

# Управленческий УЧЕТ

ISSN 1814-8476

9 2015



Планирование  
КОНТРОЛЛИНГ  
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ  
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

[www.upruchet.ru](http://www.upruchet.ru)





ежемесячный журнал

# Управленческий учет

№ 9/2015

## Содержание

16+

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ – ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ

Интенсивное садоводство – путь к возрождению отрасли  
в регионе (на примере Северо-Кавказского федерального округа)  
*Магомедов А.М.* **3**

### КОНТРОЛЛИНГ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Практика внедрения на промышленном предприятии  
системы мотивации персонала на основе ключевых  
показателей эффективности (KPI)  
*Волков С.В., Курсанова М.А.* **10**

Анализ и оценка юридических рисков коммерческой  
организации  
*Кривда С.В., Варсегов А.Г.* **19**

Функционально-стоимостный анализ в решении управленческих  
задач на предприятиях железнодорожного транспорта  
*Лоскутова Н.И.* **30**

Математическое моделирование корпоративных  
организационных структур в промышленности  
*Тагавердиева Д.С.* **42**

### ФИНАНСОВЫЙ УЧЕТ, ЭЛЕМЕНТЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

Использование поопределенного метода учета затрат  
и калькулирования себестоимости в производстве  
строительных материалов  
*Авруцкая С.Г., Воробьева Е.А.* **48**

## CONTENTS

### MANAGEMENT ACCOUNTS – THEORETICAL ASPECTS AND PRACTICAL REALIZATION

#### **Intensive gardening – a way of sector revival in the region (on the example of the Northern Caucasus Federal District)**

*Magomedov A.M., PhD, professor, department of economics, Dagestan State Institute of National Economy*

3

The article examines the development of horticulture in the North Caucasus Federal District, and intensive gardening is allocated as a priority of this sub-sector. The main factors responsible for the present state of development of intensive gardening in the region. The ways of further intensification of horticulture. As the necessary measures in this direction focuses on the development of logistics infrastructure Horticulture.

*Keywords:* agriculture, crop production, horticulture, intensive horticulture, storage and processing of fruits, fruit-growing logistics infrastructure, government support, North Caucasus Federal District, Republic of Dagestan.

### CONTROLLING: ECONOMIC ANALYSES

#### **The practice of implementation in an industrial enterprise of the motivations system of staff based on key indicators of effectiveness (KPI)**

*Volkov S.V., candidate of economic sciences, associate professor of department «Economics and Management», Volgograd State Technical University*

*Kirsanova M.A., the fourth year student of the Volgograd State Technical University*

10

This article seeks to examine the differences between the concepts of «encouraging» and «motivation». Discusses the motivation system of the staff based on KPI, identifies its stages of development and implementation. Study the relationship of key performance indicators and motivation of the staff. Also invited to consider the example of the implementation of KPI system for the enterprise strategic, namely in the Central Design Bureau of Volgograd. The purpose of these activities is the improving of the labor efficiency.

*Keywords:* the motive, the incentive, the promotion, the labor efficiency, the key performance indicators, the motivation of the staff, the motivation system of the staff based on KPI.

#### **Analysis and evaluation of the legal risks of the commercial organization**

*Krivda S.V., candidate of economic sciences, assistant professor of department «Venture management», HSE*

*Varsegov A.G., undergraduate RANHiGS, head of legal and HR LLC «Festival+»*

19

The article offers the author's method of analysis and evaluation of legal risks in a commercial organization. Contains the definition of legal risk, offers their classification. This paper proposes a mechanism for calculating the valuation of legal risks, as well as the interrelation of legal risks and financial condition of the commercial organization.

*Keywords:* uncertainty, risk, damage, legal risk, risk evaluation, cost of risk.

Профессиональная этика бухгалтера. Теоретическая и практическая плоскость <i>Лесина Т.В., Волкова Ю.С.</i>	<b>61</b>
Особенности налогообложения доходов физических лиц в Ирландии <i>Маслова И.А., Панкратова А.В.</i>	<b>70</b>
Особенности учета внутригрупповых операций страховых компаний: их отражение в консолидированной финансовой отчетности <i>Пальгуева Т.В.</i>	<b>76</b>
<b>БЮДЖЕТИРОВАНИЕ</b>	
Пути совершенствования системы управленческого учета и бюджетирования на предприятиях Республики Казахстан <i>Байдыбекова С.К.</i>	<b>87</b>
<b>МСФО</b>	
Проблема создания условий внедрения интегрированной отчетности в России <i>Парова З.Г.</i>	<b>97</b>
<b>CONTENTS</b>	<b>105</b>

Журнал входит в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки РФ

**Издательство «Финпресс»**

**Адрес редакции:**

107392, Москва, ул. Просторная, 4.  
Тел.: (495) 963-19-26, (499) 168-39-39.  
Почтовый адрес: 121096, г. Москва, а/я 58.  
E-mail: [tera\\_27@mail.ru](mailto:tera_27@mail.ru), [Lvp\\_134@mail.ru](mailto:Lvp_134@mail.ru)  
**Web-сайт:** [http:// www.upruchet.ru](http://www.upruchet.ru)

Рег. свидетельство ПИ №77-17457 от 16.02.2004  
© Издательство «Финпресс», 2015

**Главный редактор —**

Попова Л.В.

**Зам. главного редактора —**

Маслова И.А.

Полное или частичное воспроизведение или размножение каким-либо способом материалов, опубликованных в журнале, допускается только с письменного разрешения издательства «Финпресс».

Цена свободная

#### Редакционный совет

- Бархатов А.П.**, д. э. н., профессор кафедры «Бухгалтерский учет» Российского государственного торгово-экономического университета;
- Булонь П.**, д-р наук, профессор, декан экономического факультета, Universite Paris & Saint Denis Vincennes (Париж, Франция);
- Гетьман В.Г.**, д. э. н., профессор кафедры «Бухгалтерский учет», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации;
- Гишар Ж.-П.**, д. э. н., профессор Университета Ниццы – Софии Антиполис, Франция;
- Квигли Дж.**, профессор Университета Пьера и Марии Кюри, Франция;
- Маслова И.А.**, зам. председателя редакционного совета, д. э. н., профессор кафедры «Бухгалтерский учет и налогообложение» ФГБОУ ВПО «Государственный университет – учебно-научно-производственный комплекс»;
- Мельник М.В.**, д. э. н., профессор кафедры «Экономический анализ и аудит» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;
- Миронова О.А.**, д. э. н., профессор, зав. кафедрой «Бухгалтерский учет и аудит» Марийского государственного технического университета;
- Никитин С.А.**, д. э. н., профессор кафедры «Мировая экономика и менеджмент» ФГБОУ ВПО «Государственный университет – учебно-научно-производственный комплекс»;
- Попова Л.В.**, председатель редакционного совета, д. э. н., профессор, зав. кафедрой «Бухгалтерский учет и налогообложение» ФГБОУ ВПО «Государственный университет – учебно-научно-производственный комплекс»;
- Прайссер М.Г.**, д-р наук, профессор, Люнебургский университет (Нижняя Саксония, Федеративная Республика Германия);
- Пьер-Лоти-Виауд Д.**, профессор Университета Пьера и Марии Кюри, Франция.

#### Уважаемые читатели!

Вы можете оформить адресную подписку на 2015 г. на журнал «Управленческий учет» в редакции (на 2-е полугодие – 8340 руб., на весь год – 15120 руб.), для чего вышлите нам заявку на получение счета, в которой обязательно укажите полное наименование организации (Ф.И.О. получателя), ИНН, КПП, юридический и почтовый адреса (с индексом), контактный телефон (с кодом), по адресу: 121096, Москва, а/я 58, «Финпресс», или электронной почтой [opt@dis.ru](mailto:opt@dis.ru)

Вы также можете подписаться на журнал на сайте [www.dis.ru](http://www.dis.ru) или в любом почтовом отделении по каталогам: агентства «Роспечать» – 85157 (на полугодие), 85158 (на год); «Пресса России» – 29100 (на полугодие), 29098 (на год); «Почта России» – 11414 (на полугодие), 61955 (на год).

**Наши банковские реквизиты (для адресной подписки в издательстве):**

ИНН 7708085519 КПП 770801001 ЗАО «ФИНПРЕСС»  
р/сч 40702810900031062641 в ОАО «УРАЛСИБ» г. Москвы,  
корр/сч 30101810100000000787 БИК 044525787.

Справки о получении счета, поступлении денежных средств за подписку и выходе номеров журнала по тел.: (499) 168-39-39, (495) 964-97-57.

**Приглашаем на наш сайт [www.finpress.ru](http://www.finpress.ru), где вы найдете информацию о журнале и сможете оформить заказ на подписку.**

**Кривда С.В.,***к. э. н., доцент кафедры венчурного менеджмента НИУ ВШЭ,  
e-mail: skrivda@mail.ru, тел. 8 (930) 706-71-51***Варсегов А.Г.,***магистрант РАНХиГС, начальник отдела правовой  
и кадровой работы ООО «Фестиваль+»,  
e-mail: anton-varsegov@mail.ru, тел. 8 (953) 696-40-98*

## Анализ и оценка юридических рисков коммерческой организации

*В статье рассмотрена авторская методика анализа и оценки юридических рисков в коммерческой организации. Дано определение юридических рисков, их классификация. Предложен механизм расчета стоимостной оценки юридических рисков, а также показана взаимосвязь юридических рисков и финансового состояния коммерческой организации.*

**Ключевые слова:** неопределенность, риск, ущерб, юридический риск, оценка риска, стоимость риска.

Понятие «риск» зародилось у древних испано-португальских народов в среде мореплавателей и рыбаков и обозначало подводную скалу. Опасность встречи с таким незаметным морским препятствием, которое могло стать причиной гибели судна, определила в настоящее время свойства понятия «риск». Риск всегда характеризуется неопределенностью, ущербом и значимостью. Именно эти три составляющие определяют содержание любого риска.

В широком смысле под риском понимается следствие влияния полного или частичного отсутствия информации (неопределенности) на достижение поставленных целей и задач.

В узком смысле «риск – это предполагаемое событие, способное принести кому-либо ущерб» [1].

Риск может быть выражен количественно: во-первых, степенью вероятности наступления рискованного события; во-вторых, размером ущерба, который будет причинен в случае наступления рискованного события. Он характеризует все сферы деятельности

человека. В зависимости от того, где проявляется, риск может быть: технический, связанный с вероятностью отказа технических средств и устройств; финансовый – вероятность потери финансовых ресурсов или их уменьшения, стратегический – вероятность потерь, вызванных выбором стратегии, позиционированием на рынке, действиями менеджмента и маркетинга; др.

Среди рисков можно выделить и юридический риск. Юридический риск – это возможность наступления неблагоприятных последствий в результате участия субъекта (лица) в правоотношениях. «Правоотношение – это особый вид общественных отношений, участники которых связаны взаимными юридическими правами и обязанностями» [2]. Данный вид риска возникает в случае:

- неисполнения участниками правоотношений своих обязательств, установленных законом или договором. Например, при предоставлении коммерческой организацией рассрочки платежа покупателям существует риск неоплаты покупателями приобретенного товара в будущем;
- нарушения, несоблюдения коммерческой организацией или ее сотрудниками норм права, которое может привести к наложению административной ответственности в виде штрафов, лишения лицензии, приостановления деятельности и пр. Таким образом, организация может понести ущерб как в виде прямых финансовых потерь, так и в виде упущенной выгоды;
- отсутствия юридического закрепления прав и обязанностей. Например, коммерческая организация не зарегистрировала торговую марку, в результате существует возможность запрета ее использования с вытекающими последствиями в виде уменьшения спроса на продаваемые товары, несения расходов на изменение оформления магазинов, ущерба деловой репутации и т. п.;
- ошибок или ненадлежащего выполнения юридической техники при вступлении в правоотношения, оформлении и составлении юридической документации, неэффективной организации правовой работы. Например, коммерческая организация вступила в правоотношения аренды, арендовав нежилое помещение для запуска магазина, на срок в 1 год, но не зарегистрировала данный договор в уполномоченном государственном органе. Существует риск признания договора незаключенным и лишения этой организации права занимать арендованное помещение. Соответственно, данная организация будет вынуждена нести расходы, связанные с прекращением аренды, поиском и обустройством нового помещения;
- судебных рисков, связанных с участием организации в судебных разбирательствах.

Таким образом, все юридические риски можно классифицировать на пять групп по основанию их возникновения:

- 1) риски неисполнения обязательств;
- 2) риски нарушения норм права;
- 3) риски, связанные с отсутствием юридического закрепления прав и обязанностей;
- 4) риски юридических ошибок;
- 5) судебные риски.

При анализе деятельности коммерческой организации все имеющиеся или прогнозируемые юридические риски можно отнести к той или иной группе для проведения их дальнейшего анализа и оценки.

Юридические риски, как по отдельности, так и в совокупности, могут оказывать существенное влияние на положение коммерческой организации на рынке, ее финансовое состояние, приводить к существенному обесцениванию или уменьшению активов или увеличению обязательств.

Исходя из вышеизложенного, в контексте влияния юридических рисков на финансовое состояние коммерческой организации можно дать следующее определение юридического риска. Юридический риск – это риск негативного изменения финансового состояния организации вследствие совершения либо несовершения организацией юридически значимых действий (действий, порождающих, изменяющих, прекращающих права и обязанности для организации).

Принятие верного управленческого решения способно минимизировать либо вовсе устранить юридический риск. Но для принятия решения необходима как можно более точная оценка юридического риска.

Любая оценка опирается на исходные данные. При анализе и оценке юридических рисков коммерческой организации такими данными выступают: нормативно-правовая база; внутренняя документация организации; статистическая и ретроспективная информация; сведения о рабочем и управленческом персонале; внутренняя финансовая информация и отчетность; другие сведения. Методами сбора информации являются классические методы, такие как статистический метод, анализ документов, опрос, наблюдение и др.

По нашему мнению, оценка юридического риска должна проходить в три этапа:

- 1) выявление и анализ юридического риска, оценка степени вероятности его наступления;
- 2) проведение стоимостной оценки ущерба, который может быть причинен организации вследствие наступления неблагоприятного события, вызванного юридическим риском;
- 3) влияние на финансовое положение организации наступления неблагоприятного события.

При оценке юридических рисков на *первом этапе* необходимо выявить и проанализировать все имеющиеся и возможные юридические риски коммерческой организации, затем осуществить их классификацию путем распределения каждого риска в одну из пяти групп юридических рисков. Каждому юридическому риску дается оценка степени вероятности его наступления.

«Вероятность события есть объективная мера возможности осуществления данного события» [3]. В теории вероятности и математической статистике степень вероятности находится в интервале от 0 до 1. При 0 событие невозможно, при 1 событие произойдет достоверно.

Каждый юридический риск имеет разную степень вероятности наступления неблагоприятного события в пределах от 0 до 1. Например, определим степень вероятности такого юридического риска, как неисполнение договоров со стороны контрагентов. Имеющиеся статистические данные представим в виде табл. 1.



Таблица 1

## Анализ риска неисполнения обязательства

№	Договоры	Годы				
		2010	2011	2012	2013	2014
1	Хозяйственные договоры (заключено)	132	89	64	72	102
2	Договоры, не исполненные контрагентами (кол.)	2	1	3	2	2
3	На сумму (руб.)	89324	24600	645134	128212	221818
4	Договоры, не исполненные организацией (кол.)	1	0	2	0	1
5	На сумму (руб.)	8300	0	840012	0	212078
6	Договоров рассрочки заключено (кол.)	2853	2638	1235	150	984
7	На сумму (руб.)	92893680	81778000	66937000	12652800	28467120
8	Договоров рассрочки не исполнено (кол.)	267	234	51	8	68
9	На сумму (руб.)	8694848	7253708	2764498	674394	1969925
10	Договоров не исполнено (%)	9,36	8,87	4,13	5,33	6,92
11	Договоры посреднические (кол.)	0	0	1	0	0
12	Договоры, не исполненные контрагентами (кол.)	0	0	0	0	0
13	На сумму (руб.)	0	0	0	0	0
14	Договоры, не исполненные организацией (кол.)	0	0	0	0	0
15	На сумму (руб.)	0	0	0	0	0
16	Договоры страхования (кол.)	5	2	8	3	4
17	Договоров страхования не исполнено (кол.)	1	0	3	0	1
18	На сумму (руб.)	23525	0	266384	0	72477
19	<b>Итого</b> риск неисполнения обязательств на 2014 г. (руб.)					2476298

Примечание. Курсивом выделены прогнозируемые величины.

Анализ табл. 1 показывает, что степень вероятности нарушения обязательств по хозяйственным договорам коммерческой организации со стороны контрагентов низкая:

$$P_{\text{хл 2010 г.}} = 2/132 = 0,015, \text{ или } 1,51\%;$$

$$P_{\text{хл 2011 г.}} = 1/89 = 0,011, \text{ или } 1,12\%;$$

$$P_{\text{хл 2012 г.}} = 3/64 = 0,046, \text{ или } 4,69\%;$$

$$P_{\text{хл 2013 г.}} = 2/72 = 0,027, \text{ или } 2,78\%.$$

Среднее значение степени вероятности составит:

$$(P_{\text{хл 2010 г.}} + P_{\text{хл 2011 г.}} + P_{\text{хл 2012 г.}} + P_{\text{хл 2013 г.}})/4 = 0,0252, \text{ или } 2,52\%.$$

Степень вероятности неисполнения обязательств со стороны контрагентов по договорам рассрочки – высокая:

$$P_{\text{др 2010 г.}} = 267/2853 = 0,093, \text{ или } 9,36\%;$$

$$P_{\text{др 2011 г.}} = 234/2638 = 0,088, \text{ или } 8,87\%;$$

$$P_{\text{др 2012 г.}} = 51/1235 = 0,041, \text{ или } 4,13\%;$$

$$P_{\text{др 2013 г.}} = 8/150 = 0,053, \text{ или } 5,33\%.$$

Среднее значение степени вероятности составит:

$$(P_{\text{др 2010 г.}} + P_{\text{др 2011 г.}} + P_{\text{др 2012 г.}} + P_{\text{др 2013 г.}})/4 = 0,0692, \text{ или } 6,92\%.$$

Степень вероятности неисполнения контрагентами своих обязательств по договорам рассрочки почти в 2,75 раза выше, чем степень вероятности неисполнения контрагентами обязательств по хозяйственным договорам ( $0,0692/0,0252 = 2,75$ ), хотя данные виды юридических рисков относятся к одной группе – риски неисполнения обязательств. Таким образом, в рамках одной группы юридического риска необходимо проводить дифференциацию рисков и определять в отдельности степень вероятности наступления неблагоприятного события по каждой однородной совокупности юридических рисков.

Среднее значение степени вероятности позволяет сделать прогноз. Например, при выдаче рассрочки коммерческой организацией клиентам в 2014 г. на общую сумму 28 467 120 руб. размер неисполнения обязательств клиентами по договорам рассрочки, исходя из среднего значения степени вероятности неисполнения обязательств по договорам рассрочки, составит:

$$28\,467\,120 \text{ руб.} \times 0,0692 = 1\,969\,925 \text{ руб.}$$

Полученную величину прогнозируемой задолженности клиентов перед организацией необходимо учитывать при формировании кредитной политики.

Степень вероятности наступления юридического риска определяется не только на основе статистических данных. Она зависит от многих факторов, основными из которых являются: правовая политика организации, уровень правовой культуры руководителей и специалистов, организация работы юридического отдела (службы) и др. Каждый фактор в зависимости от его реализации в деятельности организации способен уменьшить или увеличить степень вероятности наступления неблагоприятного события, т. е. уменьшить или увеличить юридический риск. Таким образом, выявив факторы, влияющие на юридические риски, можно осуществлять управление ими, снижая воздействие факторов, которые увеличивают юридический риск, и реализуя факторы, его снижающие.

*Второй этап* анализа и оценки юридических рисков – это проведение стоимостной оценки ущерба, который может быть причинен организации вследствие наступления неблагоприятного события, вызванного юридическим риском. Стоимостную оценку ущерба можно проводить по следующим группам юридических рисков.

1. Риск неисполнения обязательств. Этот юридический риск в деятельности организации может проявляться в неисполнении контрагентами обязательств по заключенным договорам, что неизбежно приводит к убыткам и необходимости несения дополнительных расходов.

Для оценки стоимости данной группы юридических рисков воспользуемся данными табл. 1. В случае наступления всех неблагоприятных событий рассчитанный юридический риск наступит для организации в полном объеме, что приведет как к прямым потерям (увеличение кредиторской задолженности на 212 078 руб. (графа 5 табл. 1)), так и к косвенным (неполучение

денежных средств от реализации товаров либо неисполнения обязательств другими контрагентами в размере 1 969 925 руб. (графа 9) и 294 295 руб. (графы 3, 18) соответственно). Наступление юридического риска неисполнения обязательств приведет к увеличению дебиторской задолженности, рост которой уменьшит оборотный капитал организации, что в свою очередь приведет к снижению дохода [4].

2. Риск нарушения норм права. В отношении организаций компетентными органами проводятся плановые (не реже 1 раза в 3 года) и внеплановые проверки. Предметом проверок является соблюдение коммерческой организацией в процессе осуществления деятельности совокупности предъявляемых обязательных требований и требований, установленных муниципальными правовыми актами [5]. Составы нарушений норм права и мера ответственности за их нарушение содержатся в Кодексе РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ.

Например, в связи с экономией фонда оплаты труда в организации отсутствует специальный инженер по охране труда и соблюдению норм экологического законодательства. В результате в организации не осуществляется контроль за соблюдением требований в области охраны окружающей среды. Фирма имеет источник выбросов в атмосферу (котельная), который не поставлен на учет в качестве объекта, оказывающего негативное воздействие на окружающую среду. Соответственно, фирма может быть привлечена к ответственности в виде наложения административного штрафа в размере от 30 до 100 тыс. руб. [6].

Далее, организация не соблюдает требования в области обращения с отходами производства и потребления, веществами, разрушающими озоновый слой, или иными опасными веществами. Фирма не оборудовала специальную площадку и контейнер для накопления твердых бытовых отходов (ТБО), не приобрела специальную тубу для накопления отработанных ртутьсодержащих ламп, не заключила договор на их вывоз и утилизацию, не провела паспортизацию отходов и т.п. В результате несоблюдение этих требований может привести к наложению на организацию штрафа в размере от 100 до 250 тыс. руб. [6].

Организация арендует земельный участок, отнесенный к категории земель сельскохозяйственного назначения, но организовала на нем открытую автостоянку, которую использует в коммерческих целях. За данные действия организация может понести административную ответственность в виде штрафа в размере от 40 до 50 тыс. руб. [6].

Таким образом, коммерческая организация несет юридические риски только в сфере соблюдения требований в области охраны окружающей среды и природопользования в размере от 170 до 400 тыс. руб. Проанализировав деятельность организации по выполнению иных обязательных требований законов и подзаконных актов, можно сделать полную оценку стоимости юридических рисков второй группы. Причем в случае наступления данных рисков взыскание по ним производится в императивном порядке, без предоставления рассрочек и отсрочек исполнения, поэтому организации необходимо иметь минимальный резерв ликвидных активов, способных покрыть хотя бы часть обязательств по таким видам юридических рисков.

3. Риски, связанные с отсутствием юридического закрепления прав и обязанностей. Данный вид юридических рисков в случае наступления неблагоприятных событий может причинить коммерческой организации значительный ущерб.

Рассмотрим пример. Организация осуществляет продажу верхней одежды под собственной маркой в нескольких субъектах Российской Федерации, а также осуществляет выездную торговлю по всей стране. Обозначим марку одежды фирмы «ZS». Марка «ZS» присутствует на рынке более 6 лет, по оценкам маркетингового отдела она стимулирует продажи товаров на 20%. Организация инициировала регистрацию торговой марки «ZS», но по некоторым причинам ее регистрацию не завершила и продолжила использовать незарегистрированный бренд. В данной ситуации существует риск регистрации торговой марки «ZS» третьим лицом, например конкурирующей организацией, и наложения запрета на использование торговой марки «ZS» всеми остальными лицами.

При наступлении данного неблагоприятного события организация понесет следующие расходы:

- 1) переоборудование магазинов: 17 магазинов по 200 тыс. руб. на переоборудование каждого магазина. Итого 3400 тыс. руб.;
- 2) изменение бирок и маркировки имеющейся продукции, заказ и нашивка новых бирок: около 20 000 тыс. изделий при себестоимости изготовления и нашивки новой бирки 45 руб. Итого 900 тыс. руб.;
- 3) изменение рекламных материалов: 40 договоров на изготовление, размещение, трансляцию рекламных материалов в среднем по 20 тыс. руб. каждый договор. Итого 800 тыс. руб.;
- 4) падение потребительского спроса в первые 3 года использования новой торговой марки: выручка фирмы за год 986 003 тыс. руб., снижение спроса на товары фирмы под новым брендом на 20% в 1-й год, на 10% во 2-й год и на 5% в 3-й год. Снижение выручки за первые 3 года использования нового бренда составит:  $986\,003 \text{ тыс. руб.} \times 0,2 + 986\,003 \text{ тыс. руб.} \times 0,1 + 986\,003 \text{ тыс. руб.} \times 0,05 = 345\,100 \text{ тыс. руб.}$

Таким образом, можно соотнести размер затрат на регистрацию торговой марки и размер потенциального ущерба, который будет причинен организации.

4. Риск юридических ошибок. Данный риск заключается в ошибках и ненадлежащем выполнении юридической техники при вступлении в правоотношения, оформлении и составлении юридической документации, неэффективной организации правовой работы и т.д.

Рассмотрим пример. Коммерческая организация заключила договор аренды помещения в торговом центре под создание магазина, закупила товар и стала осуществлять торговлю одеждой. Из-за ненадлежащего анализа содержания договора аренды организация взяла на себя обязательство самостоятельно страховать риски, связанные с причинением ущерба товару и иному имуществу арендатора вследствие ненадлежащего обслуживания и эксплуатации здания торгового центра и различных систем в нем. В результате арендодатель переложил риски неисполнения своих обязательств по надлежащему содержанию здания торгового центра на арендаторов, т.е. возложил на них обязанности по страхованию своего имущества.

В здании торгового центра из-за ненадлежащего обслуживания противопожарной сигнализации произошло ее ложное срабатывание и сброс противопожарного порошка. В результате товар организации (арендатора) был засыпан противопожарным порошком.

Ущерб составил:

- 1) затраты на вывоз и химчистку пострадавших изделий – 920 тыс. руб.;
- 2) затраты, связанные с проведением экспертизы, – 7 тыс. руб.;
- 3) потеря в стоимости пострадавших изделий на основании результатов экспертизы по видам изделий (уценка товара) – 1563 тыс. руб.

Итого: 2490 тыс. руб.

Арендодатель отказался компенсировать ущерб организации (арендатору), ссылаясь на договор аренды и пункт в договоре, по которому организация брала на себя обязательство страховать риски, связанные с ненадлежащим обслуживанием и эксплуатацией здания торгового центра и различных систем в нем. В результате ненадлежащего юридического анализа договора аренды помещения при его заключении произошла реализация юридического риска в рамках договорных отношений аренды с причинением ущерба фирме (арендатору) в размере 2490 тыс. руб.

5. Судебный риск. Данный риск связан с участием коммерческой организации в судебных разбирательствах. В зависимости от стороны судебного разбирательства (истец, ответчик) юридический риск может заключаться в наступлении неблагоприятных последствий в виде отказа в удовлетворении исковых требований (истец), возложении обязательства (ответчик), несения судебных расходов (истец, ответчик). Стоимостная оценка судебного юридического риска по делу будет складываться из величины неудовлетворенных исковых требований или размера возложенных обязательств, судебных расходов и иных издержек, связанных с рассмотрением дела в суде.

Рассмотрим пример. Организация продала потребителю товар стоимостью 10 000 руб. Потребитель по истечении месяца решил расторгнуть договор купли-продажи и вернуть товар. После отказа организации в приемке товара и возврате денежных средств покупателю возникает судебный юридический риск с стоимостной оценкой в следующем размере:

- 1) требование по расторжению договора купли-продажи и возврату денежных средств, уплаченных за товар, – 10 000 руб.;
- 2) неустойка (при обращении покупателем через 1 месяц в суд после отказа):  $10\,000 \text{ руб.} \times 0,01 \times (10 \text{ дней} + 30 \text{ дней}) = 4000 \text{ руб.}$  [7];
- 3) государственная пошлина:  $(10\,000 \text{ руб.} + 4000 \text{ руб.}) \times 0,04 = 560 \text{ руб.}$  [8];
- 4) штраф:  $(10\,000 \text{ руб.} + 4000 \text{ руб.}) \times 0,5 = 7000 \text{ руб.}$  [7];
- 5) оплата расходов на проведение экспертизы – 6000 руб.;
- 6) компенсация расходов на оплату услуг представителя – 5000 руб.;
- 7) почтовые расходы фирмы, связанные с ведением дела в суде, – 78 руб.

Стоимостная оценка судебного риска по делу итого – 32 638 руб.

В результате стоимостная оценка юридического риска по данному судебному делу превышает стоимость товара более чем в 3 раза.

Аналогично можно рассчитать стоимостную оценку юридического риска по каждому судебному делу, в котором участвует организация в качестве

истца или ответчика, или по предполагаемым судебным делам, в которых может участвовать фирма.

Стоимостная оценка судебного юридического риска со стороны истца будет отличаться в расчетах от стоимостной оценки риска со стороны ответчика только возможной величиной неудовлетворенных исковых требований, которые характеризуют недополученные истцом средства и иные выгоды.

На *третьем этапе* анализа и оценки юридических рисков полученные результаты степени вероятности и стоимостной оценки каждого юридического риска и групп юридических рисков сводятся воедино. Полученные данные позволяют рассчитать вероятностный прогноз случайной величины ущерба, который понесет фирма в рассматриваемом или прогнозируемом периоде [9]. Используя показатели в вышеприведенных примерах, можно спрогнозировать увеличение расходов организации из-за наступления юридических рисков в размере 8097 тыс. руб.

Полученный результат необходимо применить к финансовой отчетности организации, чтобы определить степень влияния ущерба на финансовое состояние компании и ее финансовые показатели. В частности, реализация юридических рисков в размере 8097 тыс. руб. может привести к наличию убытков за отчетный период, падению рентабельности, уменьшению размера капитала и резервов, значительному увеличению краткосрочных обязательств, баланс организации может утратить ликвидность и др.

Таким образом, даже частичная реализация юридических рисков способна существенным образом изменить финансовое положение организации в сторону ухудшения. Юридические риски имеют прямое влияние на финансовые показатели организации, и его необходимо выявлять и учитывать.

В рамках финансовой оценки можно провести классификацию юридических рисков, в основе которой будут лежать два критерия: первый – степень вероятности наступления неблагоприятного события, связанного с юридическим риском; второй – стоимостная оценка последствий наступления рискованного события юридического характера.

По первому критерию юридические риски можно разделить на риски с:

- 1) низкой степенью вероятности наступления неблагоприятного события;
- 2) высокой степенью вероятности наступления неблагоприятного события.

В зависимости от оценки вероятности наступления события от 0 до 1 демаркацию высокой и низкой степени вероятности рисков можно провести по границе 0,5. Риски с низкой степенью вероятности – от 0 до 0,5, риски с высокой степенью вероятности – от 0,5 до 1.

По второму критерию юридические риски в зависимости от размера стоимостной оценки можно разделить на существенные и несущественные. Существенный риск в случае наступления неблагоприятного события причинит организации значительный ущерб вплоть до возможности ее банкротства. В противоположность, несущественный риск в случае наступления неблагоприятного события не способен причинить организации какой-либо значимый ущерб ввиду незначительного размера оценки его стоимости.

Демаркация между существенными и несущественными юридическими рисками зависит от финансового состояния коммерческой организации и определяется индивидуально. Существенные юридические риски в случае

наступления неблагоприятного события способны ощутимо повлиять на финансовое состояние фирмы, несущественные – нет.

Таким образом, оценку юридических рисков по двум указанным критериям можно свести в табл. 2.

Таблица 2

#### Классификация юридических рисков

Степень вероятности	Стоимостная оценка рисков	
	несущественные	существенные
Низкая	Низкие	Средние
Высокая	Средние	Высокие

Классификация юридических рисков в рамках финансовой оценки позволяет выделить долю каждой группы юридических рисков. В случае если в коммерческой организации преобладают группы низких и средних юридических рисков, то деятельность организации и ее финансовое положение имеют низкую степень влияния со стороны юридических рисков, правовая опасность невысока.

Напротив, если преобладают средние и высокие юридические риски, то деятельность организации и ее финансовое положение имеют высокую степень зависимости со стороны юридических рисков, правовая опасность значительна.

Информация о доле каждой группы юридических рисков позволяет осуществить корректировку юридических рисков путем снижения количества средних и особенно высоких юридических рисков, провести необходимую работу по уменьшению степени вероятности наступления неблагоприятных событий либо снизить степень существенности финансовых последствий наступления рисков событий.

Анализ и оценка юридических рисков коммерческой организации позволяет заблаговременно принять необходимые управленческие решения по исправлению ошибок в деятельности фирмы и оптимизации правовой работы, а потенциальному инвестору дополнительно оценить финансовую устойчивость организации со стороны влияния на нее такого фактора, как юридический риск.

Предлагаемые в настоящей статье положения анализа и оценки юридических рисков коммерческой организации могут быть использованы на практике для анализа правовой и хозяйственной деятельности любой коммерческой организации, минимизации ее юридических рисков и уменьшения ущерба, связанного с их наступлением.

#### Литература

1. Словарь-справочник : статья «Риск» [Электронный ресурс] / Международный институт исследования риска. – [http://www.miiir.ru/e107\\_plugins/roll\\_mini/roll.php](http://www.miiir.ru/e107_plugins/roll_mini/roll.php)
2. Абдулаев М.И. Теория государства и права : учебник для высших учебных заведений. – М. : Финансовый контроль, 2004. – С. 171.

3. Лисьев В.П. Теория вероятности и математическая статистика : учеб. пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2006. – С. 14.

4. Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров : оценка, прогноз : учебник для магистров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – (Серия : Учебник НИУ ВШЭ). – С. 301–313.

5. Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (ред. от 29.11.2014). – Ст. 9, 10.

6. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. 29.12.2014). – Ст. 8.2, 8.46, 8.8.

7. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.05.2014). – С. 13, 23.

8. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.12.2014). – Ст. 333.19.

9. Выгодский М.Я. Справочник по элементарной математике. – М., 1978. – С. 99.

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Учебник

Рецензия МО

Автор - Остаев Г.Я.

Объем - 272 стр., обложка

В учебнике изложены теоретические положения, организационно-методические и практические аспекты управленческого учета в коммерческих хозяйствующих субъектах. Большое внимание уделено классификации затрат, методам и системам их учета, анализа и контроля, а также проблемам калькулирования себестоимости продукции. Освещены принципы бюджетирования, организации управленческого учета и адаптации его полезного опыта в российской теории и практике. Учебник предназначен для студентов вузов финансово-экономических специальностей и по направлению подготовки 080100 «Экономика» профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Налоги и налогообложение».

Учебник будет полезен также магистрам, аспирантам, преподавателям экономических вузов, профессиональным бухгалтерам, аудиторам, менеджерам, финансовым директорам и руководителям организаций.



### Справки о приобретении книги:

- ♦ в Интернете: [www.dis.ru](http://www.dis.ru);
- ♦ по почте: (495) 963-19-26; 964-97-57;
- ♦ за наличный расчет в г. Москве в магазине «Сигма»: (499) 168-63-46;
- ♦ курьерской доставкой по г. Москве: (499) 148-95-62; 148-99-70

