06.04.2015) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110328/ (дата обращения 12.10.2018).
11. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007) : приказ Минфина России от 27.12.2007 № 153н (ред. От 16.05.2016) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199488 (дата обращения: 24.10.2018).
12. Об утверждении Методических указаний по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов : приказ Минфина России от 28.12.2001 № 119н (ред. От 24.10.2016) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_35543/ (дата обращения: 24.10.2018).
13. Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации Приказ Минфина России от 29.07.1998 № 34н (ред. От 29.03.2017) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20081/ (дата обращения: 09.09.2018).
14. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет затрат на освоение природных ресурсов» (ПБУ 24/2011) : приказ Минфина России от 06.10.2011 № 125н // Консультант плюс. – (URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122051/) (дата обращения: 10.10.2018).

15. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению : приказ Минфина России от 31.10.2000 № 94н (ред. От 08.11.2010) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29165/ (дата обращения: 09.09.2018).
16. Об утверждении национального стандарта : приказ Росстандарта (Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии) от 16.11.2011 № 548-ст // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_264077/ (дата обращения: 25.10.2018).
17. О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору : письмо Банка России от 02.11.2007 № 173-Т // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72313/ (дата обращения: 01.11.2018).
18. Письмо Минфина России от 06.02.2015 № 07-04-06/5027 // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_124540/ (дата обращения: 01.11.2018).
19. Политика управления рисками Банка России (утв. Банком России) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200288/ (дата обращения: 10.09.2018).
20. Положение об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах (утв. Банком России 16.12.2003 № 242-П) (ред. От 04.10.2017) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46304/ (дата обращения: 09.10.2018).
21. О раскрытии информации о рисках хозяйственной деятельности организации в годовой бухгалтерской отчетности : информация Министерства Финансов РФ № ПЗ-9/2012 // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_135436/ (дата обращения: 04.09.2018).
22. Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности : информация Минфина России № ПЗ-11/2013 // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156407/ (дата обращения: 09.10.2018).

23. Концептуальные основы управления рисками организаций, разработанные Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO). – URL: https://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf (дата обращения: 04.09.2018).
24. Международные принципы управленческого учета // GMAP_RU. – URL: https://www.cimaglobal.com/EmailFiles/images/regions/russia/GMAP_RU.pdf (дата обращения: 05.09.2018).
25. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (ред. От 27.06.2016) (с изм. И доп., вступ. В силу с 01.01.2018) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193673/ (дата обращения: 09.09.2018).
26. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 27.06.2016 № 98н) // Консультант плюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_202060/ (дата обращения: 09.09.2018).
27. Абрамов А.А. Особенности организации и функционирования системы стратегического управленческого учета на предприятиях внутреннего водного транспорта / А.А. Абрамов, И.Э. Гурр // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 29. – С. 2-10.
28. Агарков Г.А. Международные модели управления рисками: возможности применения и результаты / Г.А. Агарков, Д.А. Бессонов, В.С. Сухих, А.Р. Ханова, Л.В. Юрьева // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 13. – С. 52-68.
29. Алейникова М.Ю. Ценностно-ориентированный подход как интегральная часть стратегического управленческого учета / М.Ю. Алейникова, М.В. Савин // Экономика и предпринимательство. – 2016. – №2-2 (67-2). – С. 608-612.
30. Алимова М.С. Построение и применение системы управленческого учета на предприятии общественного питания / М.С. Алимова // Бухгалтерский учет и налоги в торговле и общественном питании. – 2016. – № 5. – С. 28-46.

31. Ассенван М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. ванн Ассен, Г. ванн ден Берг, П. Питерсма ; пер. с англ. В.Н. Егорова ; агентство «Berenschot». – 3-е изд., испр. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 319 с.
32. Аткинсон Энтони А. Управленческий учет / Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер, Роберт С. Каплан, Марк С. Янг ; пер. с англ. – Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2016. – 880 с.
33. Барикаев Е.Н. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретические аспекты, монография / Е.Н. Барикаев, Н.Д. Эриашвили, В.З. Черняк. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 159 с.
34. Бариленко В.И. Аналитическое обоснование выбора ориентиров компании / В.И. Бариленко // Учетно-аналитическое обеспечение – информационная основа экономической безопасности хозяйствующих субъектов : межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов : в 2 ч. – Москва, 2017. – Ч. 1. – С. 20-26
35. Башкатова Т.А. Формирование системы управленческого учета на перерабатывающих предприятиях / Т.А. Башкатова, С.Н. Черевко // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 36. – С. 10-17.
36. Безценная Е.Ф. Развитие инструментария управленческого учета в многопрофильных коммерческих структурах / Е.Ф. Безценная // Все для бухгалтера. – 2014. – № 4. – С. 27-33.
37. Бернар И. Толковый экономический и финансовый словарь (французская, русская, английская, немецкая, испанская терминология) / И. Бернар, Ж.-К. Колли / [под общ. Ред. Л.В. Степанова] : в 2 т.– М.: Международные отношения, 1997. – Т. ПГ-Z. – 784 с.
38. Бобрышев А.Н. Анализ возможностей и функциональных ограничений развития управленческого учета в России / А.Н. Бобрышев // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – № 6. – С. 321-339.
39. Бобрышев А.Н. Концепция формирования антикризисной подсистемы управленческого учета / А.Н. Бобрышев // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 3 (393). – С. 51-66.

40. Бобрышев А.Н. Развитие управленческого учета: история, факторы, новые явления / А.Н. Бобрышев // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 45 (339). – С. 25-37.
41. Бобрышев А.Н. Сущность и специфика учетной работы в условиях инфляции / А.Н. Бобрышев, М.В. Феськова, А.В. Сидоренко // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – Т. 20. – № 7 (421). – С. 413-430.
42. Бобрышев А.Н. Теория и методология управленческого учета в условиях кризисных процессов экономики : дис. ... д-ра экон. Наук / А.Н. Бобрышев. – Ставрополь, 2017. – 496 с.
43. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. / А.Б. Борисов. – 3-е изд., перераб. И доп. – Москва : Книжный мир, 2010. – 860с.
44. Булгакова С.В. Аналитические инструменты стратегического управленческого учета / С.В. Булгакова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 20. – С. 51-65.
45. Булгакова С.В. Диспозитивные свойства управленческого учета / С.В. Булгакова, Н.В. Подобедова // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 41. – С. 17-28.
46. Булгакова С.В. Управленческий учет : учебник / С.В. Булгакова. – Москва : КНОРУС, 2017. – 288 с.
47. Булыга Р.П. Многозначная логика при оценке рисков в ходе аудита / Р.П. Булыга, Е.С. Волкова, В.Б. Гисин // Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям : в 2 т. – Москва, 2016. – Том 2, Секции 4-7. – С. 292-294.
48. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / [под ред. Е.И. Костюковой]. – Москва : КНОРУС, 2016. – 270 с.
49. Быкова И.В. Развитие системы управленческого учета рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия : автореф. Дис. ... канд. Экон. Наук / И. В. Быкова. – Екатеринбург, 2015. – 29 с.
50. Варпаева И.А. Развитие контрольной функции в системе управленческого учета инвестиционной деятельности / И.А. Варпаева // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 25. – С. 18-28.
51. Васин С.М. Управление рисками на предприятии : учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – Москва : КНОРУС, 2018. – 300 с.

52. Вахрушева О.Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / О.Б. Вахрушева. – Москва : Дашков и К, 2011. – 129 с.
53. Вахрушева О.Б. Формирование управленческого учета на основе гармонизации учета, анализа, бюджетирования и контроля / О.Б. Вахрушева // Аудитор. – 2014. – № 11. – С. 62-67.
54. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / М.А. Вахрушина.– 8-е изд., перераб. И доп. – Москва : Издательство «Национальное образование». – 2013. – 672 с.
55. Вахрушина М.А. Парадигма бухгалтерского учета и отчетности в условиях глобальной экономики : проблемы России и пути их решения / М.А. Вахрушина // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 25. – С. 38-46.
56. Вахрушина М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета / М.А. Вахрушина // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 33. – С. 12-23.
57. Волков А.А. Управление рисками в коммерческом банке :практ. Руководство / А.А.Волков. – 3-е изд., испр. И доп. – Москва : Издательство «Омега-Л», 2015. – 156 с.
58. Волошин Д.А. Проблемы организации системы управленческого учета на предприятиях / Д.А. Волошин // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 22. –С.52-57.
59. Воронова Е.Ю. Поведенческие аспекты бюджетирования / Е.Ю. Воронова // Аудитор. – 2017. – № 5. – С. 50-55.
60. Воронченко Т.В. Стратегический управленческий учет в системе менеджмента организации / Т.В. Воронченко // Аудиторские ведомости. – 2014. – № 4. – С. 25-35.
61. Гафурова Г.Н. Бюджетирование как основной инструмент в системе управления предприятием / Г.Н. Гафурова, Е.А. Свистунова // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. – 2013. – № 6. – С. 19-22.
62. Гиротра К. Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками / К. Гиротра, С. Нетесин ; [пер. с англ.]. – Москва : Альпина Паблицер, 2014. – 216 с.
63. Горбунов В.Л. Риски предпринимательства: 28 практических советов по оценке и управлению : учебное пособие / В.Л. Горбунов. – Москва : А-проджект, 2015. – 147 с.

64. Горелик О.М. Управленческий учет и анализ : учебное пособие / О.М. Горелик, Л.А. Парамонова Л.А., Э.Ш. Низамова. – Москва : КНОРУС. – 2016. – 254 с.
65. Грачева М.В. Проектный анализ: учет рисков : учебно-практическое пособие / М.В. Грачева. – Москва : Проспект, 2017. – 176 с.
66. Гринева Н.В. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций : учебное пособие для студентов направления «Экономика» программа подготовки бакалавра, обучение очное / Н.В. Гринева. — Москва : Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2011. – 337 с.
67. Гришкина С.Н. Развитие учетных принципов на основе международных стандартов финансовой отчетности / С.Н. Гришкина // Теория и методика учета, анализа и аудита: актуальные проблемы и перспективы развития. Ру-сайтс. – 2017. – С. 9-17.
68. Гусева Л.И. Контроллинг и управленческий учет / Л.И. Гусева // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской : материалы V Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Воронеж, 2016. – Ч. 1 – С. 171-174.
69. Гусева Л.И. Управление рисками как функция внутреннего контроля / Л.И. Гусева, Е.И. Иваншина // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций : материалы II Международной заочной научно-практической конференции : в 2 ч. – Воронеж, 2015. – С. 145-147.
70. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики / А. Дамодаран : [пер. с англ.]. – Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2016. – 496 с.
71. Демина И.Д. Концепция риск-ориентированной системы бухгалтерского учета в коммерческих организациях / И.Д. Демина, С.Н. Меркущенко // Экономика и современный менеджмент : теория и практика : сборник статей по материалам XLV Международной научно-практической конференции. – № 1(45). – Новосибирск: СибАК, 2015. – С.26-34.
72. Демина И.Д. О соотношении управленческого учета и бухгалтерского управленческого учета в системе управления организацией / И.Д. Демина // Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита : материалы Международной научно-практической конференции. – Москва, 2016. – С. 240-246.

73. Долгих Т.С. Особенности элементов системы бухгалтерского управленческого учета хлебопекарных предприятий / Т.С. Долгих // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 19. – С. 19-23.
74. Долгих Т.С. Теоретические подходы к формированию системы управленческого учета / Т.С. Долгих // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 27. – С. 2-7.
75. Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс : учебник для студентов вузов / К. Друри. – 5-е изд., перераб. И доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 735 с.
76. Егорова Е.М. Организация управленческого учета по центрам ответственности процессно-ориентированной деятельности вуза / Е.М. Егорова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 16. – С. 18–31.
77. Егорова С.Е. Идентификация и оценка резервов хозяйственной деятельности как приоритетное направление стратегического анализа / С.Е. Егорова, Н.Н. Кистаева // Учет. Анализ. Аудит. – 2017. – № 5. – С. 30-39.
78. Егорова С.Е. Методические подходы к развитию системы бюджетирования затрат в условиях волатильности внешней среды / С.Е. Егорова, В.А. Будасова // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. – 2017. – № 5. – С. 145-149.
79. Егорова С.Е. Управление затратами и процесс бюджетирования в дилерском центре / С.Е. Егорова, В.В. Гаджиева, О.М. Будкина // Наука и инновации в XXI веке : актуальные вопросы, открытия и достижения : сборник статей X Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2018. – С. 118-121.
80. Ендовицкий Д.А. Анализ влияния идеи корпоративной устойчивости на современную практику внутреннего контроля корпораций / Д.А. Ендовицкий, М.В. Панкратова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2018. – № 3 (99). – С. 49-64.
81. Ендовицкий Д.А. Анализ сущности корпоративной устойчивости как реакции на цивилизационные изменения / Д.А. Ендовицкий, И.В. Панина, М.В. Панкратова // Экономический анализ : теория и практика. – 2017. – Т.16. – № 6 (465). – С. 1043-1060.

82. Ендовицкий Д.А. Ресурсоориентированный экономический анализ: теория, методология, практика / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева // Экономический анализ : теория и практика. – 2013. – № 38 (341). – С. 2-8.
83. Ендовицкий Д.А. Цель внутреннего контроля корпоративной устойчивости / Д.А. Ендовицкий, М.В. Панкратова // Экономический анализ : теория и практика. – 2018. – Т. 17. – № 7 (478). – С. 1211-1226.
84. Ендовицкий Д.А. Экономический анализ расчетов корпорации : учебное пособие / Д.А. Ендовицкий, Л.С. Коробейникова, И.В. Полухина. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2017. – 245с.
85. Ефимова Н.П. Организация риск-ориентированной системы функционирования экономических субъектов : учебное пособие / Н.П. Ефимова, С.А. Терехина. – Москва : АРГАМАК-МЕДИА, 2016. – 322 с.
86. Жулькова Ю.Н. Применение инструментов стратегического управленческого учета в строительстве / Ю.Н. Жулькова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 7. – С. 30-43.
87. Иванова Ж.А. Проблемы управленческого учета и пути их решения / Ж.А. Иванова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 45. –С. 2-20.
88. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / В.Б. Ивашкевич. – 3-е изд. Перераб. И доп. – Москва : Магистр: Инфра-М, 2015. – 448 с.
89. Ивашкевич В.Б. Основы и принципы интегрированного управленческого учета / В.Б. Ивашкевич // Аудиторские ведомости. – 2017. – № 3. – С. 35-44.
90. Интерфакс-ЦРКИ. Все права защищены // <http://www.e-disclosure.ru/News/Print/7947> (дата обращения 22.01.2018).
91. Каверина О.Д. Организация управленческого учета : проблемы и суждения / О.Д. Каверина // Аудиторские ведомости. –2015. – № 8. – С. 48-61.
92. Камышанов П.И. Бухгалтерский и управленческий учет и анализ : учебник / П.И. Камышанов, А.П. Камышанов. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 592 с.
93. Карпова Т.П. Этапность становления и развития управленческого учета / Т.П. Карпова, С.П. Пимоненкова, О.М. Шустова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 11-1 (64-1). – С. 1039-1043.
94. Касьяненко Т.Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 381 с.

95. Качкова О.Е. Научное обоснование и разработка система управления рисками для осуществления внутреннего финансового аудита в государственных (муниципальных) учреждениях : монография / О.Е Качкова [и др.]. – Москва : РУСАЙНС, 2017. – 230 с.
96. Кизилов А.Н. Практические аспекты постановки системы управленческого учета и контроля в коммерческих организациях / А.Н. Кизилов, Д.В. Богатый // Бухгалтер и закон. – 2015. – № 2. – С. 21-34.
97. Киселица Е.П. Мифы о рисках / Е.П. Киселица // Проблемы современной экономики. – № 2. – 2011. – С. 185-186.
98. Клычова Г.С. Актуальные вопросы автоматизации управленческого учета / Г.С. Клычова, Р.Р. Хайруллин // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2016. – № 9. –С. 2-5.
99. Козлова Л.Р. Оценочные резервы, условные обязательства и активы в корпоративной отчетности компаний / Л.Р. Козлова // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – Т. 21. – Вып. 1. – С. 86-102.
100. Коменденко С.Н. Факторы риска инвестирования в молочное производство / С.Н. Коменденко, С.Г. Петраков // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской : материалы V Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Воронеж, 2016. – Ч. 2. – С. 136-140.
101. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет (финансовый и управленческий) : учебник / Н.П. Кондраков. – 5-е изд., перераб. И доп. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 584 с.
102. Кондрашова О.Р. Специфические особенности и практические аспекты внедрения управленческого учета по сегментам в кооперативных организациях / О.Р. Кондрашова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 33. –С. 37-46.
103. Концевой Г.Р. Особенности организации управленческого учета сельскохозяйственного производства / Г.Р. Концевой, О.О. Злобина, И.А. Мухина // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 37. –С. 16-32.
104. Коробейникова Л.С. Анализ системы управления банковскими рисками / Л.С. Коробейникова, В.В. Хворых // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т.Гиляровской : материалы VI Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Воронеж, 2017. – Ч. 2. – С. 162-166.

105. Коробейникова Л.С. Влияние уровня инфляции на результаты деятельности хозяйствующего субъекта / Л.С. Коробейникова, Е.Ю. Бубнова // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т.Гиляровской : материалы VI Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Воронеж, 2017. – Ч. 2. – С. 143-147
106. Костюкова Е.И. Перспективы и закономерности развития отечественной системы управленческого учета / Е.И. Костюкова, А.Н. Бобрышев // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 40. – С. 23-31.
107. Костюкова Е.И. Совершенствование системы управленческого учета на хлебопекарных предприятиях / Е.И. Костюкова, Т.А. Башкатова // Все для бухгалтера. – 2012. – № 4 (268). – С. 11-15.
108. Кочинев Ю.Ю. Особенности аудита раскрытия информации о рисках хозяйственной деятельности организации / Ю.Ю. Кочинев, Д.Ю. Черненко // Аудитор. – 2014. – № 9. – С. 24-30.
109. Крайнова В.В. Обоснование направлений развития внутреннего контроля в организациях внутреннего водного транспорта / В.В. Крайнова // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 46. – С. 2-16.
110. Кузнецова Л.Н. Совершенствование учетной системы организации на основе бенчмаркинга / Л.Н. Кузнецова // Все для бухгалтера. – 2014. – № 4. – С. 2-6.
111. Куприянова Т.Б. Нормативные основы организации системы внутреннего финансового контроля предприятий / Т.Б. Куприянова, С.В. Бокатая // Финансовый вестник : финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2016. – № 3. – С. 44-51.
112. Лебедев К.Н. Будущее учета в свете перспектив совершенствования планирования / К.Н. Лебедев // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – № 3. – С. 135-149.
113. Лысенко Д.В. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / Д.В. Лысенко. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 477 с.
114. Любушин Н.П. От оценки финансового состояния организации к интегрированной методике анализа устойчивого развития / Н.П. Любушин, Д.А. Ендовицкий, Н.Э. Бабичева, О.М. Купрюшина // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – № 12. – С. 42-65.

115. Любушин Н.П. Проблематика учетно-аналитического обеспечения экономической деятельности организаций в условиях антикризисного управления / Н.П. Любушин // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организаций : материалы II Международной заочной научно-практической конференции. – Воронеж: ВГУ, 2015. – С. 115-117.
116. Малиновская Н.В. Определение существенности для целей интегрированной отчетности / Н.В. Малиновская // Аудиторские ведомости. – 2017. – № 8. – С. 42-50.
117. Малиновская Н.В. Современный подход к публичной отчетности экономических субъектов / Н.В. Малиновская // Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2017 : сборник трудов II Международной научно-технической и научно-методической конференции : в 8 т. – Рязань, 2017. – Т. 6. – С. 270-273.
118. Мельник М.В. Контроль как фактор совершенствования корпоративного управления // Корпоративное управление: вопросы теории, проблемы практики : монография / М.И. Барабанова [и др.]. – Санкт-Петербург, 2017. – С. 45-65.
119. Мельник М.В. Роль учетно-контрольных и аналитических процессов в развитии системы управления экономических субъектов / М.В. Мельник // Вопросы региональной экономики. – 2016. – Том 26. – №1. – С. 122-132.
120. Никифорова Е.В. Учетно-аналитическая концепция устойчивого развития экономического субъекта / Е.В. Никифорова // Вестник Самгупс. – 2016. – № 3 (33). – С. 113-115.
121. Николаева О.Е. Информационная прозрачность как ключевой фактор стоимости компании / О.Е. Николаева, В.С. Досиков, Д.А. Волошин // Проблемы рыночной экономики. – 2016. – № 2. – С. 9-16.
122. Николаева О.Е. Классический управленческий учет / О.Е. Николаева, Т.В. Шишкова. – 2-е изд. – Москва : КРАСАНД, 2014. – 400 с.
123. Ожегов С.И. Словарь русского языка. Около 53000 слов / С.И. Ожегов. – 4-е изд., стер. – Москва : Издательство «АЗЪ», 1997. – 768 с.
124. Панахов А.У. Применение функционально-процессного подхода к управленческому учету затрат на современном этапе / А.У. Панахов // Аудиторские ведомости. – 2016. – № 8. – С. 37-54.

125. Панков В.В. Базовые принципы и допущения стратегического управленческого учета / В.В. Панков, В.Ф. Несветайлов // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 7. – С. 2–7.
126. Панкова С.В. Области применения профессионального суждения при осуществлении внутреннего контроля / С.В. Панкова, Е.В. Саталкина // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 8. – С. 2-14.
127. Пашков Р.В. Концепция COSO трех линий защиты / Р.В. Пашков, Ю.Н. Юденков // Бухгалтерия и банки. – 2016. – № 8. – С. 33-49.
128. Пашков Р.В. Менеджмент стратегического планирования в банке / Р.В. Пашков // Бухгалтерия и банки. – 2014. – № 4. – С. 50-58.
129. Пашков Р.В. Российские модели внутреннего контроля / Р.В. Пашков, Ю.Н. Юденков // Бухгалтерия и банки. – 2016. – № 3. – С. 43-48.
130. Пименов Н.А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности : учебник и практикум / Н.А. Пименов; [под общ. Ред. В.И. Авдийского]. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 413 с.
131. Пожидаева Т.А. Анализ влияния операционного риска на финансовые результаты коммерческого банка / Т.А. Пожидаева, О.И. Щетинина // Финансовая аналитика : проблемы и решения. – 2016. – № 28 (310). – С. 58-71.
132. Пожидаева Т.А. Бюджетирование как элемент управленческого учета в организациях / Т.А. Пожидаева, Н.Б. Киселева // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т.Гиляровской : материалы VII Международной научно-практической конференции: Международный экономический учетно-аналитический форум, посвященный 100-летию Воронежского государственного университета : в 2 ч. – Воронеж, 2018. – Ч. 1. – С. 203-207.
133. Полковский Л.М. Бухгалтерский управленческий учет : учебник для бакалавров / Л.М. Полковский. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 258 с.
134. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Москва : ИНФРА-М, 2006. – 495 с.
135. Ремизова Т.С. Выбор источника фактических данных в целях формирования управленческой отчетности / Т.С. Ремизова, Н.А. Платонова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 23. – С. 27-34.

136. Риск-менеджмент инвестиционного проекта : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / [под ред. М.В. Грачевой, А.Б. Секерина]. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 544 с.
137. Рожнова О.В. Управленческий учет как глобальная учетная наука (ManagementAccountingasaGlobalAccountingScience) / О.В. Рожнова // Учет. Анализ. Аудит. – 2015. – № 6. – С. 17-25.
138. Романенко А.В. Методические основы управленческого учета на предприятиях общественного питания / А.В. Романенко // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 21. – С. 19-35.
139. Ряскова Н. Финансовые риски, их сущность и классификация / Н. Ряскова // Российский бухгалтер. – 2015. – № 12. – С. 94-108.
140. Самусенко С.А. Определение предмета и объектов управленческого учета в контексте развития теории бухгалтерского учета / С.А. Самусенко // Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – № 2. – С. 54-68.
141. Самусенко С.А. Современные теории управленческого учета в работах зарубежных авторов / С.А. Самусенко // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 36. – С. 33-46.
142. Сапожникова Н.Г. Систематизация информации о прочих доходах и расходах в корпоративной отчетности / Н.Г. Сапожникова, А.А. Соколов // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 24 (414). – С. 39-49.
143. Сапожникова Н.Г. Систематизация информации о финансовых инструментах в корпоративной отчетности / Н.Г. Сапожникова, О.Ю. Трунаева // Инновационная наука. – 2015. – № 12-1. – С. 273-279.
144. Семенов М.В. Поговорим о налоговых рисках / М.В. Семенов // Промышленность: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2017. – № 10. – С. 59-67.
145. Семиколенова М.Н. К вопросу о принципах управленческого учета / М.Н. Семиколенова // Аудиторские ведомости. – 2016. – № 1. – С. 66-77.
146. Семиколенова М.Н. Организационно-методические аспекты управленческого учета по сегментам деятельности / М.Н. Семиколенова // Аудиторские ведомости. – 2015. – № 5. – С. 41-52.
147. Семина Л.А. Проблемы постановки и внедрения системы управленческого учета в организациях / Л.А. Семина // Аудиторские ведомости. – 2015. – № 6. – С. 77-83.

148. Семина Л.А. Управленческий учет: необходимость или неизбежность? / Л.А. Семина // Аудиторские ведомости. – 2015. – № 12. – С. 70-76.
149. Серебрякова Т.Ю. Научно-методический аспект учета рисков организации / Т.Ю. Серебрякова // Учет. Анализ. Аудит. – 2018. – Т. 5. – № 1. – С. 44–55.
150. Серебрякова Т.Ю. Риски организации и внутренний экономический контроль: монография / Т.Ю. Серебрякова. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 111с.
151. Серебрякова Т.Ю. Управленческий учет информации по сегментам как часть интегрированного учета / Т.Ю. Серебрякова, О.Р. Кондрашова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 8. – С. 2-16.
152. Сидорова М.И. Модели интеграции различных учетных подсистем в единое информационное пространство / М.И. Сидорова // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 30. – С. 20-27.
153. Ситникова В.А. Элементы риск-ориентированного управленческого учета / В.А. Ситникова, С.А. Ситникова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – № 12(60). – С. 132-138.
154. Ситникова С.А. Информационное пространство управленческого учета / С.А. Ситникова // Финансы : теория и практика. – 2017. – Т 21. – № 3. – С. 264-272
155. Ситникова С.А. Контроль и анализ показателя операционного леввериджа в системе риск-ориентированного управленческого учета / С.А. Ситникова // Теория и методика учета, анализа и аудита : актуальные проблемы и перспективы развития : сборник статей / [под ред. С.Н. Гришкиной, В.П. Сидневой, В.В. Скоробогатовой]. – Москва : РУСАЙНС, 2017. – С. 139-145.
156. Слободняк И.А. Проблемы бухгалтерской (финансовой) отчетности / И.А. Слободняк, Т.Г. Арбатская. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2017. – 148с.
157. Станиславчик Е.Н. Управление финансами малого и среднего бизнеса : справочно-информационное издание / Е.Н. Станиславчик. – Москва : Дело и сервис, 2018. – 176 с.
158. Степаненко Е.И. Этапы постановки управленческого учета в сельскохозяйственных организациях / Е.И. Степаненко // Вестник Российского государственного аграрного заочного университета. – 2013. – № 15. – С. 139-143.
159. Ступаков В.С. Риск-менеджмент : учебное пособие / В.С. Ступаков, Г.С. Токаренко. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 288 с.

160. Суйц В.П. Новые подходы к развитию современного управленческого учета, контроля и анализа хозяйственной деятельности / В.П. Суйц, А.Н. Хорин // Учетно-аналитическое обеспечение – информационная основа экономической безопасности хозяйствующих субъектов : межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов : в 2 ч. – Москва : Издательство: Издательство «Аудитор», 2017. – Ч. 2. – С. 357-361.
161. Суйц В.П. Проблемы организации и технологии управленческого учета / В.П. Суйц // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. – 2012. – № 3. – С. 94-102.
162. Супрунова Е.А. Институт управленческого учета в России : возможные перспективы и поиск путей их осуществления / Е.А. Супрунова // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 43. – С. 14-22.
163. Тарасова Т.М. Организация управленческого учета на предприятии в современных условиях / Т.М. Тарасова // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 29. – С. 19-28.
164. Траченко М.Б. Моделирование данных в системах управленческого учета и бюджетирования / М.Б. Траченко // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – № 20. – С. 1183-1201.
165. Управленческий учет : учебник / [под ред. Проф. Я.В. Соколова]. – Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2011. – 720 с.
166. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия : учебное пособие / В.Н. Уродовских. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. – 168 с.
167. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / [под общ. Ред. А.Г. Грязновой. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 1168 с.
168. Хасанова В.Ф. Понятие и сущность бюджетирования в современных условиях / В.Ф. Хасанова, Ж.М. Корзюковых // Вестник университета. – 2016. – № 2. – С. 134-140.
169. Чая В.Т. Основные компоненты и этапы постановки системы управленческого учета в агрохолдингах / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина // Экономический анализ : теория и практика. – 2008. – № 13 (118). – С. 7-20.
170. Шевелев А.Е. Риски в бухгалтерском учете : учебное пособие / А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва : КНОРУС, 2009. – 304 с.

171. Шеремет А.Д. Анализ и оценка финансовых и нефинансовых показателей устойчивого развития компаний / А.Д. Шеремет // Аудит. – 2017. – № 5. – С. 6-9.
172. Широбоков В.Г. Стратегический аудит как средство достижения долгосрочных целей экономического субъекта / В.Г. Широбоков, Д.Н. Литвинов // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 31. – С. 58-66.
173. Щербакова Н.Ф. Методы оценки кредитного риска / Н.Ф. Щербакова, Е.А. Кругликова // Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т.Гиляровской : материалы IV Международной научно-практической конференции : в 2 ч. – Воронеж, 2015. – Ч. 2. – С. 483-487.
174. Юрьева Л.В. Индикаторы развития управленческого учета инновационной деятельности промышленных предприятий / Л.В. Юрьева, М.А. Казакова // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 28. – С. 2-12.
175. Яркова И.В. Развитие методики управленческого учета стратегических затрат на химических предприятиях / И.В. Яркова, А.В. Глущенко // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – № 9. – С. 507 – 520.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Определение совокупности рисков, информация о которых должна формироваться в системе управленческого учета при риск-ориентированном подходе

Номер классификационного признака по табл. 2	Виды рисков	Формирование информации в риск-ориентированном управленческом учете (+/-)	Примечание
1	2	3	4
1.	Внешние	+	
1.	Внутренние	+	
2.	Прогнозируемые (предсказуемые)	+	
2.	Непрогнозируемые (непредсказуемые)	+	
3.	Управляемые	+	
3.	Не управляемые	+	Не управляемые риски свидетельствуют об отсутствии мер, позволяющих уменьшить их, но при этом возможным является снижение потерь от реализации рисков
4.	Федеральные	+	
4.	Региональные	+	
4.	Местные	+	
5.	Подлежащие страхованию	+	
5.	Не подлежащие страхованию	+	
6.	По бизнес-процессам	+	
7.	Государственный риск	+	Оказывают влияние на экономическую систему страны и ее политический курс, что оказывает непосредственное влияние на экономику фирмы
7.	Предпринимательский риск	+	
7.	Риск в области общественной деятельности	-	Оказывают косвенное влияние на деятельность организации. Принимая во внимание цель деятельности коммерческой организации, эти риски не будут рассматриваться в работе
8.	Экономический риск	+	
8.	Политический риск	+	Политический курс, рассматриваемый на любом уровне, имеет экономические последствия для организаций
8.	Риск социальной сферы	+	Риски в социальной области связаны с вероятностью наступления негативных событий в социальной сфере, связанной с обеспечением жизнедеятельности людей, в связи с чем оказывают влияние на деятельность организаций

Продолжение приложения 1

1	2	3	4
8.	Риск духовной культуры	-	Оказывают косвенное влияние на деятельность организации. Принимая во внимание цель деятельности коммерческой организации, эти риски не будут рассматриваться в работе
9.	Финансовые	+	
9.	Организационные	+	
9.	Производственные	+	
9.	Технические	+	
9.	Технологические	+	
9.	Экологические и др.	+	
10.	Зависят от персонала организации	+	
10.	Не зависят от персонала организации	+	
11.	Зависят от действий человека	+	
11.	Не зависят от действий человека	+	
12.	Общие	+	
12.	Частные	+	Каждый частный риск в отношении сотрудника организации должен тщательно исследоваться для избежания его распространения на трудовой коллектив в целом (риск тяжелых последствий от профессиональных и др. заболеваний, риск производственной травмы и др.)
13.	Высокие (существенные)	+	
13.	Средние (средний уровень существенности)	+	
13.	Низкие (несущественные)	+	Также требуют внимания в связи с тем, что несущественные риски отчетного периода могут привести к существенным рискам в будущих периодах
14.	В период наличия риска	+	Разрабатываются мероприятия по снижению риска
14.	После наступления негативного события, т.е. после реализации риска	+	Разрабатываются мероприятия по снижению потерь от реализации риска

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Классификация рисков деятельности девелоперских организаций

Виды рисков 1	Описание рисков в разрезе их групп и видов 2
<i>Стратегические риски</i>	
Риск невыполнения стратегических целей организации	Риск невыполнения стратегических задач деятельности, следствием является невыполнение цели деятельности организации - развитие территорий, строительство и реконструкция объектов недвижимости, а также управление коммерческими объектами с целью их эффективного использования. Риск обусловлен реализацией совокупности других рисков (рисков управления, конкуренции, финансовых рисков, коммерческих рисков и др.)
Риски управления	Риски неверно принятых управленческих решений по портфелю проектов, их стоимости и организации их реализации
Риски конкуренции	Риск сокращения доли рынка в связи с деятельностью конкурентов Риск утраты конкурентных преимуществ по причине увеличения долговой нагрузки
Политические риски	Риск изменения градостроительного законодательства, затрудняющего реализацию проекта Риск изменения налогового законодательства (риск изменения системы налогообложения, риск изменения ставок налогов, риск изменения определения налоговой базы в отношении отдельных объектов недвижимости) Риск изменения гражданского законодательства в отношении деятельности девелоперских компаний Риски изменения судебной практики в результате судебной реформы Риск изменения природоохранного законодательства Риск изменения процедур получения прав на земельные участки (в том числе права аренды), согласования и получения необходимых лицензий и разрешений на строительство Риск отсутствия четких и единых правил согласования приспособления под новые нужды объектов культурного наследия
Риск инноваций и инвестиций	Риск ошибочного определения экономической целесообразности проектов
Отраслевые риски	Риск неполучения/сокращения количества объектов строительства/реконструкции по причине ограниченного количества объектов и земельных участков, доступных для девелопмента на территории Москвы и регионов Риск изменения ситуации на рынке девелоперских услуг по причине длительности получения разрешений на осуществление нового строительства или реконструкции объектов
Репутационные риски	Риски снижения имиджа и репутации организации по причине реализации других рисков, затрудняющих выполнение проектов (кризисные условия деятельности, ухудшение финансового состояния, коммерческие риски и др.)
<i>Внезапные риски (форс-мажор, событийные риски)</i>	
Риски природных явлений, стихийных бедствий	Риск частичной или полной утраты объектов в результате обрушений, пожаров, стихийных бедствий или иных событий
Риски увольнения/потери трудоспособности	Риски увольнения, травм, болезни и др. причин, вызывающих нетрудоспособность ключевых в деятельности организации сотрудников

1	2
Риски оспаривания прав организации	Риск претензий и судебных исков к обществу со стороны третьих лиц в связи с девелоперской деятельностью Риск штрафов, пеней
Риск общественных беспорядков	Риск митингов, военных действий и т.д., сопровождающиеся общественными беспорядками и затрудняющие выполнение организацией своей деятельности
Финансовые риски	
Валютный	Риск резких колебаний курса российского рубля относительно иностранных валют при наличии валютных обязательств
Риск инфляции	Риск существенного превышения темпов роста себестоимости строительства над темпами роста рыночной стоимости завершенных строительством объектов Риск значительного превышения фактических показателей инфляции над прогнозами аналитиков
Процентный риск	Риск резких колебаний плавающих процентных ставок при привлечении кредитов с плавающей ставкой (привлекаются в целях минимизации стоимости заимствований) Риски удорожания финансирования (увеличение процентных ставок)
Риск невыполнения обязательств (риск ликвидности)	Риск нехватки денежных средств в требуемые сроки и, как следствие, неспособность выполнить свои обязательства Риск дефицита заемных банковских ресурсов, связанный с ужесточением кредитной политики коммерческих банков либо с приостановкой корпоративного кредитования девелоперских компаний
Кредитный риск	Риск неплатежеспособности арендаторов (вызывает риск расторжения договоров аренды и риск снижения доходов от сдачи в аренду помещений объектов)
Операционные риски	
Организационные риски	Риск несвоевременного получения необходимых разрешений, согласований или иных документов от органов государственной власти Риск невыполнения нормативного парковочного коэффициента на земельных участках, исторически для этого не предназначенных Риск общественного резонанса и противодействия жильцов окружающей застройки Риск значительных затрат на Due Diligence проекта
Производственные риски	Риск неисполнения существенных обязательств подрядчиками
Технические риски	Технические риски несет подрядчик
Технологические риски	Вероятность отклонений от установленной технологии строительства посредством: архитектурных изменений (нарушение условий проектной документации) или изменения материалов (использование менее качественных материалов)
Юридические риски	Риски, связанные с недостаточной проработкой правовых вопросов функционирования организации Риск отсутствия надежного прецедента или последовательной судебной практики Риски правильности применения и толкования законодательных норм, вызванные разнонаправленной практикой применения некоторых положений законодательства

1	2
Информационные риски	Риски искажения информации о деятельности организации; Риски разглашения информации, составляющей коммерческую тайну; Риски утраты информации в связи с недостаточной защитой используемых программных продуктов от вирусов и др.
Экологические риски	Не выявлены в исследуемых девелоперских компаниях
Налоговые риски	Риски, связанные с недостаточной проработкой налоговых вопросов функционирования организации; Риски штрафных санкций
Риски, связанные с действиями (бездействием) персонала	Риски неквалифицированного выполнения или невыполнения трудовых функций / Риски ошибочных действий Риски хищений, злоупотреблений
Коммерческие риски	
Риски закупок	Риск низкого качества, срыва сроков завершения проектирования и строительства, срыва поставок строительных материалов, оборудования, инженерных систем
Риски продаж	Риск падения платежеспособного спроса на объекты жилой/коммерческой недвижимости в силу проявления кризисных явлений на рынке (приводит к снижению рыночного уровня ставок аренды или иных доходов в результате ухудшения рыночной конъюнктуры)
Риски изменения стоимости	Риск увеличения расходов за счет: повышения стоимости земельных участков и размера арендной платы за пользование ими; строительных материалов; стоимости услуг подрядчиков; стоимости оборудования для инженерных коммуникаций и коммунальных систем, строительной техники и др. Риск увеличения стоимости энергоносителей и электричества Риск уменьшения доходов в результате: снижения рыночной стоимости возводимых объектов недвижимости, размера арендных ставок

Кодификация рисков деятельности девелоперской организации

Код риска	Группы рисков, виды рисков, описание рисков
1	2
1	Стратегические риски
1.1	Риск невыполнения стратегических целей организации
1.1.1	Риск невыполнения цели и стратегических задач деятельности организации, т.е. риск приостановления или прекращения развития территорий, строительства и реконструкции объектов недвижимости, а также управления коммерческими объектами с целью их эффективного использования
1.2	Риски управления
1.2.1	Риски неверно принятых управленческих решений по портфелю проектов и организации их реализации
1.3	Риски конкуренции
1.3.1	Риск сокращения доли рынка в связи с деятельностью конкурентов
1.3.2	Риск утраты конкурентных преимуществ по причине увеличения долговой нагрузки
1.4	Политические риски
1.4.1	Риск изменения градостроительного законодательства, затрудняющего реализацию проекта
1.4.2	Риск изменения налогового законодательства (риск изменения системы налогообложения, риск изменения ставок налогов, риск изменения определения налоговой базы в отношении отдельных объектов недвижимости)
1.4.3	Риск изменения гражданского законодательства в отношении деятельности девелоперских компаний
1.4.4	Риски изменения судебной практики в результате судебной реформы
1.4.5	Риск изменения процедур получения прав на земельные участки (в том числе права аренды), согласования и получения необходимых лицензий и разрешений на строительство
1.4.6	Риск отсутствия четких и единых правил согласования приспособления под новые нужды объектов культурного наследия
1.5	Риски инноваций и инвестиций
1.5.6	Риск ошибочного определения экономической целесообразности проектов
1.6	Отраслевые риски
1.6.1	Риск неполучения/сокращения количества объектов строительства/реконструкции по причине ограниченного количества объектов и земельных участков, доступных для девелопмента на территории Москвы и регионов
1.6.2	Риск изменения ситуации на рынке девелоперских услуг по причине длительности получения разрешений на осуществление нового строительства или реконструкции объектов
1.7	Репутационные риски
1.7.1	Риски снижения имиджа и репутации организации по причине реализации других рисков, затрудняющих выполнение проектов (кризисные условия хозяйствования, ухудшение финансового состояния, рыночные риски и др.)
2	Внезапные риски (форс-мажор, событийные риски)
2.1	Риски природных явлений, стихийных бедствий
2.1.1	Риск частичной или полной утраты объектов в результате обрушений, пожаров, стихийных бедствий или иных событий

1	2
2.2	Риски увольнения/потери трудоспособности сотрудников
2.2.1	Риски увольнения, травм, болезни и др. причин, вызывающих нетрудоспособность ключевых в деятельности организации сотрудников
2.3	Риски оспаривания прав организации
2.3.1	Риск претензий и судебных исков к обществу со стороны третьих лиц в связи с девелоперской деятельностью
2.3.2	Риск штрафов, пеней
2.4	Риски общественных беспорядков
2.4.1	Риск митингов, военных действий и т.д., сопровождающиеся общественными беспорядками и затрудняющие выполнение организацией своей деятельности
3	Финансовые риски
3.1	Риск инфляции
3.1.1	Риск существенного превышения темпов роста себестоимости строительства над темпами роста рыночной стоимости завершенных строительством объектов
3.1.2	Риск значительного превышения фактических показателей инфляции над прогнозами аналитиков
3.2	Процентный риск
3.2.1	Риск резких колебаний плавающих процентных ставок при привлечении кредитов с плавающей ставкой (привлекаются в целях минимизации стоимости заимствований)
3.2.2	Риски удорожания финансирования (увеличение процентных ставок)
3.3	Риск невыполнения обязательств (риск ликвидности)
3.3.1	Риск нехватки денежных средств в требуемые сроки и, как следствие, неспособность выполнить свои обязательства
3.3.2	Риск дефицита заемных банковских ресурсов, связанный с ужесточением кредитной политики коммерческих банков либо с приостановкой корпоративного кредитования девелоперских компаний
3.4	Кредитный риск
3.4.1	Риск неплатежеспособности арендаторов (вызывает риск расторжения договоров аренды и риск снижения доходов от сдачи в аренду помещений объектов)
4	Операционные риски
4.1	Организационные риски
4.1.1	Риск несвоевременного получения необходимых разрешений, согласований или иных документов от органов государственной власти
4.1.2	Риск невыполнения нормативного парковочного коэффициента на земельных участках, исторически для этого не предназначенных
4.1.3	Риск общественного резонанса и противодействия жильцов окружающей застройки
4.1.4	Риск значительных затрат на Due Diligence проекта
4.2	Производственные риски
4.2.1	Риск неисполнения существенных обязательств подрядчиками
4.3	Технологические риски
4.3.1	Риск отклонений от установленной технологии строительства посредством архитектурных изменений (нарушение условий проектной документации) или изменения материалов (использование менее качественных материалов)

1	2
4.4	Юридические риски
4.4.1	Риски, связанные с недостаточной проработкой правовых вопросов функционирования организации
4.4.2	Риск отсутствия надежного прецедента или последовательной судебной практики
4.4.3	Риски правильности применения и толкования законодательных норм, вызванные разнонаправленной практикой применения некоторых положений законодательства
4.5	Информационные риски
4.5.1	Риски искажения информации о деятельности организации;
4.5.2	Риски разглашения информации, составляющей коммерческую тайну;
4.5.3	Риски утраты информации в связи с недостаточной защитой используемых программных продуктов от вирусов и др.
4.6	Налоговые риски
4.6.1	Риски, связанные с недостаточной проработкой налоговых вопросов функционирования организации;
4.6.2	Риски штрафных санкций
4.7	Риски, связанные с действиями (бездействием) персонала
4.7.1	Риски неквалифицированного выполнения или невыполнения трудовых функций/Риски ошибочных действий
4.7.2	Риски хищений, злоупотреблений
5	Коммерческие риски
5.1	Риски процесса снабжения
5.1.1	Риск низкого качества, срыва сроков завершения проектирования и строительства, срыва поставок строительных материалов, оборудования, инженерных систем
5.2	Риски процесса сбыта
5.2.1	Риск падения платежеспособного спроса на объекты жилой/коммерческой недвижимости в силу проявления кризисных явлений на рынке (приводит к снижению рыночного уровня ставок аренды или иных доходов в результате ухудшения рыночной конъюнктуры)
5.3	Ценовые риски
5.3.1	Риск увеличения расходов за счет: повышения стоимости земельных участков и размера арендной платы за пользование ими; строительных материалов; стоимости услуг подрядчиков; стоимости оборудования для инженерных коммуникаций и коммунальных систем, строительной техники и др.
5.3.2	Риск увеличения стоимости энергоносителей и электричества
5.3.3	Риск уменьшения доходов в результате: снижения рыночной стоимости возводимых объектов недвижимости, размера арендных ставок

Лист-опросник на предмет оценки рисков организации

1. Производится ли в организации оценка следующих рисков:

Группы рисков	Виды рисков	Описание рисков	Ответ
1	2	3	4
Стратегические риски	Риск невыполнения стратегических целей организации	Риск невыполнения стратегических задач деятельности организации, ее цели и миссии	- да - не всегда - нет
	Риски управления	Риски неверных управленческих действий, неверно принятых управленческих решений Риск частой смены состава учредителей (акционеров)	- да - не всегда - нет - да - не всегда - нет
	Риски конкуренции	Риск сокращения доли рынка в связи с деятельностью конкурентов	- да - не всегда - нет
	Политические риски	Риск изменения политической ситуации, оказывающей негативное влияние на деятельность организации (санкции, прекращение сотрудничества с зарубежными контрагентами, изменение норм законодательства и др.)	- да - не всегда - нет
	Риск инноваций и инвестиций	Риски отвлечения ресурсов организации без ожидаемого результата	- да - не всегда - нет
	Отраслевые риски	Риски, связанные с состоянием и перспективами развития отрасли, в которой осуществляет деятельность организация	- да - не всегда - нет
	Репутационные риски	Риски снижения имиджа и репутации организации	- да - не всегда - нет
Внезапные риски (форс-мажор, событийные риски)	Риски природных явлений	Риски затоплений, наводнений, ураганов, засуха и др.	- да - не всегда - нет
	Риски потери трудоспособности сотрудников	Риски травм сотрудников, болезни и др., вызывающие их нетрудоспособность	- да - не всегда - нет
	Риски оспаривания прав организации	Риски судебных исков, претензионных споров, которые могут привести к значимым для организации последствиям	- да - не всегда - нет
	Риск общественных беспорядков	Риск митингов, военных действий и т.д., сопровождающиеся общественными беспорядками и затрудняющие выполнение организацией своей деятельности	- да - не всегда - нет
Финансовые риски	Валютный	Риски изменения курсов валют	- да - не всегда - нет
	Процентный	Риски неблагоприятных изменений процентных ставок	- да - не всегда - нет

Продолжение приложения 4

1	2	3	4	
	Риск невыполнения обязательств	Риск, связанный с отсутствием возможности у организации своевременно погашать обязательства	- да - не всегда - нет	
	Риск инфляции	Риск изменения ценности денежных средств	- да - не всегда - нет	
Операционные риски	Организационные риски	Риски невыполнения задач на организационном уровне, заключаются в том, что вопросы организации каких-либо действий не будут решены	- да - не всегда - нет	
	Производственные риски	Риски отклонений от установленного порядка процесса производства	- да - не всегда - нет	
	Технические риски	Риск отклонений от установленного порядка работы технических средств	- да - не всегда - нет	
	Технологические риски	Вероятность отклонений от установленной технологии производства	- да - не всегда - нет	
	Экологические риски	Риски невыполнения экологических норм (риск превышения предельно допустимых выбросов, риски загрязнения окружающей среды, риски повышения требований по охране окружающей среды)	Риск дополнительных затрат на охрану окружающей среды, отсутствующих в общей смете плановых затрат на природоохранные мероприятия	- да - не всегда - нет
			Юридические риски	Риски, связанные с недостаточной проработкой правовых вопросов функционирования организации
	Информационные риски	Риски искажения информации о деятельности организации;	Риски разглашения информации, составляющей коммерческую тайну;	- да - не всегда - нет
			Риски утраты информации в связи с недостаточной защитой используемых программных продуктов от вирусов и др	- да - не всегда - нет
Риск несоблюдения учетной политики			- да - не всегда - нет	
Налоговые риски			Риски, связанные с недостаточной проработкой налоговых вопросов функционирования организации;	- да - не всегда - нет
		Риски штрафных санкций	- да - не всегда - нет	

1	2	3	4
	Риски, связанные с действиями (бездействием) персонала	<p>Риски неквалифицированного выполнения или невыполнения трудовых функций;</p> <p>Риски ошибочных действий;</p> <p>Риски хищений, злоупотреблений</p> <p>Риск несоблюдения Кодекса профессиональной этики, действующего в организации</p>	<p>- да - не всегда - нет</p> <p>- да - не всегда - нет</p> <p>- да - не всегда - нет</p> <p>- да - не всегда - нет</p>
Коммерческие риски	Риски процесса снабжения	<p>Риски неспособности поставки сырья и материалов в срок и (или) в необходимом объеме</p> <p>Риск низкого качества работ (объекта), выполняемых подрядчиком</p> <p>Риск несвоевременной / некачественной поставки сырья поставщиками</p>	<p>- да - не всегда - нет</p> <p>- да - не всегда - нет</p> <p>- да - не всегда - нет</p>
	Риски процесса сбыта	<p>Риски, связанные с отказом покупателей от продукции организации, риски снижения закупок</p> <p>Риск неплатежеспособности покупателей</p>	<p>- да - не всегда - нет</p> <p>- да - не всегда - нет</p>
	Ценовые риски	<p>Риск повышения стоимости сырья, материалов;</p> <p>Риск снижения стоимости на основную продукцию организации</p> <p>Риск превышения сметной стоимости проекта по причине действий (бездействий) подрядной организации</p>	<p>- да - не всегда - нет</p> <p>- да - не всегда - нет</p> <p>- да - не всегда - нет</p>

2. *Имеется ли в организации методика оценки рисков. В случае положительного ответа просим привести ее краткое содержание.*
3. *Документируются ли сведения о рисках? Если да, то какие образом (укажите наименования документов)*
4. *Дополнительная информация о рисках, которую считаете нужным указать*

Группы рисков, информация о которых раскрывается в отчетности компаний

Организа-ция	Виды деятельности	Состав рисков, информация о которых раскрывается в бухгалтерской (финансовой) отчетности
1	2	3
<p>ПАО «Галс-Девелопмент»</p>	<p>Девелоперская компания, специализирующаяся на предоставлении профессиональных девелоперских и строительных услуг, направленных на создание объектов жилой и коммерческой недвижимости</p>	<p>Отраслевые риски Финансовые риски (риски изменения процентных ставок, в т.ч. риски резких колебаний плавающих процентных ставок, риски удорожания финансирования (увеличение процентных ставок)), валютные риски, риск роста темпов инфляции, иные рыночные риски, в т.ч. риск ликвидности; Правовые риски: риски, связанные с изменением налогового законодательства; риски, связанные с изменением гражданского и административного законодательства; риски, связанные с изменением требований по лицензированию основной деятельности; риски, связанные с изменением судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью эмитента (в т.ч. по вопросам лицензирования)</p>
<p>ПАО «Газпром»</p>	<p>Глобальная энергетическая компания: геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, реализация газа в качестве моторного топлива, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергии</p>	<p>Риски, влияющие на достижение стратегических целей ПАО «Газпром»; Риски, связанные с развитием мировой экономики; Политический риск; Риски государственного регулирования газовой отрасли в РФ; Риски, связанные с развитием производства газа из нетрадиционных источников; Риски, связанные с развитием возобновляемых источников энергии; Риски изменения режима валютного регулирования и налогового законодательства в РФ; Риски, связанные с изменениями правил таможенного контроля и уплаты пошлин в РФ; Рыночные риски</p>
<p>ОАО «ГД РЖД»</p>	<p>Обеспечение бизнес-направлений в интересах ОАО РЖД: поставка подвижного состава, материально-техническое обеспечение, демонтаж подвижного состава и реализация материалов повторного использования</p>	<p>Макроэкономические и отраслевые риски Операционные риски (реорганизация ОАО «РЖД», изменения в системе снабжения холдинга «РЖД», значительные колебания уровня цен на закупаемую ОАО «ГД РЖД» продукцию и др.)</p>

1	2	3
ОАО «РЖД»	Железнодорожная компания: грузовые и пассажирские перевозки и др.	<p>Внешние риски:</p> <p>Макроэкономические (снижение объемов грузов, предъявляемых к перевозке ж/д транспортом; риски незапланированных колебаний объемов перевозок, превышающих пропускную способность отдельных участков железных дорог; Ухудшение структуры отгрузки ж/д транспортом промышленного и с/х производства; рост цен на потребляемые холдингом «РЖД» товары и услуги; уменьшение доходов компании от пассажирских перевозок в связи со снижением платежеспособности населения; снижение инвестиционной и деловой деятельности в промышленности и с/х; изменение направлений и расстояний следования грузопотоков; ужесточение ограничений внешнеторгового оборота; недостаток государственных инвестиций; рост внутриотраслевой и межотраслевой конкуренции;</p>
АК «Алроса» (ПАО)	Организация, осуществляющая разработку месторождений алмазов, в т.ч. добычу алмазов, обработку и продажу алмазов (в обработанном и необработанном виде), а также производство и сбыт любых видов изделий из природных алмазов	<p>Финансовые риски, в т.ч.:</p> <p>рыночные риски (валютный риск, риск влияния изменений процентных ставок);</p> <p>кредитный риск;</p> <p>риск ликвидности;</p> <p>Налоговые риски</p>
ПАО «Ростелеком»	Оператор международной и междугородной связи, крупнейшая телекоммуникационная Компания, владеет и управляет собственной современной телекоммуникационной сетью, позволяющей предоставлять услуги связи во всех субъектах РФ	<p>Правовые риски (риск изменения законодательства)</p> <p>Финансовые риски (инвестиционный риск, валютный риск)</p> <p>Отраслевые риски (риск недополучения доходов в сегменте В2В, риск недополучения доходов на новых быстрорастущих рынках, риск недополучения доходов в сегменте ШПД В2С, риск недополучения доходов в сегменте В2G, риск недополучения доходов в сегменте фиксированной связи В2С, риск недополучения доходов от отраслевых сервисов и проекта Электронное правительство)</p> <p>Общекорпоративные риски (отсутствия ожидаемой отдачи от сделок по слияниям и поглощениям, снижение маржинальности бизнеса, риски, связанные с управлением недвижимостью)</p>

SWOT-анализ деятельности ПАО «А»

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бережное отношение к историческому наследию, к сохранению единого облика территорий и т.д. (интеллигентность в строительстве) 2. Высококвалифицированный персонал 3. Использование качественных современных строительных материалов и новейших передовых технологий в строительстве 4. Портфель проектов качественного элитного жилья и коммерческой недвижимости 5. Высокий имидж и репутация компании, определенный индивидуальным подходом к выполнению проектов, беспрецедентным выполнением обязательств, своевременной сдачей объектов и др. 6. Привлечение к сотрудничеству известных российских и международных партнеров, ведущих архитектурных бюро, что позволяет создавать востребованный продукт, соответствующий современным тенденциям рынка 7. Многолетний опыт и портфель уникальных проектов, многие из которых являются памятниками архитектуры, знаковыми объектами в городе Москва и регионах 8. Осуществление деятельности практически во всех сегментах недвижимости – реализация жилых проектов в «бизнес», «премиум» и элитном сегменте, строительство офисных и торговых центров, гостиниц, многофункциональных комплексов 9. Наличие профессиональных наград и премий 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зависимость от внешних источников финансирования 2. Единственным банком-кредитором компании является основной участник организации (97% в уставном капитале), указанная зависимость при изменении решений банка может привести к отсутствию финансирования 3. Существенная часть активов компании подвержена обесценению (создаются оценочные резервы)
<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка вариантов выполнения проектов с архитектурной индивидуальностью 2. Увеличение конкурентных преимуществ путем привлечения высококвалифицированных специалистов, использования новейших технологий 3. Расширение услуг по формированию инвестпроектов с жилыми объектами 4. Приобретение высокоприбыльных проектов на рынке недвижимости 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неполучение (снижение возможности возведения) объектов строительства (реконструкции) по причине ограниченного количества объектов и земельных участков, доступных для девелопмента на территории МО и регионов 2. Ухудшение финансового состояния организации 3. Не удастся «удержать» позиции на рынке девелоперских услуг в связи с ограниченностью возможных проектов и действиями конкурентов 4. Не удастся реализовать продажи возведенных объектов в связи со снижением рынка недвижимости по причине кризисных явлений в экономике

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Совокупность рисков ПАО «А» и их оценка

Виды рисков	Вероятность / Потери	Оценка риска	Итоговая оценка риска / Уровень риска
1	2	3	4
Стратегические риски			
Риск невыполнения стратегических целей организации Риск невыполнения цели и стратегических задач деятельности организации, т.е. риск приостановления или прекращения развития территорий, строительства и реконструкции объектов недвижимости, а также управления коммерческими объектами с целью их эффективного использования	0.10 / 9 0.15 / 10	0.9 1.5	1,2 Низкий
Риски управления Риски неверно принятых управленческих решений по портфелю проектов и организации их реализации	0.40 / 9 0.35 / 10	3.6 3.5	3,55 Средний
Риски конкуренции • Риск сокращения доли рынка в связи с деятельностью конкурентов • Риск утраты конкурентных преимуществ по причине увеличения долговой нагрузки	0.60 / 7 0.35 / 8 0.60 / 7 0.50 / 8	4.2 2.8 4.2 4.0	3,5 Средний 4,1 Средний
Политические риски • Риск изменения градостроительного законодательства, затрудняющего реализацию проекта • Риск изменения налогового законодательства (риск изменения системы налогообложения, риск изменения ставок налогов, риск изменения определения налоговой базы в отношении отдельных объектов недвижимости) • Риск изменения гражданского законодательства в отношении деятельности девелоперских компаний • Риски изменения судебной практики в результате судебной реформы • Риск изменения процедур получения прав на земельные участки (в том числе права аренды), согласования и получения необходимых лицензий и разрешений на строительство • Риск отсутствия четких и единых правил согласования приспособления под новые нужды объектов культурного наследия	0.10 / 5 0.15 / 8 0.90 / 7 0.99 / 7 0.90 / 7 0.99 / 7 0.20 / 5 0.15 / 8 0.20 / 5 0.15 / 8 0.20 / 5 0.40 / 8	0.5 1.2 4.5 6.93 4.5 6.93 1.0 1.2 4.5 6.93 1.0 3.2	0,85 Низкий 5,72 Средний 5,72 Средний 1,1 Низкий 5,72 Средний 2,1 Низкий
Риски инноваций и инвестиций Риск ошибочного определения экономической целесообразности проектов	0.75/9 0.90/10	6.75 7.2	6,98 Высокий
Отраслевые риски • Риск неполучения/сокращения количества объектов строительства/реконструкции по причине ограниченного количества объектов и земельных участков, доступных для девелопмента на территории Москвы и регионов • Риск изменения ситуации на рынке девелоперских услуг по причине длительности получения разрешений на осуществление нового строительства или реконструкции объектов	0.10 / 9 0.10 / 9 0.05 / 2 0.10 / 5	0.9 0.9 0.1 0.5	0,9 Низкий 0,3 Низкий

<i>I</i>	2	3	4
Репутационные риски Риски снижения имиджа и репутации организации по причине реализации других рисков, затрудняющих выполнение проектов (кризисные условия хозяйствования, ухудшение финансового состояния, рыночные риски и др.)	0.05 / 7 0.10 / 5	0.35 0.5	0,43 Низкий
Внезапные риски (форс-мажор, событийные риски)			
Риски природных явлений, стихийных бедствий Риск частичной или полной утраты объектов в результате обрушений, пожаров, стихийных бедствий или иных событий	0.05 / 7 0.10 / 5	0.35 0.5	0,43 Низкий
Риски увольнения/потери трудоспособности сотрудников Риски увольнения, травм, болезни и др. причин, вызывающих нетрудоспособность ключевых в деятельности организации сотрудников	0.05 / 7 0.10 / 6	0.35 0.6	0,48 Низкий
Риски оспаривания прав организации • Риск претензий и судебных исков к обществу со стороны третьих лиц в связи с девелоперской деятельностью • Риск штрафов, пеней	0.05 / 2 0.10 / 5 0.05 / 2 0.10 / 5	0.1 0.5 0.1 0.5	0,3 Низкий 0,3 Низкий
Риски общественных беспорядков Риск митингов, военных действий и т.д., сопровождающиеся общественными беспорядками и затрудняющие выполнение организацией своей деятельности	0.05 / 2 0.10 / 5	0.1 0.5	0,3 Низкий
Финансовые риски			
Риск инфляции • Риск существенного превышения темпов роста себестоимости строительства над темпами роста рыночной стоимости законченных строительством объектов • Риск значительного превышения фактических показателей инфляции над прогнозами аналитиков	0.55 / 8 0.7 / 8 0.55 / 8 0.7 / 8	4.4 5.6 4.4 5.6	5,0 Средний 5,0 Средний
Процентный риск • Риск резких колебаний плавающих процентных ставок при привлечении кредитов с плавающей ставкой (привлекаются в целях минимизации стоимости заимствований) • Риски удорожания финансирования (увеличение процентных ставок)	0.2 / 3 0.6 / 5 0.2 / 3 0.6 / 5	0.60 3.0 0.60 3.0	1,8 Низкий 1,8 Низкий
Риск невыполнения обязательств (риск ликвидности) • Риск нехватки денежных средств в требуемые сроки и, как следствие, неспособность выполнить свои обязательства • Риск дефицита заемных банковских ресурсов, связанный с ужесточением кредитной политики коммерческих банков либо с приостановкой корпоративного кредитования девелоперских компаний	0.4 / 7 0.8 / 9 0.1 / 7 0.15 / 9	2.80 7.20 0.7 1.35	5.0 Средний 1,03 Низкий
Кредитный риск Риск неплатежеспособности арендаторов (вызывает риск расторжения договоров аренды и риск снижения доходов от сдачи в аренду помещений объектов)	0.2 / 2 0.1 / 4	0.4 0.4	0,4 Низкий

1	2	3	4
Операционные риски			
<p>Организационные риски</p> <ul style="list-style-type: none"> • Риск несвоевременного получения необходимых разрешений, согласований или иных документов от органов государственной власти • Риск невыполнения нормативного парковочного коэффициента на земельных участках, исторически для этого не предназначенных • Риск общественного резонанса и противодействия жильцов окружающей застройки • Риск значительных затрат на Due Diligence проекта 	<p>0.20/2 0.25/2</p> <p>0.50/1 0.45/2</p> <p>0.50/1 0.45/1 0.50/4 0.45/5</p>	<p>0.4 0.5</p> <p>0.5 0.9</p> <p>0.5 0.45 2.0 2.25</p>	<p>0,45 Низкий</p> <p>0,7 Высокий</p> <p>0,48 Низкий 2,13 Низкий</p>
<p>Производственные риски</p> <p>Риск неисполнения существенных обязательств подрядчиками</p>	<p>0.75/9 0.90/8</p>	<p>6.75 7.2</p>	<p>6,98 Высокий</p>
<p>Технологические риски</p> <p>Риск отклонений от установленной технологии строительства посредством архитектурных изменений (нарушение условий проектной документации) или изменения материалов (использование менее качественных материалов)</p>	<p>0.75/9 0.90/8</p>	<p>6.75 7.2</p>	<p>6,98 Высокий</p>
<p>Юридические риски</p> <ul style="list-style-type: none"> • Риски, связанные с недостаточной проработкой правовых вопросов функционирования организации • Риск отсутствия надежного прецедента или последовательной судебной практики • Риски правильности применения и толкования законодательных норм, вызванные разнонаправленной практикой применения некоторых положений законодательства 	<p>0.15/9 0.10/9 0.25/9 0.40/8</p> <p>0.35/9 0.40/8</p>	<p>1.35 0.9 2.25 3.2</p> <p>3.15 3.2</p>	<p>1,13 Низкий 2,73 Низкий</p> <p>3,18 Низкий</p>
<p>Информационные риски</p> <ul style="list-style-type: none"> • Риски искажения информации о деятельности организации; • Риски разглашения информации, составляющей коммерческую тайну; • Риски утраты информации в связи с недостаточной защитой используемых программных продуктов от вирусов и др. 	<p>0.15/3 0.20/1 0.25/4 0.20/6 0.15/4 0.20/6</p>	<p>0.45 0.20 1.0 1.2 0.6 1.2</p>	<p>0,33 Низкий 1,1 Низкий 0,9 Низкий</p>
<p>Налоговые риски</p> <p>Риски, связанные с недостаточной проработкой налоговых вопросов функционирования организации;</p> <p>Риски штрафных санкций</p>	<p>0.15/9 0.10/10 0.25/9 0.30/10</p>	<p>3.15 1.0 2.25 3.0</p>	<p>2,08 Низкий 2,63 Низкий</p>
<p>Риски, связанные с действиями (бездействием) персонала</p> <ul style="list-style-type: none"> • Риски неквалифицированного выполнения или невыполнения трудовых функций/Риски ошибочных действий • Риски хищений, злоупотреблений 	<p>0.15/7 0.20/9</p> <p>0.15/4 0.20/6</p>	<p>1.05 1.80</p> <p>0.6 1.2</p>	<p>1,43 Низкий</p> <p>0,9 Низкий</p>
Коммерческие риски			
<p>Риски процесса снабжения</p> <p>Риск низкого качества, срыва сроков завершения проектирования и строительства, срыва поставок строительных материалов, оборудования, инженерных систем</p>	<p>0.15/4 0.20/6</p>	<p>0.6 1.2</p>	<p>0,9 Низкий</p>
<p>Риски процесса сбыта</p> <p>Риск падения платежеспособного спроса на объекты жилой/коммерческой недвижимости в силу проявления кризисных явлений на рынке (приводит к снижению рыночного уровня ставок аренды или иных доходов в результате ухудшения рыночной конъюнктуры)</p>	<p>0.75/8 0.60/9</p>	<p>6.0 5.4</p>	<p>5,7 Средний</p>

1	2	3	4
Ценовые риски			
<ul style="list-style-type: none"> • Риск увеличения расходов за счет: повышения стоимости земельных участков и размера арендной платы за пользование ими; строительных материалов; стоимости услуг подрядчиков; стоимости оборудования для инженерных коммуникаций и коммунальных систем, строительной техники и др. 	0.75/8	6.0	5,7
	0.60/9	5.4	Средний
<ul style="list-style-type: none"> • Риск увеличения стоимости энергоносителей и электричества 	0.75/3	2.25	2,63
<ul style="list-style-type: none"> • Риск уменьшения доходов в результате: снижения рыночной стоимости возводимых объектов недвижимости, размера арендных ставок 	0.60/5	3.0	Низкий
	0.75/8	6.0	5,7
	0.60/9	5.4	Средний

Реестр рисков в разрезе функциональных областей

Группы рисков	Виды рисков	Описание рисков	Функциональная область
1	2	3	4
Стратегические риски	Риск невыполнения стратегических целей организации	Риск невыполнения стратегических задач деятельности организации, ее цели и миссии	Менеджмент
	Риски управления	Риски неверных управленческих действий, неверно принятых управленческих решений	Менеджмент
	Риски конкуренции	Риск сокращения доли рынка в связи с деятельностью конкурентов	Менеджмент
	Политические риски	Риск изменения политической ситуации, оказывающей негативное влияние на деятельность организации (санкции, прекращение сотрудничества с зарубежными контрагентами, изменение норм законодательства и др.)	Менеджмент
	Риск инноваций и инвестиций	Риски отвлечения ресурсов организации без ожидаемого результата	Инновации Менеджмент
	Отраслевые риски	Риски, связанные с состоянием и перспективами развития отрасли, в которой осуществляет деятельность организация	Менеджмент
	Репутационные риски	Риски снижения имиджа и репутации организации	Менеджмент
Внезапные риски (форс-мажор, событийные риски)	Риски природных явлений	Риски затоплений, наводнений, ураганов, засуха и др.	Менеджмент
	Риски потери трудоспособности сотрудников	Риски травм сотрудников, болезни и др., вызывающие их нетрудоспособность	Менеджмент
	Риски оспаривания прав организации	Риски судебных исков, претензионных споров, которые могут привести к значимым для организации последствиям	Правовое обеспечение
	Риск общественных беспорядков	Риск митингов, военных действий и т.д., сопровождающиеся общественными беспорядками и затрудняющие выполнение организацией своей деятельности	Менеджмент
Финансовые риски	Валютный	Риски изменения курсов валют	Финансы
	Процентный	Риски неблагоприятных изменений процентных ставок	Финансы
	Кредитный риск	Риск неисполнения обязательств перед организацией	Финансы
	Риск невыполнения обязательств (риск ликвидности)	Риск, связанный с отсутствием возможности у организации своевременно погашать обязательства	Финансы

1	2	3	4
	Риск инфляции	Риск изменения ценности денежных средств	Финансы
Операционные риски	Организационные риски	Риски невыполнения задач на организационном уровне, заключаются в том, что вопросы организации каких-либо действий не будут решены	Менеджмент
	Производственные риски	Риски отклонений от установленного порядка процесса производства	Производство
	Технические риски	Риск отклонений от установленного порядка работы технических средств	Производство
	Технологические риски	Вероятность отклонений от установленной технологии производства	Производство
	Экологические риски	Риски невыполнения экологических норм (риск превышения предельно допустимых выбросов, риски загрязнения окружающей среды, риски повышения требований по охране окружающей среды)	Менеджмент
	Юридические риски	Риски, связанные с недостаточной проработкой правовых вопросов функционирования организации	Правовое обеспечение
	Информационные риски	Риски искажения информации о деятельности организации; Риски разглашения информации, составляющей коммерческую тайну; Риски утраты информации в связи с недостаточной защитой используемых программных продуктов от вирусов и др.	Безопасность Финансовый учет, Управленческий учет
	Налоговые риски	Риски, связанные с недостаточной проработкой налоговых вопросов функционирования организации; Риски штрафных санкций	Налоговый учет
Коммерческие риски	Риски процесса снабжения	Риски неспособности поставки сырья и материалов в срок и (или) в необходимом объеме	Снабжение
	Риски процесса сбыта	Риски, связанные с отказом покупателей от продукции организации, риски снижения закупок	Маркетинг
	Ценовые риски	Риск повышения стоимости сырья, материалов; Риск снижения стоимости на основную продукцию организации	Снабжение Маркетинг

Таблица 9 - Организация формирования информации о рисках

Процедуры формирования информации для управления рисками	Методические (организационные) материалы	Ответственный	Входящая информация			Результаты обработки информации		
			Документ/ информация	Ответственный за предоставление	Срок	Документ	Получатель	Срок
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Формирование совокупности рисков в разрезе функциональных областей	Стратегия деятельности организации, учредительные документы, организационная структура, Положение организации «Управление рисками»	Комитет по рискам с участием руководителей структурных подразделений	Информация о деятельности подразделений организации и организации в целом, внешних и внутренних факторах, влияющих на нее	Сотрудники организации при обращении Комитета по рискам (при проведении опросов, анкетировании и др.	Стадия организации риск-ориентированного управленческого учета, корректируется ежеквартально, либо по мере выявления необходимости	Реестр рисков в разрезе функциональных областей	Каждое структурное подразделение организации; Менеджеры всех уровней управления	Период организации риск-ориентированного управленческого учета, корректируется ежеквартально, либо по мере выявления необходимости
Идентификация и оценка рисков	Корпоративный стандарт «Информация о рисках»; Учетная политика риск-ориентированного управленческого учета; Реестр рисков	Руководители подразделений	Реестр рисков в разрезе функциональных областей; факторы риска; показатели деятельности подразделений	Сотрудники подразделений	Постоянно	Ведомость риска; Сигнальная ведомость риска; Профиль рисков подразделения; Сигнальный профиль рисков подразделения	Комитет по рискам	Ведомость риска – до 05 числа месяца после окончания квартала; Профиль рисков – до 10 числа месяца после окончания квартала; Сигнальные документы – по мере необходимости

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Согласование информации о составе рисков и их оценке	Корпоративный стандарт «Информация о рисках»; Учетная политика риск-ориентированного управленческого учета; Регистр рисков	Комитет по рискам	Профиль рисков подразделения; Сигнальные ведомости риска; Сигнальные профили рисков подразделения	Руководители подразделений	До 10 числа месяца после окончания квартала; Сигнальные документы – по мере необходимости	Виза о согласовании документов, при необходимости – внесение корректировок	Подразделения – владельцы рисков	До 12 числа месяца, следующего за соответствующим кварталом
Анализ выявленных рисков	Решение Совета Директоров об утверждении допустимых уровней рисков; Корпоративный стандарт «Информация о рисках»; Учетная политика риск-ориентированного управленческого учета	Комитет по рискам	Согласованная информация о рисках подразделения	Руководители подразделений	До 10 числа месяца после окончания квартала; Сигнальные документы – по мере необходимости	Сводный профиль рисков; Профиль существенных рисков; Карта рисков	Президент компании; Вице-президенты по финансам, кадровому администрированию, продажам, вице-президенты юридического департамента, службы безопасности и др.	До 20 числа после окончания квартала
Разработка и оценка мероприятий по реагированию на риски	Корпоративный стандарт «Информация о рисках»; Учетная политика риск-ориентированного управленческого учета; Бюджет	Вице-президенты по финансам, кадровому администрированию, продажам, юридического департамента, Службы безопасности и др. при участии сотрудников отделов (департаментов), возглавляемых ими	Сводный профиль рисков; Профиль существенных рисков	Комитет по рискам	До 20 числа месяца, следующего за соответствующим кварталом	Ведомость мероприятий по реагированию на риски	Соответствующие исполнители; Комитет по рискам	До 30 (31) числа месяца, следующего за соответствующим кварталом

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Обобщение информации о рисках	Корпоративный стандарт «Информация о рисках»; Учетная политика риск-ориентированного управленческого учета; Бюджет	Комитет по рискам	Сводный профиль рисков; Профиль существенных рисков; Карта рисков	Руководитель Комитета по рискам	До 25 января года, следующего за отчетным	Отчет о рисках	Президент компании, Комитет по рискам, Вице-президенты соответствующих функциональных областей	Не позднее 31 января года, следующего за отчетным

УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА В ЦЕЛЯХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

(фрагмент в части формирования информации о рисках)

I Организационно-технический раздел

1.1 Совокупность и классификация рисков для выявления и формирования информации о них в системе управленческого учета

1.1.1 Каждое подразделение организации формирует информацию о рисках, которые связаны с деятельностью подразделения, выполнением им функций и задач. Группировка рисков подразделений осуществляется в зависимости от особенностей деятельности подразделений. Базовый состав рисков и их группировка содержатся в Реестре рисков организации с подразделением по функциональным областям.

1.1.2 Информация Реестра рисков в разрезе функциональных областей уточняется ежеквартально на основании предоставленных Профилей рисков подразделений, а также посредством анкетирования всех сотрудников организации

1.1.3 Каждое структурное подразделение в ходе идентификации должно анализировать:

события в деятельности, приводящие как к положительным, так и к отрицательным (неблагоприятным) результатам при выполнении задач и функций;

состав рисковых событий, причины их возникновения, производить их группировку по установленным для подразделения признакам. Признаки утверждаются (своевременно изменяются) руководителями структурных подразделений по согласованию с руководителем Комитета по рискам. При возникновении затруднительных ситуаций вопрос выносится на обсуждение Комитета по рискам;

последствия рисковых событий.

1.1.4 Комитет по рискам рассматривает сгруппированные риски структурных подразделений, при необходимости корректируя и дополняя их в строгом соответствии с функциями и задачами деятельности подразделений. Дополни-

тельно выявленные риски деятельности организации, не относящиеся к деятельности ни одного из подразделений, контролируются непосредственно Комитетом по рискам.

1.2 Виды бюджетов, периодичность их составления

1.2.1 Формирование бюджетов осуществляется ежеквартально и по мере необходимости. Корректировка происходит по мере возникновения обстоятельств, оказывающих существенное влияние на статьи и содержание бюджетов.

1.3 Совокупность форм документации для отражения информации о рисках

1.3.1 Формирование информации о рисках производится с использованием следующих документов:

Реестр рисков – регистр, объединяющий портфель базовых рисков организации;

Ведомость риска – документ, содержащий описание и оценку какого-либо риска;

Ведомость риска* Сигнальная - документ, содержащий описание и оценку какого-либо риска для информирования должностных лиц вне предусмотренного графика;

Профиль рисков – регистр, объединяющий информацию о рисках подразделений организации;

Профиль рисков* Сигнальный – регистр, объединяющий информацию о рисках подразделений организации для информирования должностных лиц вне предусмотренного графика;

Сводный профиль риска – регистр, объединяющий информацию о рисках в целом по организации;

Отчет о рисках – форма внутренней отчетности, содержащая информацию о динамике рисков, совокупности мероприятий по их снижению и другую информацию;

Меморандум по результатам внутреннего контроля – документ, формируемый по результатам внутреннего контроля рисков деятельности организации.

Профиль рисков; Профиль рисков* Сигнальный; Сводный профиль риска относятся к учетным регистрам, которые предназначены для систематизации информации о рисках.

1.3.2 Документы, указанные в п. 1.3.1, составляются по формам, содержащимся в Приложении к учетной политике.

1.4 Порядок документирования и представления информации о рисках для информирования менеджеров организации

1.4.1 Информация о каждом идентифицированном риске подразделения ежеквартально раскрывается в Ведомости риска и обобщается в Профиле рисков подразделения. При резком повышении рискованных значений или выявлении высоких значений дополнительно возникших рисков подразделение незамедлительно направляет в Комитет по рискам сигнальные документы с целью быстрого реагирования на события и принятия своевременных управленческих решений.

1.4.2 Ведомость риска содержит описание риска, обоснование риск-факторов, возможное влияние на деятельность подразделения или организации в целом, оценку риска и определение его уровня.

1.4.3 В подразделениях могут быть назначены ответственные лица или рабочая группа для более активного участия в процессе формирования информации о рисках.

1.4.4 Ведомости рисков заполняются в соответствии с формой, установленной учетной политикой в срок до 05 числа месяца, следующего за кварталом. Руководитель соответствующего подразделения контролирует содержание ведомостей в течение периода до 07 числа после окончания соответствующего квартала.

1.4.5 Хранение Ведомостей рисков осуществляют подразделения, составившие их.

1.4.6 Ведомости по рискам являются основанием для формирования сводного регистра подразделения, обобщающего информацию о рисках подразделения – Профиля рисков подразделения.

1.4.7 Информация о рисках формируется на уровне всех подразделений организации, обобщается и представляется в Комитет по рискам. Ответственность

за информацию Ведомости риска и Профиля рисков подразделения, своевременность представления информации в Комитет по рискам, несет руководитель подразделения.

1.4.8 Рисковые события, которые выявлены Комитетом по рискам и не относятся прямо к деятельности ни одного из подразделений организации, с целью дальнейшего контроля за ними могут быть переданы в подразделение организации, в наибольшей степени располагающее информацией для анализа соответствующих рисков событий. Распределение «пограничных» рисков должно быть обоснованным.

1.5 Сигнальные документы о рисках для немедленного реагирования

1.5.1 Сотрудник подразделения, которому стало известно о резком повышении рисковых значений или высоких значениях дополнительно возникших рисков, с его точки зрения, обязан немедленно представить информацию руководителю подразделения в Ведомости риска с отметкой «Сигнальная». В случае, если затраты времени на обсуждение и согласование информации с руководством подразделения могут привести к негативным последствиям в деятельности подразделения и/или организации в целом, либо в ситуациях отсутствия надлежащего реагирования руководителем подразделения на обращение сотрудника, сотрудник направляет информацию непосредственно в Комитет по рискам.

1.5.2 Подразделение организации предоставляет в Комитет по рискам Ведомость риска с отметкой «Сигнальная» в случаях единичного случая риска. В случае необходимости информирования по совокупности рисков подразделение формирует Профиль рисков подразделения с отметкой «Сигнальный».

1.6 Отчет о рисках

1.6.1 Отчет о рисках формируется Комитетом по рискам ежегодно по установленной форме в срок до 25 января года, следующего за отчетным, утверждается Руководителем Комитета по рискам и предоставляется пользователям не позднее 31 января года, следующего за отчетным, т.е. в срок, предусмотренный графиком движения документов, содержащих информацию о рисках.

1.6.2 Отчет о рисках предоставляется Президенту компании для принятия управленческих решений на стратегическом уровне, в Совет директоров и Вице-

президентам для принятия управленческих решений с учетом уровня компетенции. Комитет по рискам в те же сроки направляет главному бухгалтеру компании извлечения из отчета о рисках, дозволенные для включения информации в годовой отчет компании.

1.7 График движения документов, содержащих информацию о рисках

1.7.1 График движения документов, содержащих информацию о рисках, является Приложением к учетной политике.

1.7.2 В случае обнаружения дополнительной информации о рисках или увеличения (угрозах увеличения) значений рисков за пределы риск-аппетита организации подразделения обязаны немедленно информировать Комитет по рискам вне зависимости от сроков, предусмотренных Графиком документооборота регистров, содержащих информацию о рисках.

1.7.3 Комитет по рискам обобщает информацию о рисках, полученную из подразделений, формируя Сводный профиль рисков. Существенные риски должны быть представлены в отдельном регистре «Профиль существенных рисков». Сводный профиль рисков формируется в срок до 18 числа после окончания квартала, утверждается руководителем Комитета по рискам до 20 числа после окончания квартала и предоставляется Вице-президентам функциональных областей.

1.7.4 Ежеквартально в срок до 20 числа месяца, следующего за окончанием квартала Комитет по рискам предоставляет Президенту компании, в совет директоров и Вице-президентам функциональных областей визуальное представление картины рисков – Карту рисков.

1.8 Рабочий план счетов в части счетов управленческого учета для отражения и группировки информации о резервах

1.8.1 В рабочий план счетов управленческого учета вводится отдельный счет 95 «Резервы под обесценение активов». Для каждого резерва в разрезе видов активов к указанному счету открываются субсчета:

95.1 – Резервы под обесценение незавершенных вложений во внеоборотные активы;

95.2 – Резервы под обесценение внеоборотных активов;

95.3 – Резервы под обесценение запасов;

95.4 – Резервы под обесценение финансовых вложений;

95.5 – Резервы под обесценение дебиторской задолженности.

1.8.2 К счету 90 открывается субсчет «Расходы при обесценении активов, используемых в обычных видах деятельности».

1.8.3 К счету 91 открывается субсчет «Расходы при обесценении активов, используемых в прочих видах деятельности».

1.8 Распределение полномочий между лицами, осуществляющими аналитические функции, периодичность формирования аналитической информации и форма представления менеджерам

1.9.1 Информация о составе и величинах идентифицированных подразделениями рисков подлежит анализу. Важно анализировать как влияние каждого риска на деятельность организации в целом, так и влияние на деятельность организации совокупности выявленных и оцененных рисков.

1.9.2 Анализ рисков начинается на уровне подразделений при формировании состава рисковых событий и их причин. Анализ рисковых событий осуществляется с целью определения причин их возникновения. Данная информация необходима для дальнейшей выработки методов реагирования на выявленные риски.

1.9.3 Возможные последствия являются основой для определения сценариев развития рисковых событий. Каждый сценарий развития рискового события должен быть описан для формирования общего представления о последствиях того или иного рискового события или их совокупности с целью разработки мероприятий реагирования на риски. Все последствия рисковых событий необходимо соотнести с задачами и функциями подразделения для последующего выявления влияния на деятельность других подразделений.

1.9.4 В ходе анализа выявляются: оптимальные методы реагирования на риски; существенные риски для выделения приоритетных направлений реагирования; функции (области деятельности) подразделений и организации в целом, которые в наибольшей степени подвержены рискам.

1.9.5 Информация о рисках, поступившая из подразделений организации анализируется Комитетом по рискам, в том числе с использованием коэффициентов.

1.9.6 Организация дальнейших действий по оказанию влияния на риски принимаются соответствующими должностными лицами (Вице-президентами компании) в соответствии с их должностными обязанностями. Должностные лица обязаны проинформировать Комитет по рискам о предпринятых мерах, а также об ожидаемых и фактически полученных результатах. Информация обобщается в Ведомости мероприятий по реагированию на риски.

1.9.7 Ответственность за разработку мер несут менеджеры разных уровней в соответствии с полномочиями, правами и обязанностями.

1.9.9 Мероприятия по реагированию на риски анализируются посредством сопоставления фактических данных от ожидаемых в разрезе сроков, стоимости и остаточного риска.

1.9 Контроль рисков

Контроль рисков осуществляется отделом внутреннего аудита на ежегодной основе в сроки, предусмотренные графиком. При необходимости отдел внутреннего аудита осуществляет контроль рисков вне установленного графика.

II Методический раздел

2.1 Оценка рисков для своевременного принятия необходимых мер по их снижению

2.1.1 Оценка рисков производится после их идентификации для анализа и разработки мероприятий реагирования на выявленные риски. Показатель величины риска зависит от величины потерь в результате рискового события, и вероятности его возникновения. Подразделениями используется вариант оценки рисков:

$$R = L \times P, \text{ где}$$

R - величина риска, балл,

L - величина потерь от реализации рискового события, балл,

P - вероятность возникновения рискового события, доля.

Параметр L определяется по 10 балльной шкале и находится в пределах от 0 до 10 баллов; параметр P определяется в долях и находится в пределах от 0 до 1. Соответственно, величина риска может иметь оценку от 0 до 10

Подразделениями организации могут применяться другие методы оценки рисков в случае надежного обоснования целесообразности их использования.

Окончательное решение о применяемых методах принимается руководителем структурного подразделения.

2.1.2 Уровни рисков (высокий, средний, низкий) используются как критерии при принятии решений о мерах реагирования на риски. Уровни рисков устанавливаются на основе оценок рисков:

высокие (существенные) - выше 6.5 до 10;

средние (средний уровень существенности) - выше 3.5 до 6.5;

низкие (несущественные) - выше 0 до 3.5.

2.2 Порядок определения коэффициентов, используемых при формировании бюджетных показателей с учетом рисков

Специалистом проводится ретроспективный анализ роста цен на потребляемые товары и услуги с целью составления прогнозного значения роста цен на конкретный период.

Составляется график потребности (с точными датами) организации в материалах, поставляемых для реализации конкретных этапов строительства.

Предлагаемый корректирующий коэффициент рассчитывается следующим образом:

1) определяется количество календарных дней, прошедших с начала года (01.01.201X) до даты начала проведения работ (для расчета можно использовать финансовую таблицу «Порядковые номера дней в году»), и часть от года (от 365 дней), которую этот период составляет: $(\text{количество дней}) / 365$

2) определяется, насколько действовал применяемый годовой процент удорожания материалов, $p.1 \times Z\%$, (%), Z – определенный организацией уровень повышения цен

3) рассчитывается итоговая сумма, которую следует заложить на конкретную статью бюджета: $\text{Статья бюджета (тыс.руб)} \times p.2 = \text{Скорректированная статья бюджета (тыс.руб.)}$

2.3 Определение критического значения рисков, при достижении которых сотрудники обязаны информировать соответствующие уровни управления организации и предпринимать другие необходимые меры

Критическим считается значение риска, при котором он имеет уровень, оцениваемый как высокий, т.е. значение которого находится в пределах выше 6.5 до 10.

2.4 Резервы для «смягчения» рискованных ситуаций, их формирование и списание

В целях формирования информации об активах организации с учетом принципа осмотрительности в системе управленческого учета создаются резервы под обесценение активов на отдельном счете 95 «Резервы под обесценение активов». Для каждого резерва в разрезе видов активов к указанному счету открываются субсчета. Формирование резервов сопровождается записью по кредиту счета 95 в корреспонденции со счетом 90 (если использование актива предполагается в основных видах деятельности), либо со счетом 91 (если актив предназначен для использования в прочих видах деятельности). Величина резервов, учтенных на счете 95, свидетельствует о реализовавшихся ценовых и других рисках и позволяет определить более достоверно информацию о расходах от обычных и прочих видов деятельности.

2.5 Совокупность аналитических показателей, порядок их расчета

2.5.1 Совокупность аналитических показателей и порядок их расчета содержатся в Приложении к учетной политике.

2.5.2 Аналитические показатели исчисляются Комитетом по рискам с последующим формированием выводов и предоставлением их в адрес получателей в качестве аналитического сопровождения отчета о рисках.

2.6 Методика внутреннего контроля рисков

Методика внутреннего контроля рисков утверждена в статусе самостоятельного локального документа