

## ОТРАЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

*И.И. Просвирина<sup>1</sup>, Е.И. Мельникова<sup>1</sup>, Р.Р. Сайфуллина<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

<sup>2</sup> ПАО «Мечел», г. Челябинск, Россия

Современные предприятия функционируют во все более сложной и многоаспектной среде, с быстро изменяющимся набором политических, экономических, технологических и иных факторов. Одновременно наблюдается возрастание степени неопределенности и необходимости определять направления и содержание реакции предприятия на эти факторы как можно быстрее. Возможно, скорость реакции на изменения и внедрение изменений можно назвать основным требованием к выживанию бизнеса. В этих условиях аналогичные изменения требуются и в системе учета, которая служит информационной основой для обоснования управленческих решений разной сложности. Традиционный управленческий учет базируется на учете издержек и определении финансового результата и не формирует информацию о рисках и ключевых точках их возникновения. Очевидно, что такие задачи развития управленческого учета следует рассматривать как основные, поскольку служат цели обеспечения непрерывности бизнеса. В настоящей статье представлены регистры управленческого учета, в которых нашли отраженные стратегические риски предприятий в статической и динамической оценках. Данный аспект указанных проблем пока слабо разработан до уровня практического применения стратегической информации на предприятиях.

**Ключевые слова:** управленческий учет, управление рисками, стратегические риски, статическая и динамическая оценка рисков.

Вопросы управления рисками бизнеса на основе оптимизации бизнес-процессов и аутсорсинга, применения систем показателей, современных подходов к планированию, внедрения стоимостно-ориентированного подхода к управлению, развития моделей принятия решений в условиях неопределенности и иных методов широко представлены в научных трудах отечественных и зарубежных экономистов, в частности, О.В. Буч [1], С.И. Крылова [5], Г.Р. Латфуллина [7], Б. Райана [10], Е.Г. Ширяева [14] и др. Указанный запрос со стороны бизнеса не остается без внимания ученых-представителей экономического и бухгалтерского сообщества. В трудах и публикациях В.А. Кабашкина и В.А. Мышова [3], А.И. Шигаева [15], И.А. Слободняк [11, 12], В.А. Панчиной [9], О.Н. Лытнева [8], В.Э. Керимова [4], Е.И. Костюковой [6], Е.М. Гутцайта [2], А.Е. Шевелева [13] и др. освещены методы реализации потребности бизнеса в организации управления рисками через внутренний аудит и контроль, использование принципов МСФО в качестве методологии формирования учетно-аналитической информации, использование институциональных аспектов формирования и развития управленческого учета.

Информация о присущих каждому бизнесу стратегических рисках должна формироваться на регулярной основе с целью принятия управленческих решений руководством предприятия, как при формировании и изменении стратегии, так и непосредственно в ходе её реализации. В составе информационно-аналитического блока управленческого учета рисков предприятия на основании сформированных индикаторов оценки уровня

стратегического риска авторами предложено формировать такие регистры, как «Статическая оценка уровня стратегического риска» и «Динамическая оценка уровня стратегического риска». По каждому индикатору стратегического риска, закреплённому в регистре, устанавливается критическое значение, или лимит, призванное закрепить переход уровня стратегического риска из категории приемлемых в категорию критичных. Совокупность значений индикаторов представляет собой уровень толерантности к стратегическим рискам. Приближение и достижение индикатором критического значения характеризует рост влияния стратегического риска на деятельность предприятия. Это важная информация для руководства, поскольку свидетельствует об общем ухудшении условий осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

Перечень установленных лимитов отражается в регистре динамической оценки уровня стратегического риска. Основной целью системы индикаторов стратегического риска, следовательно, является обеспечение принятия надлежащего управленческого решения в отношении определённого направления деятельности предприятия по снижению влияния стратегического риска на предприятие в целом. Лимиты пересматриваются ежегодно. Руководство предприятия ежеквартально анализирует отчёты об уровне стратегического риска, оценивая его уровень, а также эффективность управления данным риском с вынесением соответствующего управленческого решения.

Формы регистров аналитических отчётов приведены в табл. 1 и 2.

Таблица 1

Статическая оценка уровня стратегического риска\*

Наименование показателя
Количество выявленных случаев ошибок, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития малого предприятия
Объём убытков в результате принятия ошибочного стратегического решения или стратегического решения с недостатками
Объём убытков в результате неправильного (недостаточно обоснованного) определения перспективных направлений деятельности, в которых предприятие может достичь преимущества перед конкурентами
Количество выявленных случаев отсутствия соответствующих управленческих решений
Объём убытков в результате полного (частичного) отсутствия соответствующих организационных мер (управленческих решений), которые могут обеспечить достижение стратегических целей деятельности предприятия
Количество выявленных случаев отсутствия необходимых финансовых ресурсов
Количество выявленных случаев отсутствия необходимых материально-технических ресурсов
Количество выявленных случаев отсутствия необходимых человеческих ресурсов
Объём убытков в результате полного (частичного) отсутствия необходимых ресурсов, в том числе финансовых, материально-технических и людских, для достижения стратегических целей предприятия
Количество событий риска неправильных решений, выявленных в рамках мониторинга операционного риска
Уровень критической массы рисков предприятия
Размер капитала предприятия
Уровень показателей по итогам квартала:
Показатель 1
Показатель 2
Показатель 3
Показатель 4

\*В рабочем регистре по каждой строке в соответствующих столбцах отражаются подразделения, кем выявлено нарушение и последствия нарушения для бизнеса. Указанные столбцы в таблице не отражены.

Таблица 2

Динамическая оценка уровня стратегического риска\*

Наименование показателя	Установленный лимит
Количество выявленных случаев ошибок, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития предприятия	Не более трёх за год
Объём убытков в результате принятия ошибочного стратегического решения	Не более 10 % от собственного капитала предприятия
Количество выявленных случаев неправильного определения перспективных направлений деятельности	Не более двух за год
Объём убытков в результате неправильного (недостаточно обоснованного) определения перспективных направлений деятельности, в которых предприятие может достичь преимущества перед конкурентами	Не более 10 % от собственного капитала предприятия
Количество выявленных случаев отсутствия соответствующих управленческих решений	Не более пяти за год
Объём убытков в результате полного (частичного) отсутствия соответствующих организационных мер (управленческих решений), которые могут обеспечить достижение стратегических целей деятельности предприятия	Не более 10 % от собственного капитала предприятия
Количество выявленных случаев отсутствия необходимых финансовых ресурсов	Не более пяти за год
Количество выявленных случаев отсутствия необходимых материально-технических ресурсов	Не более трёх за год

\* В рабочем регистре по каждой строке в соответствующих столбцах отражаются фактические значения показателя и отклонения от лимита. Указанные столбцы в таблице не отражены.

Наименование показателя	Установленный лимит
Количество выявленных случаев отсутствия необходимых человеческих ресурсов	Не более семи за год
Количество событий риска неправильных решений, выявленных в рамках мониторинга операционного риска	Не более трёх за год
Объём убытков в результате полного (частичного) отсутствия необходимых ресурсов, в том числе финансовых, материально-технических и людских, для достижения стратегических целей предприятия	Не более 10 % от собственного капитала предприятия
Уровень критической массы рисков предприятия	Не более 50 % от собственного капитала предприятия
Размер капитала предприятия	Снижение не более чем на 10 % прошлого квартала
Уровень показателей по итогам квартала:	
Показатель 1	Не более 4 баллов
Показатель 2	Не более 4 баллов
Показатель 3	Не более 4 баллов
Показатель 4	Не более 4 баллов

Сведения о присущем уровне стратегического риска формируются на основании следующих групп показателей:

- базовые показатели управления рисками предприятия (показатель 1);
- показатели управления стратегическим риском (показатель 2);
- показатели управления риска персонала (показатель 3);
- показатели системы внутреннего контроля (показатель 4).

Выводы на основании совокупности показателей формулируются исходя из следующих утверждений:

- хорошее (1 балл) – в случае, если показателям 1 и 2 присвоен рейтинг «хорошо» (1 балл), а показателю 2 – не менее чем «удовлетворительно» (2 балла);
- удовлетворительное (2 балла) – если показателям 1 и 2 установлен рейтинг не менее чем «удовлетворительно» (2 балла), а показателю 3 – не менее чем «сомнительно» (3 балла);
- сомнительное (3 балла) – если одному из показателей, 1 или 2 установлен рейтинг «сомнительно» (3 балла) либо показателю 3 – «неудовлетворительно» (4 балла);
- неудовлетворительное (4 балла) – в случае, если обоим показателям (1 и 2) установлен рейтинг «сомнительно» (3 балла) или в случае, когда хотя бы одному из показателей, 1 или 2, установлен «неудовлетворительно» (4 балла).

Стратегические риски в связи с отсутствием фактических потерь невозможно застраховать, передать, как и уклониться от них – они возникают в результате объективного действия факторов внешней экономической среды. На величину последствий их ущерба можно создать резерв, однако это не станет решением проблемы отставания

от конкурентов, снижения потребительского спроса и возникновения критических отраслевых изменений. Возможно только их принятие путем осуществления непрерывного мониторинга за их величиной, контроля не превышения установленных уровней толерантности и принятия управленческих решений по необходимости, однако экстренные меры, принятые руководством малого предприятия по предотвращению таких рисков, будут малоэффективны, поскольку фундаментальные факторы снижения стратегических рисков не могут быть наработаны в экстренном порядке. Указанный механизм управления стратегическими рисками носит превентивный характер, то есть руководство малого предприятия должно иметь возможность и быть способным выявлять стратегические риски и управлять ими до их реализации. Исходя из этого, управление стратегическими рисками связано с качественными изменениями механизма информационно-аналитического обеспечения руководства посредством внедрения системы управленческого учета рисков и подсистемы внутреннего контроля как ее части.

Учитывая сказанное, можно сделать вывод, что управленческие решения будут приниматься руководством предприятия с учетом присущего стратегического риска при условии наличия процедур по его оценке, достаточности капитала для его покрытия и ресурсной базы для управления им, следовательно, станут в большей степени обоснованными и отвечающими сложным условиям внешней среды.

### Литература

1. Буч, О.В. Процессный подход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес-процессов / О.В. Буч // Вестник МГТУ. – 2008. – Т. 11, № 2. – С. 264–267.

2. Гутцайт, Е.М. Аудиторская проверка с позиции теории принятия решения в условиях неопределенности / Е.М. Гутцайт // Аудиторские ведомости. – 2001. – № 8. – С. 24–28.
3. Кабашкин, В.А. Повышение роли внутреннего аудита и контроля в условиях рыночной экономики / В.А. Кабашкин, В.А. Мышов // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 13. – С. 36–46.
4. Керимов, В.Э. Институциональные аспекты формирования и развития управленческого учета / В.Э. Керимов // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 32. – С. 34–38.
5. Крылов, С.И. Сбалансированная система показателей: процесс формирования / С.И. Крылов // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – № 11. – С. 19–32.
6. Костюкова, Е.И. Организационно-методические основы функционирования системы управленческого учета / Е.И. Костюкова, Т.А. Баикатова // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 36. – С. 48–66.
7. Латфуллин, Г.Р. Теория организации / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2004. – 394 с.
8. Лытнев, О.Н. Финансовое планирование как инструмент реализации бизнес-стратегии / О.Н. Лытнев // Управление корпоративными финансами. – 2010. – № 6. – С. 56–60.
9. Панчина, В.А. Перспективы и тенденции развития управленческого учета в России / В.А. Панчина // Все для бухгалтера. – 2010. – № 3.
10. Райан, Б. Стратегический учет для руководителя / Боб Райан; пер. с англ.; под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ. – 1998. – 616 с.
11. Слободняк, И.А. Использование принципов МСФО в качестве методологии формирования учетно-аналитической информации внутренней бухгалтерской управленческой отчетности / И.А. Слободняк // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 3.
12. Слободняк, И.А. Регламенты формирования информации внутренней бухгалтерской отчетности / И.А. Слободняк // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 11. – 34 с.
13. Шевелев, А.Е. Риски в бухгалтерском учете / А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. – М.: Кнорус, 2009.
14. Ширяев, Е.Г. Роль нефинансовых показателей деятельности в оптимизации бизнес-процессов предприятия / Е.Г. Ширяев // Управленческий учет и финансы. – 2010. – № 2.
15. Шигаев, А.И. Учетно-аналитическое обеспечение стоимостно-ориентированного управления / А.И. Шигаев. – Казань: Казан. гос. ун-т, 2010. – 244 с.

**Просвирина Ирина Игоревна**, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), [prosvirinaii@susu.ru](mailto:prosvirinaii@susu.ru)

**Мельникова Елена Ивановна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), [melnikovaei@susu.ru](mailto:melnikovaei@susu.ru)

**Сайфуллина Рената Рамилевна**, ведущий специалист отдела внутреннего контроля, ПАО «Челябинский металлургический комбинат» (г. Челябинск), [renata\\_consult@bk.ru](mailto:renata_consult@bk.ru)

Поступила в редакцию 5 октября 2017 г.

DOI: 10.14529/em170410

## STRATEGIC RISKS OF ENTERPRISES IN MANAGEMENT ACCOUNTING

**I.I. Prosvirina<sup>1</sup>, E.I. Melnikova<sup>1</sup>, R.R. Sayfullina<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation

<sup>2</sup> Chelyabinsk Metallurgical Plant PAO, Chelyabinsk, Russian Federation

Modern enterprises function in an increasingly complex and multidimensional environment with a rapidly changing set of political, economic, technological and other factors. At the same time there is an increase in the degree of uncertainty and the need to determine the direction and the content of the enterprise's response to these factors quickly. Perhaps the speed of response to changes and introduction of changes can be called the basic requirement for the survival of business. In these conditions similar changes are also required in the accounting system which serves as the information basis to prove managerial decisions of various complexities. Traditional management accounting is based on accounting for costs and determining the financial result, it doesn't form information about the risks and key points of their occurrence. Obviously,

such tasks of management accounting development should be considered as the main ones, since they serve the purposes of business continuity. The article gives registers of management accounting in which strategic risks of enterprises are reflected in static and dynamic assessment. This aspect of the problems has been poorly developed to the level of practical application of strategic information at enterprises.

**Keywords:** management accounting, risk management, strategic risks, static and dynamic assessment of risks.

### References

1. Buch O.V. [Process approach to enterprise management: outsourcing of business processes]. *Vestnik MGTU* [Bulletin of MSTU], 2008, vol. 11, no. 2, pp. 264–267. (in Russ.)
2. Guttsayt E.M. [Audit from the position of the theory of decision-making in conditions of uncertainty]. *Auditorskie vedomosti* [Audit records], 2001, no. 8, pp. 24–28. (in Russ.)
3. Kabashkin V.A., Myshov V.A. [Enhancing the role of internal audit and control in market economy]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet* [International Accounting], 2011, no. 13, pp. 36–46. (in Russ.)
4. Kerimov V.E. [Institutional aspects of the formation and development of management accounting]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet* [International Accounting], 2011, no. 32, pp. 34–38. (in Russ.)
5. Krylov S.I. [Balanced Scorecard: the formation process]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet* [International Accounting], 2012, no. 11, pp. 19–32. (in Russ.)
6. Kostyukova E.I., Bashkatova T.A. [Organizational and methodological foundations of the functioning of the management accounting system]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet* [International Accounting], 2011, no. 36, pp. 48–66. (in Russ.)
7. Latfullin G.R., Raychenko A.V. *Teoriya organizatsii* [Theory of organization]. St. Petersburg, Piter Publ., 2004. 394 p.
8. Lytnev O.N. [Financial planning as a tool for implementing a business strategy]. *Upravlenie korporativnymi finansami* [Corporate finance management], 2010, no. 6, pp. 56–60. (in Russ.)
9. Panchina V.A. [Prospects and trends in the development of management accounting in Russia]. *Vse dlya bukhgaltera* [Necessary facts to the accountant], 2010, no. 3. (in Russ.)
10. Rayan B. *Strategicheskii uchet dlya rukovoditelya* [Strategic accounting for the manager]. Transl. from English. Moscow, 1998. 616 p.
11. Slobodnyak I.A. [Using the principles of IFRS as a methodology for the formation of accounting and analytical information of internal accounting management reporting]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet* [International Accounting], 2011, no. 3. (in Russ.)
12. Slobodnyak I.A. [Regulations for the formation of information of internal financial statements]. *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet* [International Accounting], 2011, no. 11, p. 34. (in Russ.)
13. Shevelev A.E., Sheveleva E.V. *Riski v bukhgalterskom uchete* [Risks in accounting]. Moscow, 2009.
14. Shiryayev E.G. [The role of non-financial performance in the optimization of business processes of the enterprise]. *Upravlencheskiy uchet i finansy* [Management accounting and finance], 2010, no. 2. (in Russ.)
15. Shigaev A.I. *Uchetno-analiticheskoe obespechenie stoimostno-orientirovannogo upravleniya* [Accounting and analytical support of cost-oriented management]. Kazan', 2010. 244 p.

**Irina I. Prosvirina.** Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis and Audit, South Ural State University, Chelyabinsk, [prosvirinaii@susu.ru](mailto:prosvirinaii@susu.ru)

**Elena I. Melnikova.** Doctor of Sciences (Economics), Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, South Ural State University, Chelyabinsk, [melnikovaei@susu.ru](mailto:melnikovaei@susu.ru)

**Renata R. Sayfullina.** Lead expert of Internal Control Department, Chelyabinsk Metallurgical Plant PAO, Chelyabinsk, [renata\\_consult@bk.ru](mailto:renata_consult@bk.ru)

*Received 5 October 2017*

---

### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Просвирина, И.И. Отражение стратегических рисков предприятий в управленческом учете / И.И. Просвирина, Е.И. Мельникова, Р.Р. Сайфуллина // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11, № 4. – С. 70–74. DOI: 10.14529/em170410

### FOR CITATION

Prosvirina I.I., Melnikova E.I., Sayfullina R.R. Strategic Risks of Enterprises in Management Accounting. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2017, vol. 11, no. 4, pp. 70–74. (in Russ.). DOI: 10.14529/em170410