

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОНТУРЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУБЪЕКТА

© 2018 Т.А. Корнеева, И.А. Светкина, Е.С. Морозова, В.А. Пискунов*

Система управления рисками является базисом для планирования и контроля непрерывной деятельности экономического субъекта, для обеспечения его экономической безопасности. Характерной особенностью деятельности экономического субъекта в современных геополитических условиях является постоянный в режиме реального времени контроль возникающих в условиях неопределенности внешней среды рисков и угроз, в частности рисков, связанных с экологическими и социальными угрозами экономической безопасности компании. Создание действенной системы идентификации и управления рисками в контуре экономической безопасности предполагает решение ряда организационных и методических вопросов, обсуждению которых посвящена данная статья. Цели исследования - систематизация подходов к формированию системы управления экологическими, социальными и управленческими рисками в контуре обеспечения экономической безопасности экономического субъекта и разработка организационной структуры системы управления экологическими и социальными рисками. В настоящей работе использовались общенаучные методы познания: системный подход, логическое обобщение, анализ, синтез и гипотеза. В результате обозначены проблемы формирования системы управления экологическими, социальными и управленческими рисками экономического субъекта, доказано, что раскрытие информации об экологических и социальных рисках в корпоративной отчетности воздействует в долгосрочной перспективе на решения инвесторов. Предложен подход, направленный на интеграцию управления ЭСУ-рисками в корпоративную систему управления рисками экономического субъекта. Экологические, социальные и управленческие риски - важный фактор развития бизнеса, дающий компании большие возможности для повышения эффективности своей деятельности. Управление ЭСУ-рисками помогает компаниям на всех этапах цепочки создания ценности от сокращения затрат до получения конкурентных преимуществ на рынке. Задача управления экологическими, социальными и управленческими рисками приобретает все большую значимость для экономических субъектов в свете растущих ожиданий со стороны акционеров, регуляторов, местных сообществ и других заинтересованных сторон. Для оптимизации процесса внедрения системы управления экологическими, социальными и управленческими рисками целесообразно использовать предложенную организационную структуру, процессы и инструменты мониторинга управления ЭСУ-рисками.

Ключевые слова: риск, риск-аппетит, политика в области управления рисками, экономическая безопасность.

Основные положения:

- ◆ систематизированы подходы и условия формирования системы управления экологическими, социальными и управленческими рисками в контуре обеспечения экономической безопасности экономического субъекта;
- ◆ доказано, что раскрытие информации об экологических и социальных рисках в корпоративной отчетности оказывает воздействие на решения инвесторов в долгосрочной перспективе, определены ключевые характеристики рисков, раскрываемых в интегрированной корпоративной отчетности;
- ◆ выявлены и систематизированы группы социальных и экологических рисков, оказывающих существенное влияние на стратегию деятельности компании, а также применяемые меры по управлению этими рисками в контуре обеспечения экономической безопасности;

* Корнеева Татьяна Анатольевна, доктор экономических наук, профессор. E-mail: korneeva2004@bk.ru; Светкина Ирина Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: svetkinairina@yandex.ru; Морозова Елена Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: dhrsseu@gmail.com; Пискунов Владимир Александрович, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой учета, анализа и аудита. E-mail: piskunov-va@mail.ru. - Самарский государственный экономический университет.

- ♦ обоснована организационная структура системы управления экологическими и социальными рисками и выделены процессы для управления рисками, предложен инструмент для проведения мониторинга реализации функций системы управления ЭСУ-рисками;
- ♦ предложен подход, направленный на интеграцию управления ЭСУ-рисками в корпоративную систему управления рисками.

Введение

Риски в современной трансформационной экономике являются объективной реальностью, присущей самому предпринимательству, вместе с тем в теории и практике предпринимательства не сложилось единого подхода к пониманию экономической сущности рассматриваемой категории. Объясняется это сложной природой риска, следствием чего являются различные дефиниции, объясняющие сущность риска опосредованно, в одних случаях - через последствия события (убыток, угроза, ущерб и т.д.), в других - через степень возможности (через вероятность) наступления события в определенных условиях.

Рискоустойчивость, или устойчивость к воздействию рисков, в ходе ведения предпринимательской деятельности экономическим субъектом тесно связана контуром экономической безопасности с обеспечением финансовой устойчивости компании, с производительностью использования всех видов ресурсов, с оптимальным соотношением заемного и собственного капитала, ликвидности активов субъекта предпринимательства, с организационно-технологическим уровнем деятельности и с умением менеджмента экономического субъекта принимать обоснованные решения по управлению внутренними и внешними рисками.

Обеспечение риск-ориентированного развития экономического субъекта вызывает необходимость разработки организационных подходов и методического инструментария для управления различными видами рисков, для обоснования управленческих решений, позволяющих анализировать и прогнозировать финансовые и нефинансовые аспекты последствий реализации рисков в контуре экономической безопасности организации.

Система комплексной экономической безопасности экономического субъекта направлена на мобилизацию всех видов ресурсов компании, на выполнение ее миссии и достижение поставленных предпринимательских целей, на обеспечение возможности свое-

временного реагирования на риск, т.е. на обнаружение и максимальное ослабление воздействия различных рисков в условиях изменяющейся конкурентной внешней среды и на адекватное управление финансово-хозяйственным риском¹.

Целями создания системы управления рисками являются обеспечение наилучшего использования финансовых и нефинансовых активов, а также предотвращение внутренних и внешних угроз устойчивому развитию. В функционал подразделения управления рисками включена деятельность по их идентификации, оценке, анализу и реагированию на риск.

Решение проблемы организации действенной системы управления предпринимательскими рисками становится одним из приоритетных в контуре обеспечения экономической безопасности экономического субъекта.

Методы

В ходе исследования применялись методы анализа литературных источников и научного умозаключения, абстрагирования и графического моделирования. Также применялись анализ, синтез, сравнение, метод хронологического анализа, построение моделей и др.

Результаты

В результате исследования выявлено, что экономическая безопасность экономического субъекта неразрывно связана с тем, как он будет вести деятельность в условиях неопределенности и риск-ориентированного развития. Для решения этой задачи необходимо создание системы выявления, анализа и управления рисками, уникальной (индивидуальной) для каждого предприятия.

Для выявления рисков экономической субъект проводит анализ бизнес-процессов отдельно по каждой бизнес-области, на основании чего строится модель отдельного бизнес-процесса.

В последнее время экономические субъекты сталкиваются с меняющимся набором воз-

Основные риски согласно отчету Всемирного экономического форума о глобальных рисках за 2018 г.

Группа рисков	2008 г.	2013 г.	2018 г.
Топ-5 глобальных рисков с точки зрения их вероятности	<ul style="list-style-type: none"> - Обвал цен на активы - Нестабильность на Ближнем Востоке - Неудачные и несостоявшиеся состояния - Скачок цен на нефть и газ - Хронические болезни и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - Серьезный разрыв в доходах - Хронический финансовый дисбаланс - Рост выбросов парниковых газов - Кризисы водоснабжения - Неправильное управление старением населения 	<ul style="list-style-type: none"> - Экстремальные погодные условия - Природная стихия - Кибератаки - Мошенничество или кража данных - Неспособность к смягчению последствий изменения климата и адаптации
Топ-5 глобальных рисков по степени влияния	<ul style="list-style-type: none"> - Обвал цен на активы - Сокращение расходов в результате глобализации - Замедление китайской экономики (<6%) - Скачок цен на нефть и газ - Борьба с пандемиями 	<ul style="list-style-type: none"> - Серьезный системный финансовый крах - Кризисы водоснабжения - Хронический финансовый дисбаланс - Распространение оружия массового уничтожения - Неспособность к смягчению последствий изменения климата и условий адаптации 	<ul style="list-style-type: none"> - Оружие массового уничтожения - Экстремальные погодные условия - Природная стихия - Неспособность к смягчению последствий изменения климата и условий адаптации - Водный кризис

* Составлено по данным <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018>.

никающих экологических, социальных и управленческих рисков (ЭСУ-риски), которые могут повлиять на прибыльность, успех и даже на выживание компании. Построение системы корпоративного управления рисками и бизнес-процессами компании может способствовать идентификации, оценке и смягчению последствий ЭСУ-рисков. За последнее десятилетие распространенность ЭСУ-рисков неуклонно возрастала, в то время как более традиционные экономические, геополитические или технологические риски не были доминирующими.

В 2018 г. Комитетом организаций-спонсоров комиссии Тредвея (COSO) и Всемирного совета деловых кругов по устойчивому развитию (WBCSD) разработаны рекомендации по применению общеорганизационного управления рисками к экологическим, социальным и управленческим рискам (ЭСУ-рискам). В этом документе отмечается растущая потребность компаний в интеграции экологических, социальных и управленческих рисков в систему управления рисками. Компании во всем мире испытали измеримые воздействия отзыва продукции, гибели работников, детского труда, загрязняющих разливов и связанных с погодой сбоев в цепочке поставок. Многие из указанных факторов привели к финансовому и репутационному

ущербу, а в некоторых случаях к отсутствию восстановления производства.

Рассмотрение проблем ЭСУ-рисков на уровне предприятия дает возможность бизнес-структурам расширить свое понимание профиля рисков компании и модели создания стоимости, а также рассмотреть, как эти вопросы влияют на акционеров и общество.

Бизнес сталкивается с угрозами в виде рисков, связанных с ЭСУ, которые требуют внимания. В докладе Всемирного экономического форума о глобальных рисках за 2018 г. говорится о растущей серьезности и частоте связанных с ЭСУ рисков за последние 10 лет.

Как показано в табл. 1, в 2008 г. пять основных рисков с точки зрения масштабов своего воздействия имели статус пандемии². Через десять лет, в 2018 г., четыре из пяти основных рисков были социальными или экологическими, включая экстремальные погодные явления, водные кризисы, стихийные бедствия и смягчение последствий изменения климата и адаптацию. Можно также проследить глубину взаимосвязи, существующей как между экологическими рисками, так и между ними и рисками других категорий (водные кризисы, вынужденная миграция).

Институциональные инвесторы заинтересованы в получении информации о том, как компании в условиях изменяющейся бизнес-

среды решают социальные и экологические проблемы для достижения долгосрочного, устойчивого роста. Согласно исследованию, проведенному компанией EY, более 80% опрошенных институциональных инвесторов согласились, что компаниям не удалось рассмотреть экологические и социальные риски и возможности как основу бизнеса. ЭСУ-риски оказывают реальное и поддающееся количественной оценке воздействие в долгосрочной перспективе, а возможность повторного рискового события в будущем требует пристального внимания к экологическим и социальным факторам. Отсутствие независимой проверки данных о рисках в корпоративной отчетности было наиболее вероятной причиной для изменения решения инвесторов.

Компании придерживаются различных подходов к определению перечня рисков, информацию о которых следует раскрывать. Некоторые компании основное внимание уделяют рискам, влияющим на показатели отчета о финансовом положении, другие указывают риски, способные негативно отразиться на прибыли в краткосрочной перспективе, а третьи больше сосредоточены на внешних факторах, вызывающих колебания цен на акции. Чаще всего компании раскрывают информацию о рисках, связанных с обычной хозяйственной деятельностью, а раскрытие информации о рисках, способных оказать влияние на будущее бизнеса, ограничивает-

ся их общим описанием и указанием мер, которые могут приниматься в этой связи компанией. Однако такой подход не позволяет выявить важные риски, влияющие на факторы создания бизнес-стоимости. При выборе рисков для отражения в отчетности для заинтересованных пользователей необходимо исходить из того, помогает ли это в оценке внутренней стоимости бизнеса, т.е. его способности генерировать прибыль в долгосрочной перспективе. Сегодня крупнейшие российские компании имеют группы специалистов по мониторингу, контролю и управлению рисками, в том числе ЭСУ-рисками. В корпоративной интегрированной отчетности компании раскрывают основные риски и возможности, характерные для экономического субъекта, включая те возможности и риски, которые относятся к воздействию организации на определенные капиталы и на их постоянное наличие, качество и доступность в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах. Раскрытие информации о рисках в интегрированной корпоративной отчетности может производиться по следующим ключевым вопросам (рис. 1).

В результате исследования корпоративной интегрированной отчетности ряда крупнейших российских компаний выявлены и систематизированы группы социальных и экологических рисков, оказывающих существенное влияние на стратегию деятельности ком-

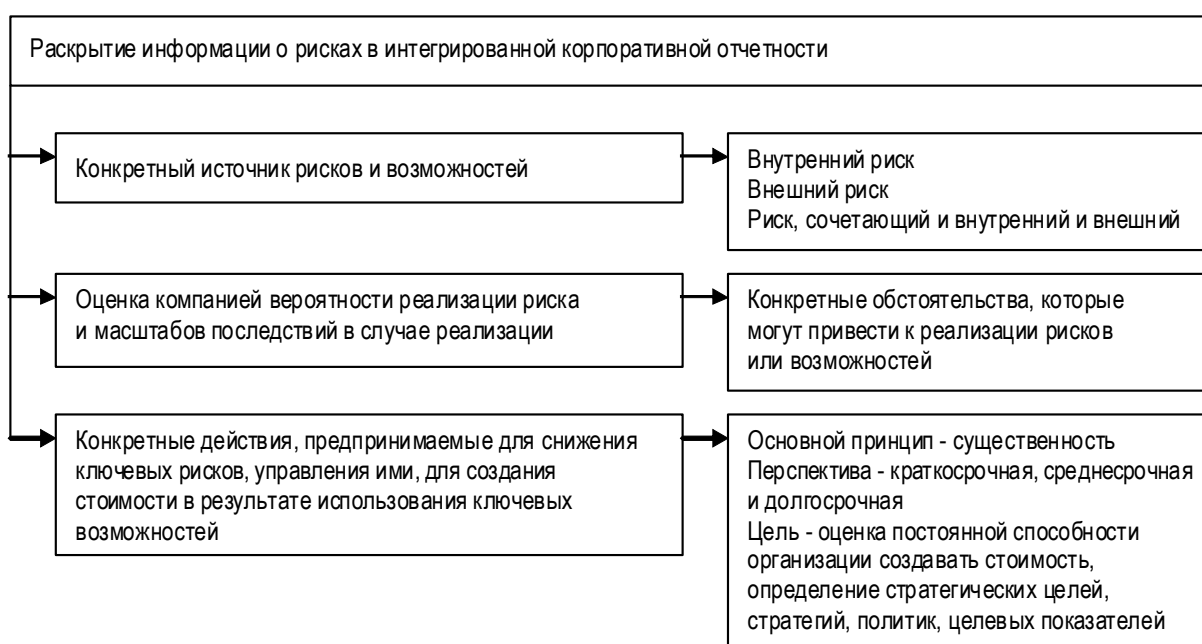


Рис. 1. Раскрытие информации о рисках в интегрированной корпоративной отчетности

Раскрытие в интегрированной отчетности информации о социальных и экологических рисках (на примере ПАО «Газпром», «Сибур»)*

Вид риска	Описание риска	Меры по управлению риском
Риски, связанные с кадровыми ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - Неспособность привлекать и удерживать квалифицированный персонал с нужными навыками и опытом в нужном количестве - Растущий дефицит квалифицированных технических специалистов - Увеличивающаяся конкуренция на рынке труда в России и за рубежом - Недостатки качественной профессиональной подготовки технических специалистов - Уровень социальной и культурной инфраструктуры городов и регионов, в которых расположены предприятия исследуемых компаний 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренентоспособное вознаграждение, включающее заработную плату и вознаграждение за результат, а также пакет социальных льгот 2. Программы формирования кадрового резерва, обучения и развития персонала, направленные на обеспечение ее потребностей в квалифицированном персонале на текущий момент и в будущем 3. Процедуры подбора кадров и мероприятия, направленные на снижение текучести кадров и развитие персонала 4. Программа социальных инвестиций, направленная в том числе на улучшение качества жизни сотрудников и их семей
Риски, связанные с промышленной безопасностью и охраной труда	<p>Риски в отношении безопасности сотрудников и производственной деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вследствие поломок; - отказа оборудования; - стихийных бедствий; - терактов; - действия или бездействия персонала. <p>Результатами реализации риска могут быть: травмы или гибель людей, привлечения компании к ответственности, ущерб корпоративной деловой репутации</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение безопасных условий труда для сотрудников 2. Постоянный надзор и контроль опасных ситуаций и угроз безопасности 3. Обеспечение соблюдения производственной безопасности 4. Аварии и инциденты расследуют, выявляя их причины, принимают меры по недопущению таких случаев в будущем
Экологические риски	<p>Риск нанесения ущерба окружающей среде или ее загрязнения может привести к возникновению гражданской ответственности и необходимости работ по устранению ущерба. Рост экологических рисков связан с расширением производственной деятельности, ростом активов компании</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение соблюдения природоохранных стандартов 2. Мониторинг изменения в экологическом законодательстве в странах ведения деятельности 3. Программы по минимизации негативного воздействия на окружающую среду, охране природы и сохранению биологического разнообразия 4. Мониторинг экологической ситуации с помощью мобильных лабораторий 5. Мероприятия по снижению уровня выбросов и отходов

* Составлено по данным http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2016/GPN_SR16_RUS_s.pdf; <https://www.sibur.ru/upload/iblock/f93/f93dabf1494add5835a1e9ef3963ae75.pdf>.

пании, а также применяемые меры по управлению этими рисками (табл. 2).

В отчетности по устойчивому развитию (или интегрированной отчетности) раскрываются факторы ЭСУ-рисков, однако в основной корпоративной отчетности отсутствует указание на стоимостную оценку этих рисков, раскрываемых в отчете об устойчивом развитии компании. Таким образом, можно сделать вывод о несоответствии между рисками, которые считаются «существенными» в отчете об устойчивом развитии, и рисками, раскрытыми в публичной финансовой отчет-

ности. Сложность оценки ЭСУ-рисков в денежном выражении не позволяет надлежащим образом распределить ресурсы, особенно когда риск является долгосрочным, с неопределенными последствиями, возникающими в течение неизвестного периода времени. Это объясняется еще и тем фактом, что во многих компаниях ЭСУ-риски управляются и раскрываются группой специалистов по устойчивому развитию и рассматриваются как отдельные или менее значительные, чем обычные стратегические, операционные или финансовые риски.

Большинство компаний, раскрывающих свою отчетность, в том числе и по устойчивому развитию, имеют системы управления рисками и процессы для управления ими. Осуществляет надзор за рисками, как правило, совет директоров, в функции которого входят надзор за стратегией и поддержка руководства в достижении стратегических и бизнес-целей. Для реализации стратегии и бизнес-целей в компании создаются операционные структуры. Руководство компании определяет корпоративную культуру, демонстрируя приверженность основным ценностям организации, привлекает, развивает и удерживает талантливых сотрудников, т.е. стремится к созданию человеческого капитала в соответствии со стратегией и бизнес-задачами. Результирующая операционная структура для управления рисками в организации соответствует, как правило, управленческой и правовой структуре. Пример организационной структуры управления рисками представлен на рис. 2.

Управление рисками осуществляется на каждом уровне компании. На основе предла-

гаемой структуры специалисты по рискам и устойчивому развитию могут определять области взаимодействия с подразделениями по деятельности, связанной с ЭСУ-рисками, и на этой основе принимать обоснованные решения по управлению ими.

Правление в дополнение к обязанностям, изложенным выше, несет ответственность за подход руководства к управлению рисками и к вопросу о программе для эффективного выявления, оценки, управления и мониторинга рисков.

Функции Комитета по аудиту и Комитета по рискам сосредоточены, главным образом, на управлении финансовыми рисками, являющимися следствием таких источников риска, как стратегия, операции, комплаенс, которые могут включать в себя и ЭСУ-риски. Эти комитеты рассматривают, как экологические и социальные проблемы повлияют на стратегию компании.

Исполнительный комитет (или руководство) отвечает за управление рисками и должен регулярно отчитываться перед правлением. Исполнительный комитет оценивает, как

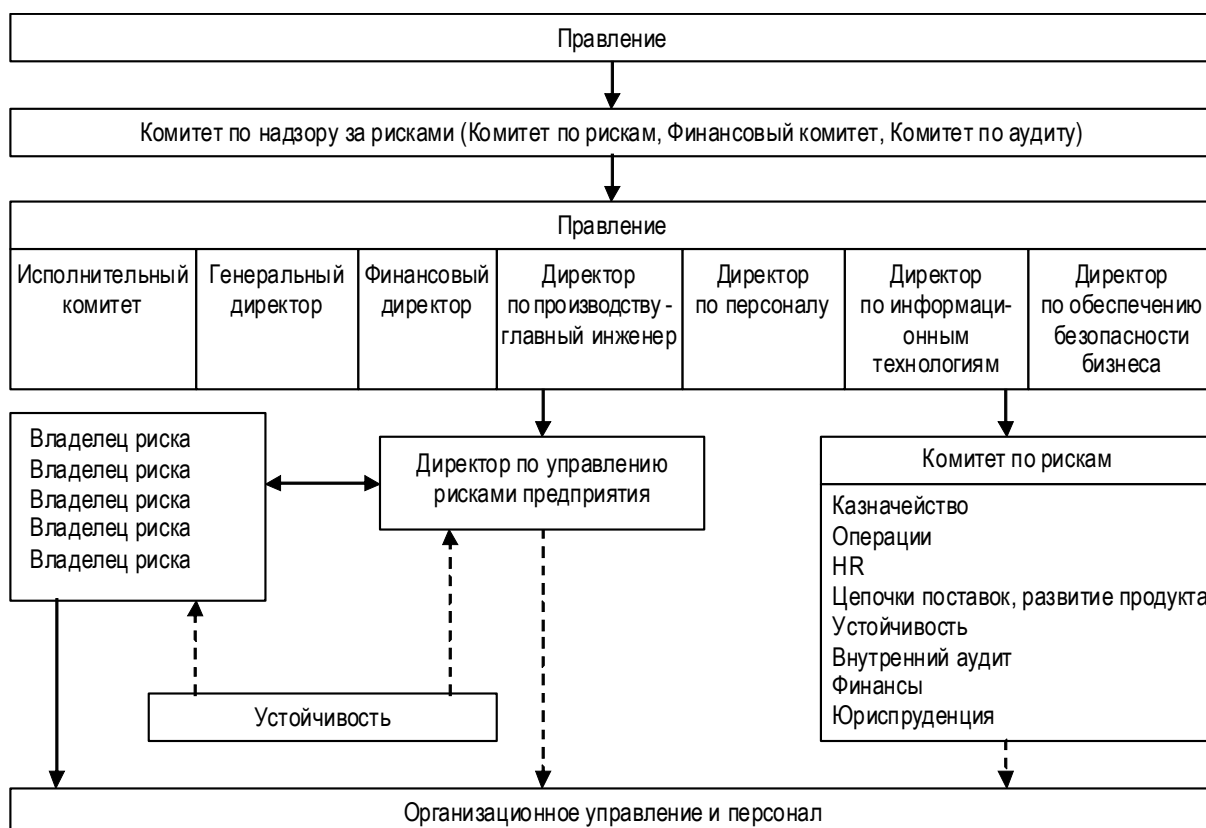


Рис. 2. Структура управления ЭСУ-рисками

* Составлено по: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks (COSO). URL: <https://www.coso.org/esg/Pages/default.aspx>.

управление ЭСУ-рисками может повысить производительность компании.

Директор по управлению рисками координирует и консолидирует деятельности по управлению рисками:

- ♦ руководит процессом комплексного и систематического управления общеорганизационными рисками;

- ♦ организует взаимодействие между финансовым директором, генеральным директором и правлением, Комитетом по надзору за рисками и владельцами рисков;

- ♦ регламентирует четкую документацию процесса управления рисками.

В обязанности Комитета по надзору за рисками входят утверждение системы управления рисками от имени правления и надзор за ними:

- ♦ определение аппетита к риску и толерантности к риску для каждого подразделения;

- ♦ разработка надлежащей политики и процедур, касающихся управления рисками, практики управления рисками и инфраструктуры контроля за рисками для предприятия в целом;

- ♦ создание процессов и систем для выявления рисков, недостатков управления, включая новые ЭСУ-риски;

- ♦ мониторинг соответствия риск-аппетита компании, а также политик и процедур, связанных с управлением рисками, практикам и контролям рисков на предприятии;

- ♦ осуществление корректирующих действий для устранения недостатков в управлении рисками;

- ♦ определение полномочий и независимости руководства и сотрудников для выполнения обязанностей по управлению рисками;

- ♦ интеграция целей управления рисками и контроля в цели управления и структуру компании.

Владелец риска - это лицо (несколько сотрудников), которое несет ответственность за обеспечение надлежащего управления рисками и контроля рисков. Каждому риску должен быть назначен его владелец для обеспечения четкой подотчетности. Для рисков, связанных с ЭСУ, владельцем риска может быть директор по устойчивому развитию.

Директор по устойчивому развитию играет важную роль в координации деятельно-

сти, связанной с управлением ЭСУ-рисками, которая включает в себя мониторинг тенденций и рисков, стратегическое планирование и обеспечение тесной связи между устойчивостью компании и новыми стратегиями и мерами реагирования на риски. Эти связи также способствуют своевременной оценке новых и возникающих рисков, чтобы компания была лучше подготовлена к выявлению рисков и связанных с ними возможностей.

Эффективное управление рисками требует проведения мониторинга реализации функций такой системы. Для оценки выполнения функций в системе управления рисками рекомендуется применение следующей матрицы, позволяющей оценить распределение выполняемых функций и ответственности в системе управления рисками (табл. 3).

Данная матрица позволяет четко определить роли и обязанности для включения опыта устойчивого развития в систему управления рисками в контуре обеспечения экономической безопасности.

Выделение ЭСУ-рисков в системе управления рисками имеет решающее значение для преодоления трудностей, с которыми экономический субъект может столкнуться при управлении этими рисками (например, проблемы количественной оценки ЭСУ-рисков).

Представленный подход может быть использован для повышения прозрачности и подотчетности управления ЭСУ-рисками.

Для эффективного управления рисками важно понимать стратегические и операционные планы бизнеса. Риски или возможности, связанные с ЭСУ, не должны идентифицироваться, оцениваться либо устраняться в отрыве от стратегического направления или аппетита к риску компании. Кроме того, риск-менеджер, не реагируя на ЭСУ-риски, может упустить из вида существенные риски.

В каждом экономическом субъекте необходимо разработать мероприятия, направленные на интеграцию управления ЭСУ-рисками в корпоративную систему управления рисками. Стратегия компании и соответствующие цели должны быть привязкой к каждому этапу процесса системы управления рисками.

Управление ЭСУ-рисками в компании строится по следующей схеме:

- ♦ процесс и структура. Каждый субъект управления рисками несет ответственность за

Таблица 3

Матрица распределения функций и ответственности в системе управления рисками

Процесс	Совет директоров и Комитет по надзору за рисками	Директор или исполнительный комитет	Директор по управлению риском	Владельцы риска	Директор по устойчивому развитию
Руководство	Создание системы управления рисками	Установить основы и принципы для управления, культуры и аппетита к риску	Внедрение принципов управления и культуры, установленных советом	Обеспечение структурирования управления рисками и культуры управления рисками и культуры ЭСУ-рисков	Понимание и использование модели управления для поддержки управления ЭСУ-рисков
	Создание и содействие процесса управления рисками	Создание концепции выявления, оценки, управления и мониторинга рисков	Создание системы управления рисками, назначение директора, ответственного за управление рисками	Создание и содействие сквозного процесса управления рисками в течение его жизненного цикла	Понимать и использовать систему управления рисками для интеракции рисков, связанных с ЭСУ в управлении устойчивостью компании
Процесс управления	Изучение бизнес-контекста и стратегии	Быть информированным о значительных изменениях внутренней и внешней среды	Установление бизнес-стратегии, цели и склонности к риску	Способствовать процессу изучения контекста бизнеса и стратегии риска	Понимание зависимости внешних и внутренних изменений в бизнес-контексте и ЭСУ-рисков от бизнес-модели; информирование владельцев рисков и руководства
	Идентифицировать риски, которые будут воздействовать на бизнес-стратегию и цели	Знать ключевые риски, воздействующие на стратегию	Выявление и раскрытие существенных рисков, которые повлияют на бизнес-стратегию	Способствовать процессу идентификации воздействия на бизнес	Поддержка владельцев рисков с помощью инструментов и знаний для выявления и понимания ЭСУ-рисков
	Оценка и определение степени серьезности выявленных рисков	Осознание серьезности и важности ключевых рисков и возможностей	Оценка и ранжирование ключевых рисков и возможностей	Использовать инструменты для оценки рисков	Оценка степени риска для бизнеса и стратегии
	Разработка и осуществление мер реагирования на приоритетные риски	Осведомлены о мерах реагирования на риски; может потребоваться утверждение критических рисков, выявленных руководством	Выделение ресурсов для управления приоритетными рисками	Содействие разработке мер реагирования на риск для каждого риска	Разработка надлежащих мер реагирования для устранения риска
	Обзор показателей рисков и пересмотр по мере необходимости	Консультации по статусу рисков и процессу управления рисками	Мониторинг деятельности ERM и обеспечение нахождения рисков в пределах риск-аппетита компании	Разработка консолидированного представления показателей для мониторинга рисков	Поддержка владельцев рисков в разработке показателей для измерения ЭСУ-рисков и определение аспектов отчетов для внутренних и внешних заинтересованных пользователей
	Информирование и отчетность о рисках	Консультации по деятельности и процессам управления внешними рисками	Информирование о деятельности и процессах управления внутренними и внешними рисками	Развитие внутренних и внешних коммуникаций по деятельности и процессам в области управления рисками	Предоставление информации для внутренней и внешней отчетности о деятельности и процессах управления рисками

* Составлено по: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks (COSO). URL: <https://www.coso.org/esg/Pages/default.aspx>.

понимание и управление рисками, которые повлияют на стратегию компании. Комиссия по контролю за рисками осуществляет надзор за выполнением руководством этой роли;

- ◆ определение ЭСУ-рисков и выявление воздействий ЭСУ-рисков на достижение стратегии, целей и бизнес-модели компании;

- ◆ оценка и приоритизация ЭСУ-рисков, т.е. обоснование степени влияния рисков на достижение целей компании, и приоритизация их в соответствии с аппетитом к риску компании;

- ◆ реагирование на ЭСУ-риски, включающее в себя выбор и реализацию мер реагирования для достижения стратегических и оперативных целей;

- ◆ обзор и пересмотр ЭСУ-рисков в отношении изменений бизнес-контекста и стратегии, оценка эффективности мер реагирования на риски;

- ◆ коммуникации и отчетность об ЭСУ-рисках, в том числе информирование внутренних и внешних заинтересованных сторон о влиянии на стратегию компании ЭСУ-рисков и о методах управления ими.

Укрупненная классификация видов рисков включает в себя стратегические, операционные, финансовые и комплаенс-риски. Компании могут выделять отдельную категорию “риски устойчивости”, однако эти риски могут быть уже включены в другие категории рисков (табл. 4). ЭСУ-риски будут не новым, а дополнительным источником существующего риска или усугубят воздействие риска либо вероятность его возникновения. Например, последствия изменения климата часто увеличивают риск роста стоимости сы-

рья, который является существенным для многих компаний.

Эффективное управление рисками требует постоянной сбалансированности рисков, выгод и затрат ресурсов для смягчения последствий в контуре обеспечения экономической безопасности. По этой причине руководство оценивает потенциальное воздействие и степень серьезности рисков в поддержку установления приоритетов и распределения ресурсов. Таким образом, целью приоритизации является максимизация стратегической, финансовой и операционной выгоды для компании.

Связанные с ЭСУ риски могут быть сложными для оценки и определения приоритетов. Эта проблема может усугубляться тем, что компания имеет, как правило, ограниченное знание ЭСУ-рисков, тенденцию фокусироваться на краткосрочных рисках, не уделяя должного внимания рискам, которые могут возникнуть в долгосрочной перспективе, трудности в количественном определении ЭСУ-рисков. Даже когда ЭСУ-риск может быть количественно оценен, компания не всегда способна определить его приоритет из-за смещения в сторону рисков, которые известны или лучше поняты.

Риск-менеджеры часто используют систему показателей для оценки и анализа рисков и ответных мер на риски в рамках организации. Система показателей предназначена для предоставления руководству информации об эффективности управления рисками и о том, требуется ли пересмотр профиля рисков, оценки или реагирования компании. Кроме того, если компания не захватила клю-

Таблица 4

Виды ЭСУ-рисков

Тип риска	Описание возможного ЭСУ-риска
Стратегические	- Смещение предпочтений клиентов в сторону продуктов, производимых с помощью этических цепочек поставок - Растущий интерес инвесторов к вопросам, связанным с ЭСУ-рисками, что приводит к голосованию против компании по ряду тем (например, природное разнообразие, вырубка лесов, права человека)
Эксплуатационные	- Увеличение стоимости сырья в связи с требованиями практики “устойчивого лесоводства” - Изменение погодных условий и увеличение числа стихийных бедствий, нарушающих функционирование и непрерывность деятельности
Финансовые	- Влияние агрессивной налоговой стратегии на репутацию - Увеличение налогообложения от регулирования ресурсных налогов
Комплаенс	- Расширенные обязательства по представлению отчетности о выбросах парниковых газов и использовании энергии - Несоблюдение экологических норм при очистке воды, что приводит к штрафам

чевой риск во время разработки стратегии, изменение бизнес-стратегии, целей или направления может быть целесообразным.

Анализ и пересмотр ЭСУ-рисков обычно проводятся владельцами рисков и менеджерами по устойчивому развитию. Владельцы рисков несут ответственность за анализ эффективности рисков, за разработку показателей для анализа рисков и отслеживание его эффективности. Менеджеры по устойчивому развитию могут поддерживать это своими знаниями по вопросам ЭСУ-рисков. Менеджеры по устойчивому развитию, риск-менеджеры и владельцы рисков могут работать вместе, когда им нужно пересмотреть данный подход к управлению рисками.

Аппетит к риску определяется по типам и количеству рисков на высшем уровне, которые компания готова принять или отклонить в процессе создания своей стоимости. После этого аппетит к риску и толерантность становятся границами для принятия приемлемых решений. Аппетит к риску устанавливается решением правления и руководства при определении параметров деятельности компании. Советы директоров и руководство, как правило, определяют аппетит к риску для компании при рассмотрении стратегии и бизнес-контекста, поскольку они часто переплетаются.

Компании со зрелой практикой управления рисками рассматривают риск-аппетит для принятия более обоснованных решений о риске. Если агрессивная стратегия роста есть у компании, она будет готова принять больший риск, особенно в стратегических областях.

Риск-аппетит играет важную роль в приоритизации рисков и в выборе ответов на них. Менеджеры сравнивают значимость риска с аппетитом к риску. Если его тяжесть находится в пределах риск-аппетита, то компании обычно принимают риск. Если степень тяжести превышает аппетит, то компании избегают, уменьшают или разделяют риск. При рассмотрении аппетита к риску в отношении ЭСУ-рисков изучаются следующие вопросы.

Какие риски, связанные с ЭСУ, необходимы и приемлемы для достижения наших стратегических целей?

Какие ЭСУ-риски должны компании избежать?

Какие уровни ЭСУ-рисков приемлемы?

Как текущие инвестиции, операции и обязательства соотносятся с аппетитом компании к риску?

Соответствуют ли стимулы и целевые показатели эффективности аппетиту компании к риску?

Риск-аппетит играет важную роль в распределении ресурсов и препятствует разработке целей, которые превышали бы аппетит к риску. Компании необходимо учитывать как количественное, так и качественное воздействие и вероятность риска. Риски должны монетизироваться для сравнения различных рисков. Качественная оценка рассматривается в тех случаях, когда количественная оценка не может быть проведена. Владельцы рисков должны понимать, как компания оценивает риски для управления каждым из них.

Многие ЭСУ-риски по своей природе трудно предсказуемые, имеют низкую вероятность возникновения, потенциально значительные последствия или могут быть связаны с долгосрочными тенденциями. Для этих рисков меры реагирования компании должны быть сосредоточены на адаптивных стратегиях и оперативных планах, которые создают устойчивость, чтобы подготовить компании к снижению своих рисков по мере их развития.

Многие ЭСУ-риски могут управляться в рамках существующих бизнес-моделей, целевых показателей эффективности и аппетита к риску. К таким ЭСУ-рискам относятся риск соблюдения (реагирование на регулирование), риск цепочки поставок (установление ожиданий и текущие процессы оценки для мониторинга риска информации о поставщиках, связанной с правами человека) и риски для здоровья и безопасности (создание системы управления с политикой, процедурами и системами). Для этих рисков руководство выбирает из целого ряда мер реагирования на риски принятие, предотвращение, преследование, сокращение и совместное использование. Во многих случаях руководство может счесть целесообразным объединить несколько типов мер реагирования на риски для устранения конкретного риска.

Компании могут также использовать планирование непрерывности бизнеса для подготовки к краткосрочным воздействиям от неожиданных рисков и планирование сцена-

риев для подготовки к различным вариантам развития риска, которые могут возникнуть в результате долгосрочных тенденций и связанных с ними угроз и возможностей.

К методам реагирования на риски относятся: принятие риска, если для стратегии и бизнес-целей он находится в пределах аппетита к риску и вряд ли станет более серьезным; избегание риска, если компания имеет нулевую толерантность к определенному ЭСУ-рисуку, полностью избегает риска, уменьшает вероятность его возникновения; использование риска, т.е. преобразование ЭСУ-рисков в возможности; уменьшение ЭСУ-рисков, осуществляя мероприятия для снижения остаточного риска в пределах аппетита к риску.

То, как компания реагирует на выявленные риски, в конечном итоге определяет, насколько эффективно компания сохраняет или создает стоимость в долгосрочной перспективе. Принятие ряда решений, учитывающих источник риска, а также затраты и выгоды каждого подхода, способствует успеху этих мер. Компании также должны определить соответствующие показатели для мониторинга изменений в профиле рисков или в бизнес-контексте и эффективности ответных мер.

Интеграция практики управления рисками в рамках всей организации улучшает принятие решений в области управления, стратегии, постановки целей и повседневной деятельности. Это помогает повысить производительность, более тесно увязать стратегии и бизнес-цели организации с ее рисками и возможностями.

Обсуждение

Система управления рисками, включая строгий надзор, является необходимым условием для эффективного выявления, оценки и решения всего спектра рисков компании.

Т.И. Подгорная делает вывод: “Полный перечень правовых мер по управлению экологическими рисками привести невозможно в силу объективных причин” и основное внимание в своих исследованиях уделяет мерам государственного управления, в частности “экономическим стимулам для хозяйствующих субъектов”³.

О.А. Пикалова в своих работах исследует особенности управления экологическими

рисками, основное внимание уделяя экологическому страхованию в Российской Федерации⁴.

К.А. Платонов анализирует соотношение проблематик управления экологическими рисками и корпоративной социальной ответственности в сфере охраны окружающей среды, обосновывая подход к рассмотрению экологического риска как восприятие вероятности наступления неблагоприятных событий⁵.

И.Ю. Токарева рассматривает направления управления социальными рисками в контексте обеспечения стабильности в обществе⁶.

Исследования, посвященные комплексному изучению аспектов построения системы управления экономическими, социальными и управленческими рисками на уровне экономических субъектов, в настоящее время отсутствуют.

Заключение

ЭСУ-риски - важный фактор развития бизнеса, который дает компании большие возможности для повышения эффективности своей деятельности. Управление ЭСУ-рисками помогает компаниям на всех этапах цепочки создания ценности от сокращения затрат до получения конкурентных преимуществ на рынке. Задача управления экологическими, социальными и управленческими рисками приобретает все большую значимость для экономических субъектов в свете растущих ожиданий со стороны акционеров, регуляторов, местных сообществ и других заинтересованных сторон. Результаты опроса, проведенного компанией “Делойт” в 2017 г., показывают, что представители высшего руководства и советов директоров различных компаний включили риски в области устойчивого развития (корпоративной социальной ответственности) в число 10 ключевых рисков, определяющих стратегию организации. Согласно ожиданиям данные риски будут входить в число трех ключевых для компаний рисков на протяжении последующих трех лет⁷.

Если рискам не будет уделяться должное внимание, нефинансовые риски могут привести к серьезным последствиям для бизнеса. Но при этом определенные риски - при условии, что они должным образом выявлены, оценены, взяты под контроль и доведе-

ны до сведения необходимых лиц - могут помочь организации повысить эффективность своей деятельности и экономическую безопасность. Компании, которые решают эти вопросы, могут в конечном итоге получить больше возможностей для создания акционерной стоимости и одновременно обеспечить соблюдение регулятивных требований к нефинансовой отчетности, удовлетворить ожидания прочих заинтересованных сторон в области ответственного управления рисками. Использование рассмотренных подходов к организации процесса управления ЭСУ-рисками обеспечит долгосрочные преимущества для компании.

¹ Организационные аспекты обеспечения экономической безопасности крупной розничной торговли (ритейл) / Т.А. Корнеева [и др.] // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2017. № 9 (155) С. 69.

² Отчет о глобальных рисках за 2018 год : 13-й вып. / Всемирный экон. форум. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018>.

³ Подгорная Т.И. Управление экологическими рисками // Вестник Российского социально-экономического института. 2015. № 3-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ekologicheskimi-riskami-1> (дата обращения: 03.07.2018).

⁴ Пикалова О.А. Особенности управления экологическими рисками и экологическое страхование в Российской Федерации // Концепт. 2013. Т. 3. С. 2326-2330. URL: <http://e-koncept.ru/2013/53468.htm> (дата обращения: 03.07.2018).

⁵ Платонов К.А. Корпоративная социальная ответственность и управление экологическими рисками // Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века : материалы Междунар. науч.-практ. конф., 16-17 нояб. 2016 г. Санкт-Петербург : С.-Петерб. ун-т технологий управления и экономики, 2016.

⁶ Токарева И.Ю. Управление социальными рисками как основа обеспечения социальной стабильности // Государственное регулирование социально-экономических процессов: теории и практики применения : сб. тр. участников рос. науч.-практ. конф. Уфа : Аэтерна, 2017. С. 197-201.

⁷ Кто ищет, тот находит. Как финансовый директор компании может управлять рисками в области устойчивого развития и обеспечивать долгосрочные выгоды для нее. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/russian/gra-sustainability-reporting-ru.pdf>.

Поступила в редакцию 16.11.2018 г.

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF RISK MANAGEMENT IN ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE ECONOMIC SUBJECT

© 2018 T.A. Korneeva, I.A. Svetkina, E.S. Morozova, V.A. Piskunov*

The risk management system is the basis for planning and monitoring the continuous operation of the economic entity, to ensure its economic security. A characteristic feature of the activity of the economic entity in modern geopolitical conditions is the constant real-time monitoring of risks and threats arising from the uncertainty of the external environment, in particular risks associated with the environmental and social threats to the company's economic security. The creation of the effective system of identification and risk management in the economic security implies the solution of a number of organizational and methodological issues discussed in this article. The objectives of the study are to systematize the approaches to the formation of the environmental, social, and managerial risk management system within the framework of ensuring the economic security of the economic entity and developing the organizational structure of the environmental and social risk management system. In the present work, general scientific methods of cognition were used: a systematic approach, a logical generalization, analysis, synthesis, and a hypothesis. As a result, problems of formation of the environmental, social and management risks of the economic entity are identified. It is proved that the disclosure of information about environmental and social risks in corporate reporting affects in the long term the decisions of investors. An approach aimed at integrating the management of risks into the corporate risk management system of the economic entity is proposed. Environmental, social and management risks are an important factor in business development, giving the company great opportunities to increase the efficiency of its operations. Managing risks helps companies in all stages of the value chain from reducing costs to gaining competitive advantage in the market. The task of managing environmental, social and managerial risks is becoming increasingly important for economic actors in the light of rising expectations from shareholders, regulators, local communities and other stakeholders. To optimize the process of implementing the environmental, social and management risk management system, it is advisable to use the proposed organizational structure, processes and tools for monitoring the management of these risks.

Keywords: risk, risk appetite, risk management policy, economic security.

Highlights:

- ◆ the authors systematize the approaches and conditions for the formation of the environmental, social and management risks management system in the contour of ensuring the economic security of the economic entity;
- ◆ it was proved that the disclosure of information on environmental and social risks in corporate reporting affects the decisions of investors in the long term, identifies key characteristics of the risks disclosed in integrated corporate reporting;
- ◆ the authors identify and systematize groups of social and environmental risks that have a significant impact on the strategy of the company, as well as measures taken to manage these risks in the contour of economic security;
- ◆ the organizational structure of the environmental and social risk management system is justified and the processes for risk management are highlighted; the authors propose a tool for monitoring the implementation of the risk management system;
- ◆ the authors propose an approach aimed at integrating the management of risks in the corporate risk management system.

Received for publication on 16.11.2018

* Tatyana A. Korneeva, Doctor of Economics, Professor. E-mail: korneeva2004@bk.ru; Irina A. Svetkina, Candidate of Economics, Associate Professor. E-mail: svetkinairina@yandex.ru; Elena S. Morozova, Candidate of Economics, Associate Professor. E-mail: dhrsseu@gmail.com; Vladimir A. Piskunov, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis and Auditing. E-mail: piskunov-va@mail.ru. - Samara State University of Economics.