УДК 332.1
<https://doi.org/10.32686/1812-5220-2021-18-3-66-76>

ISSN 1812-5220
© Проблемы анализа риска, 2021

Проблемы интеграции бизнес-процесса управления рисками устойчивости в корпоративное управление компании

Верещагин В.В.,

Русское общество
управления рисками,
119602, Россия, г. Москва,
Никулинская ул., д. 27/129

Шемякина Т.Ю.*,

Государственный университет
управления,
109542, Россия, г. Москва,
Рязанский пр-т, д. 99

Аннотация

Процесс управления рисками устойчивости, рассматриваемый в статье, представляет собой бизнес-процесс, поддерживающий цели компании в области устойчивости и направленный на приведение устойчивости в соответствии с управлением рисками на основе использования принципов корпоративного управления рисками. Связанные с этим риски определяются практикой ESG бизнеса компании, его стратегией и сектором экономики, в котором она работает. Комитет по устойчивому развитию FERMA в ESG включает риски экологические (климат, ресурсы, загрязнение), социальные (люди и коммуникации, продукция и сервисы, внешние и внутренние акционеры) и управленческие (корпоративное управление, бизнес-этика и поведение). Компании, находящиеся в стадии «устойчивого развития», используют корпоративный подход к рискам ESG и увязывают их с общими стратегическими целями. В процессе выявления рисков ESG можно придерживаться разных подходов, в частности: ведения реестра рисков, включая ESG-риски, либо обсуждения различных перспектив устойчивости компании и связанных с этим рисков с топ-менеджментом и акционерами или проведения сортировки рисков, имеющих отношение к стратегическим, операционным и внешним, с учетом воздействия на состояние устойчивости компании и, наконец, проведения глубокого анализа всех рисков устойчивости, при этом выявленные риски можно отслеживать в общем реестре вместе с другими бизнес-рисками.

Этап оценки риска направлен на потенциальный риск путем количественной оценки вероятности его возникновения и воздействия. При этом оценка устойчивости должна быть более широкой и многоаспектной, должны учитываться потенциальные последствия для компании, ее репутации и долговечности.

Ключевые слова: риски устойчивости (ESG), корпоративное управление рисками (ERM), риск-аппетит, карта существенности SASB, директор по рискам (CRO).

Для цитирования: Верещагин В.В., Шемякина Т.Ю. Проблемы интеграции бизнес-процесса управления рисками устойчивости в корпоративное управление компании // Проблемы анализа риска. Т. 18. 2021. № 3. С. 66—76, <https://doi.org/10.32686/1812-5220-2021-18-3-66-76>

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Challenges of Integration Risk Management of Sustainability of Business Processes to Corporate Governance of the Company

Victor V. Vereshchagin,

Russian Risk Management Society,
Nikulinskaya str., 27/129,
Moscow, 119602, Russia

Tatyana Yu. Shemyakina*,

State University of Management,
Ryazanskiy pr., 99, Moscow,
109542, Russia

Abstract

The sustainability of risk management process discussed in this article is a business process that supports the company's sustainability goals and aims to align sustainability with risk management based on corporate risk management principles. The associated risks are determined by the ESG practice of the company's business, its strategy and the sector of the economy in which it operates. The Committee on Sustainable Development of FERMA in ESG considers environmental risks (climate, resources, pollution), social risks (people and communications, products and services, external and internal shareholders) and management risks (corporate governance, business ethics and behavior). Companies in the "sustainable development" phase take a corporate approach to ESG risks and link them to common strategic objectives. In the process of identifying ESG risks, it is possible to follow different approaches, in particular, maintaining a risk register, including ESG risks, or discussing the company's various sustainability prospects with top management and shareholders and, associated risks, or sorting risks related to strategic, operational and external, taking into account the impact on the state of sustainability of the company and, finally, in-depth analysis of all sustainability risks can be performed, and identified risks can be tracked in a common registry along with other business risks.

The risk assessment phase aims at potential risk by quantifying its probability of occurrence and impact. At the same time, the assessment of sustainability should be broader and multidimensional, the potential consequences for the company, its reputation and durability should be taken into account.

Keywords: Sustainability Risks (ESG), Corporate Risk Management (ERM), Risk Appetite, SASB Materiality Map, Director of Risk (CRO).

For citation: Vereshchagin V.V., Shemyakina T.Yu. Challenges of integration risk management of sustainability of business processes to corporate governance of the company // *Issues of Risk Analysis*. Vol. 18. 2021. No. 3. P. 66–76, <https://doi.org/10.32686/1812-5220-2021-18-3-66-76>

The authors declare no conflict of interest.

Содержание

Введение

1. Анализ подходов к интеграции управления рисками и устойчивого развития компании
2. Формирование контура управления рисками с учетом устойчивого развития компании

Заключение

Литература

Введение

Сегодня можно отметить значительные инициативы в мире и примеры передовой практики управления рисками устойчивости, полученные от риск-менеджеров крупных корпораций, в частности, Европейская зеленая сделка, в которой ЕС имеет обязательство по климатической нейтральности к 2050 г. Чтобы воплотить эти инициативы в последствия для организаций с точки зрения рисков и возможностей, по мнению Комитета по устойчивому развитию ФЕРМА, необходимо поощрение компаний к принятию решений с точки зрения финансовых, экологических (включая климат), социальных и человеческих последствий, обеспечивающих устойчивость и долгосрочное создание стоимости [7, с. 5].

Управление рисками устойчивости — это бизнес-процесс, поддерживающий цели компании в области устойчивости, он направлен на приведение устойчивости в соответствие с управлением рисками на основе использования принципов корпоративного управления рисками. Хотя уровень корпоративной зрелости компаний различен с точки зрения управления устойчивостью, процесс управления рисками устойчивости должен быть связан со стратегическими целями и риск-аппетитом. Процесс должен также включать в себя: выборочный реестр/каталог рисков, содержащий риски, связанные с устойчивостью (ESG — экологические, социальные и управленческие риски), возможные подходы к оценке рисков, руководство по коммуникациям, отчетность о раскрытии информации.

Под рисками устойчивости следует понимать неопределенные социальные или экологические события или условия, которые в случае их возникновения могут оказать существенное негативное воздействие на компанию, а также возможности, которые могут быть доступны из-за изменения социальных или экологических факторов.

Риски, связанные с ESG, которые могут повлиять на деятельность компании, обычно относятся к нефинансовым или внебюджетным рискам.

В широком смысле устойчивость имеет различные последствия для различных компаний. Связанные с этим риски будут определяться практикой ESG бизнеса компании, его стратегией и сектором экономики, в котором он работает. Комитетом по устойчивому развитию FERMA в ESG включаются

риски экологические (климат, ресурсы, загрязнение), социальные (люди и коммуникации, продукция и сервисы, внешние и внутренние акционеры) и управленческие (корпоративное управление, бизнес-этика и поведение) и предложен шаблон общего процесса управления рисками:

- установление предварительных параметров;
- выявление и приоритизация рисков;
- оценка и ограничение воздействия рисков;
- формирование отчетности о рисках, коммуникации и раскрытие информации.

Компании, находящиеся в стадии «устойчивого развития», используют корпоративный подход к рискам ESG и увязывают их с общими стратегическими целями. Это достигается путем сосредоточения внимания на материальных вопросах ESG, которые могут угрожать стратегическим целям компании. С другой стороны, некоторые компании могут начать с интеграции рисков устойчивости в общий процесс управления рисками или с предварительного подхода к управлению устойчивостью компании [1, с. 121].

1. Анализ подходов к интеграции управления рисками и устойчивого развития компании

Устойчивое развитие является основой формирования стратегий инвестирования, а также неотъемлемой частью принятия решений по всем операциям и видам деятельности компании, прежде всего, производства и продажи возобновляемой продукции, электроэнергии [2, с. 58]. Рассматривая проблему интеграции задач устойчивости компании в корпоративное управление ERM, можно выделить несколько сложившихся практических подходов, среди которых — усиление функции мониторинга и контроля рисками в системе ERM. Эти действия подчеркивают важность устойчивого развития для компании, что больше, чем заявленная цель, и формируется в культуре компании. Тем не менее, несмотря на встраивание устойчивости в бизнес-модель компании, зачастую присутствует лишь формальная интеграция устойчивого развития в ERM компании.

Для дальнейшего повышения устойчивости компании, включая уровень топ-менеджмента, применяется подход, связанный с совершенствованием организационной структуры путем

приближения функций управления устойчивым развитием к уровню Совета директоров и генерального директора компании. В данном случае управление устойчивым развитием становится независимой функцией исполнительного вице-президента, подчиненного генеральному директору компании. В структуру управления компанией вводится Комитет по устойчивому развитию и этике. Комитет контролирует реализацию стратегии устойчивого развития и этики и соблюдение нормативных требований, регулярно анализирует ключевые риски и результаты деятельности, включая анализ усилий в области устойчивого развития. Генеральный директор компании в конечном итоге несет ответственность за внедрение методов развития в производственную деятельность, разрабатывая политики и управляя производительностью. Исполнительный вице-президент по устойчивому развитию занимается вопросами устойчивого развития совместно с юридическими, кадровыми и логистическими службами, отделами поставок. Кроме того, должность вице-президента ERM занимает специалист с соответствующим опытом в области устойчивого развития для осуществления контроля развития ERM в сотрудничестве с отделом устойчивого развития. Во всех бизнес-подразделениях компании вводится руководитель по устойчивому развитию.

Процесс ERM осуществляется подразделениями на основе руководящих принципов, которые согласуются со руководством COSO и включают рекомендации по:

- ключевым определениям;
- постановке целей;
- моделированию рисков;
- классификации рисков;
- идентификации и оценке, включая критерии оценки;
- правилам расчета остаточного риска;
- требованиям к отчетности;
- определению риск-аппетита.

Каждое подразделение отвечает за реализацию программы устойчивого развития компании и может определять приоритетность дополнительных вопросов устойчивого развития, относящихся к их компетенции в рамках политики управления рисками и модели устойчивого развития компании. Это

прежде всего вопросы материальной устойчивости: сотрудники и персонал в целом; сообщество; деловая этика; материалы, вода и энергия; углекислый газ; леса и землепользование; клиенты; поставщики; инвесторы и права человека [8, с. 32].

Интеграция устойчивости в ERM может создать организационные проблемы, к которым относятся:

- различия в формулировках понятий о функциях устойчивости и риска;
- различия в подходах и показателях, используемых для количественной оценки рисков по функциям;
- различия во временных горизонтах, используемых для рассмотрения рисков устойчивости;
- различия в порогах к риск-аппетиту, связанному с рисками устойчивости.

Развитие общего организационного языка и понимания имеет основополагающее значение для интеграции. Специалисты по управлению рисками и устойчивому развитию часто используют разные термины, что может затруднить сотрудничество между подразделениями.

Параллельно с этим профессионалы ERM должны обладать достаточными знаниями в области устойчивого развития, участвуя во внутренних форумах и рабочих группах по вопросам устойчивости.

Количественная оценка рисков устойчивости может включать в себя процессы и показатели, отличные от тех, которые традиционно используются ERM. В большинстве случаев оценка основана на качественных показателях. Тем не менее количественная оценка всех рисков — устойчивости и других — в основном проводится в соответствии с одними и теми же критериями и принципами оценки рисков для достижения сопоставимости.

Временные горизонты для рисков устойчивости зачастую длиннее, что является проблемой для интеграции. Некоторые риски, связанные с устойчивостью, например последствия изменения климата, могут развиваться в течение более длительного периода времени, который может составлять до 25 лет. Чтобы решить эту проблему, можно выделить риски, требующие более долгосрочного анализа, и применить различные временные шкалы для выявления, оценки, определения приоритетов и реагирования.

Установка риск-аппетита по всем аспектам устойчивого развития в соответствии с корпоративной стратегией компании имеет решающее значение для интеграции. Риск-аппетит определяется по категориям риска в соответствии со стандартными описаниями и привязан к пороговым значениям критериев оценки воздействия риска.

Использование вопросов материальной устойчивости в качестве аналитического инструмента для рассмотрения рисков является важным средством повышения устойчивости бизнес-модели компании. При этом устойчивость должна пониматься и управляться так же, как финансовые и маркетинговые блоки [4, с. 17].

2. Формирование контура управления рисками с учетом устойчивого развития компании

С корпоративной точки зрения предложение для управления отдельными рисками ESG принципиально не отличается от управления любыми другими рисками, с которыми может столкнуться компания. Такие различия могут возникать в отношении продукции, процессов, организационной структуры, деловых отношений и географического положения. Экологические риски могут быть как экзогенными, так и эндогенными по отношению к самой компании. Социальные риски также могут быть связаны с социальными установками, нормами и правилами в отношении деятельности компании и могут различаться на разных рынках и изменяться с течением времени. На них влияют изменения в организационной структуре компании и ее договорных отношениях. Риски в сфере корпоративного управления связаны с надежностью компании, обеспечивающей соблюдение законов и нормативных актов, в рамках которых она действует, таких как экологические стандарты, трудовое, налоговое и корпоративное право, регулирование ценных бумаг [6, с. 3]. Фактор, который может повлиять на оценку ESG-риска, определяется вероятностью законодательного или регулирующего вмешательства, оценка последствий которого является частью управления рисками компании. Одним из способов снижения рисков в данном случае является обязательное соблюдение добровольных корпоративных и отраслевых стандартов ESG.

Поскольку устойчивость компании обычно совпадает с интересами акционеров, не следует искать различий в их оценке рисков. По аналогии с управлением финансовыми и операционными рисками и раскрытием информации Советы директоров и риск-менеджеры могут использовать в качестве инструментов при разработке системы компании для управления и раскрытия рисков ESG [3, с. 14].

Для идентификации и оценки ESG-рисков важно распределение обязанностей в Совете директоров компании — подотчетности и ответственности за управление рисками; определения видов и степени рисков, на которые компания готова пойти для достижения стратегических целей. При этом ответственность должна быть связана с обязанностью контролировать практику корпоративного управления и постоянным анализом деятельности внутренних структур, созданных компанией.

В процессе выявления рисков ESG возможно придерживаться разных подходов, в частности, ведения реестра рисков, включая ESG-риски, либо обсуждения различных перспектив устойчивости компании и связанных с этим рисков или проведения сортировки рисков, имеющих отношение к стратегическим, операционным и внешним, с учетом воздействия на состояние устойчивости компании, и наконец, организации глубокого анализа всех рисков устойчивости.

Данный анализ должен продемонстрировать риск-менеджеру, как ESG-риски в настоящее время управляются и рассматриваются в компании, имеются ли пробелы в существующем каталоге рисков. После обсуждения с высшим руководством компании выявленные риски можно отслеживать в общем реестре вместе с другими бизнес-рисками.

Этап оценки риска обычно направлен на потенциальный риск путем количественной оценки вероятности его возникновения и воздействия. Что касается устойчивости, то оценка должна быть более широкой, должны учитываться потенциальные последствия для компании, например ее репутация и долговечность.

Согласование рисков и возможных последствий со стратегическими целями компании имеет основополагающее значение в области устойчивости. Несмотря на то что можно иметь достаточно информации об устойчивости компании, задача

заключается в поиске конкретной информации о каждом риске (таблица).

Как бы ни был классифицирован конкретный риск — традиционный финансовый, операционный или репутационный риск, или риск ESG, — обязанности Совета директоров и высшего руководства заключаются в обеспечении адекватного ответа компании. Хотя управление рисками ESG не является исключением, надлежащее управление рисками ESG может создать некоторые проблемы, которые компаниям следует решать заранее, в частности, это

касается перспективных оценок рисков ESG, которые требуют более подробных нормативных требований в отношении внутренних практик управления рисками.

Справочным инструментом для объединения рисков ESG и корпоративной системы управления рисками является руководство (COSO и Всемирный деловой совет по устойчивому развитию, 2018) по интеграции внутренних процессов для выявления, оценки и управления рисками ESG в общую структуру управления рисками компании [5, с. 51].

Таблица. Описание ESG-рисков различных категорий устойчивости

Table. Description of ESG risks of different sustainability categories

Категория ESG	Зона риска	События риска	ESG, внешние индикаторы (оценка деятельности компании в отношении норм и принципов ESG)	Примеры описания ESG-рисков		
				риск ESG	подход к анализу	меры противодействия
Окружающая среда	Изменение климата	Изменения в политике и нормативно-правовой документации. Своевременное развитие инновационных и экологически ответственных продуктов и технологий, способствующих сокращению выбросов CO ₂ . Эффективное внедрение промышленного и логистического углеродного следа. Содействие сокращению потребления энергии в производственных процессах в пользу возобновляемых источников энергии. Прерывание бизнеса из-за постоянных или экстремальных событий на ключевых активах компании	<ul style="list-style-type: none"> Биоразнообразие и землепользование Токсичные выбросы и отходы Энергетика и изменение климата Использование воды Эксплуатационные отходы Цепочка поставок 	Риск прерывания деятельности компании вследствие экстремальных природных явлений по ключевым активам компании	<p>Цель: определение ключевых/стратегических производственных растений, потенциально подверженных экстремальным погодным явлениям, и оценка соответствующего уровня устойчивости.</p> <p>Как: используется моделирование эволюции природных катастрофических рисков в мировом масштабе. Каждая компания и конкретный риск должны оцениваться вместе с существующими контрмерами, которые могут смягчить последствия</p>	Перечень производственных растений, потенциально подверженных определенным рискам. Перечень существующих контрмер, смягчающих воздействие. Оценка прерывания бизнеса (экономические последствия). План действий с дальнейшими контрмерами

Продолжение таблицы

Категория ESG	Зона риска	События риска	ESG, внешние индикаторы (оценка деятельности компании в отношении норм и принципов ESG)	Примеры описания ESG-рисков		
				риск ESG	подход к анализу	меры противодействия
	Ответственное использование природных ресурсов	Оптимизация материальных циклов в промышленных процессах, с точки зрения рециркуляции. Повторное использование частей, рекултивация компонентов и удаление отходов. Устойчивое управление водными ресурсами		Риск загрязнения окружающей среды вследствие нарушения технологии удаления отходов производства	Цель: определение ключевых процедур переработки отходов и оценка соответствующего уровня устойчивости. Как: используется моделирование изменений технологических процессов переработки отходов. Каждая компания и конкретный риск должны оцениваться вместе с существующими контрмерами, которые могут смягчить последствия.	Технологические схемы переработки отходов. Перечень существующих контрмер, смягчающих воздействие. План действий с дальнейшими контрмерами
Социальный	Управление человеческими ресурсами	Охрана здоровья и безопасности на производстве. Привлечение, удержание и профессиональное развитие талантов. Разнообразие, равные возможности и благосостояние в рамках компании	<ul style="list-style-type: none"> • Права человека и сообщество • Влияние на местные сообщества • Гражданские свободы • Трудовые права и цепочка поставок • Управление трудовыми ресурсами • Здоровье и безопасность • Коллективный договор и профсоюзы • Дискриминация и разнообразие рабочей силы • Рабочая сила в цепочке поставок • Профессиональные стандарты 	Риск увеличения травматизма работников компании вследствие нарушения безопасности на производстве	Цель: определение причин, приводящих к увеличению травматизма работников, и оценка соответствующего уровня устойчивости производства. Как: используется статистический анализ производственного травматизма. Каждая компания и конкретный риск должны оцениваться вместе с существующими контрмерами, которые могут смягчить последствия	Перечень возможных нарушений охраны труда и техники безопасности, связанных с особенностями производства. Перечень существующих контрмер, смягчающих воздействие. План действий с дальнейшими контрмерами
	Ответственность за качество выпускаемой продукции	Надежность продукции, гарантирующая соответствие нормам качества и безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • Характеристика клиентов • Безопасность и качество продукции • Антиконкурентные методы • Клиентские отношения • Данные безопасности • Маркетинг и реклама 	Риск снижения надежности произведенной продукции вследствие низкого качества	Цель: определение ключевых параметров надежности продукции и оценка соответствующего уровня устойчивости. Как: используется моделирование факторов поддержания качества продукции. Каждая компания и конкретный риск должны оцениваться вместе с существующими контрмерами, которые могут смягчить последствия	Перечень параметров надежности продукции. Перечень существующих контрмер, смягчающих воздействие. План действий с дальнейшими контрмерами

Окончание таблицы

Категория ESG	Зона риска	События риска	ESG, внешние индикаторы (оценка деятельности компании в отношении норм и принципов ESG)	Примеры описания ESG-рисков		
				риск ESG	подход к анализу	меры противодействия
	Влияние деятельности компании в бизнес-сообществе	Нарушение доверия и репутации. Сбалансированное управление и распределение добавленной стоимости		Риск потери репутации компании вследствие снижения доверия к производимой продукции	Цель: определение ключевых репутационных факторов и оценка соответствующего уровня устойчивости. Как: используется анализ факторной модели. Каждая компания и конкретный риск должны оцениваться вместе с существующими контрмерами, которые могут смягчить последствия	Перечень конкурентных преимуществ компании. Перечень существующих контрмер, смягчающих воздействие. План действий с дальнейшими контрмерами
Управление	Бизнес-этика и целостность (корпоративное поведение)	Предупреждение, выявление и противодействие любому противоправному поведению работников и коллорабационистов (включая коррупцию, вымогательство и взяточничество). Соблюдение национального и международного законодательства. Внедрение ответственной практики закупок в рамках глобальной производственно-сбытовой цепочки. Предотвращение нарушений этических норм	<ul style="list-style-type: none"> Взяточничество и мошенничество Структуры управления Спорные инвестиции 	Риск нарушения целостности компании вследствие нарушения организационно-деятельной стратегии компании	Цель: определение топологического, структурного и процессуального аспектов целостности компании и оценка соответствующего уровня устойчивости. Как: используется анализ стратегии когнитивно-аффективного переструктурирования угрожающей ситуации. Каждая компания и конкретный риск должны оцениваться вместе с существующими контрмерами, которые могут смягчить последствия	Описание способов поддержания целостности, вектора изменения и вектора стабилизации. Перечень существующих контрмер, смягчающих воздействие. План действий с дальнейшими контрмерами

В соответствии со своим назначением руководство опирается на существующие структуры, практики и инструменты ESG, а не предоставляет собственную классификацию рисков, стандартов и показателей, как, например, Совет по стандартам учета в области устойчивого развития (SASB) делает в отношении раскрытия информации.

Чтобы способствовать более полной интеграции рисков ESG в общий подход компании к управлению рисками, возможно объединение подразделений по управлению рисками компании (ERM) и устойчивости (ESG). Также целесообразно применение информационных технологий для сбора и консолидации данных об экологической и социальной деятельности

по подразделениям, включая поставщиков. Эффективность системы управления рисками ESG всегда будет зависеть от функционального разделения ответственности и подотчетности между различными структурными подразделениями компании. Генеральному директору следует ориентироваться на категории рисков ESG, имеющие отношение к деятельности компании на карте существенности SASB, т. е. в интерактивном инструменте, который определяет и сравнивает темы раскрытия информации в различных отраслях и секторах [9, с. 8]. Аналогичным образом — риски ESG, связанные с климатом.

Совет директоров может выбрать из нескольких вариантов структуризации контроля за рисками ESG: Совет, Комитет по аудиту, Комитет по рискам, Специализированный комитет по ESG-устойчивости. Принятие решения по выбору наилучшего варианта требует учета множества отраслевых и специфических факторов компании, а также юридических / нормативных требований в юрисдикции, в которой компания зарегистрирована на бирже.

Модель комитета по аудиту, принимающего ответственность за осуществление контроля за рисками, используется достаточно давно. Причина, по которой комитет по аудиту может быть выбран для помощи Совету директоров компании в контроле за рисками, заключается во включении независимого состава экспертов в большинство комитетов по аудиту.

С другой стороны, автономный комитет по рискам при Совете директоров позволяет директорам, в большей степени занимающимся операционной деятельностью, брать ответственность за проведение контроля за системой управления нефинансовыми рисками компании. Технический характер бизнеса компании также может способствовать созданию автономного комитета по рискам, члены которого обладают необходимыми профессиональными знаниями и опытом для понимания и оценки рисков, присущих операционной деятельности компании.

Часто традиционные функции управления рисками в компании подчиняются финансовому директору (CFO), который, в свою очередь, подчиняется высшему руководству и комитету по аудиту совета директоров. Внутренняя отчетность о рисках и функции контроля чаще всего выполняются операционными подразделениями.

Четкое описание усилий компании в отношении ESG при подготовке отчетности о рисках позволяет руководству и персоналу представить итоги реализации определенных политик, процедур и практик и определить, насколько они выполнимы. Это также способствует установлению целей, показателей эффективности и стимулов. Хорошо продуманные внутренние коммуникации, касающиеся рисков ESG, также способствуют установлению надлежащих приоритетов в рамках общей структуры управления рисками в компании.

Помимо необходимости адаптации организационной структуры для лучшей идентификации рисков ESG эффективное управление ими в компании может потребовать иных видов отчетности, чем те, которые установлены для финансовых и операционных рисков. При этом некоторые компании вводят должность директора по рискам (CRO), чтобы координировать процесс выявления, измерения и мониторинга операционных рисков. Однако риски ESG, как правило, выходят за рамки операционной экспертизы CRO, что требует поддержки CRO со стороны специалистов.

Заключение

Поскольку высшее руководство компании несет ответственность за обеспечение применения комплексного подхода к рискам, оно должно обеспечить соответствие внутренней политики, структуры и процедур по управлению рисками компании задаче выявления, измерения и мониторинга ESG-рисков, которые могут оказать существенное влияние на деятельность компании.

Совет директоров и руководство компании должны разработать политику и методы для того, чтобы адекватно информировать о возникающих проблемах ESG, Совет директоров должен устанавливать риск-аппетит компании, определяя типы и степень риска, которые компания готова принять.

Следует отметить важность совершенствования систем мониторинга корпоративных рисков и производительности для обеспечения качества показателей компании в отношении рисков ESG для внутренних (Совет директоров и менеджмент) и внешних (инвесторы и заинтересованные стороны) решений.

Эффективность управления рисками ESG зависит от включения в процесс управления

мониторинга деятельности, охватывающего все операционные подразделения и требующего совместной работы специалистов разного профиля.

Нужно отметить, что небольшое число компаний учредило специальные комитеты по ESG-устойчивости, поскольку данные структуры могут быть желательны там, где такие риски особенно значимы и где установление и мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) относительно ESG требует высокой степени технических знаний.

В процессе выявления рисков ESG возможно придерживаться разных подходов, в частности: ведение реестра рисков, включая ESG-риски; обсуждение различных перспектив устойчивости компании и связанных с этим рисков; проведение сортирования рисков, имеющих отношение к стратегическим, операционным и внешним, с учетом воздействия на состояние устойчивости компании и, наконец, организация глубокого анализа всех рисков устойчивости; выявленные риски можно отслеживать в общем реестре вместе с другими бизнес-рисками.

Этап оценки риска обычно направлен на потенциальный риск путем количественной оценки вероятности его возникновения и воздействия. Что касается устойчивости, то оценка должна быть более широкой, должны учитываться потенциальные последствия для компании, например, касающиеся ее репутации и долговечности.

Согласование рисков и возможных последствий со стратегическими целями компании имеет основополагающее значение в области устойчивости. Несмотря на то что можно иметь достаточно информации об устойчивости компании, задача заключается в поиске конкретной информации о каждом риске.

Литература [References]

1. Вострикова Е. О., Мешкова А. П. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт // Финансовый журнал. 2020. Т. 12. № 4. С. 117—129. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-4-117-129. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-kriterii-v-investirovaniizarubezhnyy-i-otechestvennyy-opyt/viewer> (Дата обращения: 25.04.2021) [Vostrikova E.O., Meshkova A.P. ESG Criteria in Investment: Foreign and Russian Experience. Financial Journal, 2020, vol. 12, No. 4, pp. 117—129 (In Russ.), DOI: 10.31107/2075-1990-2020-4-117-129
2. Львова Н.А. Ответственные инвестиции: теория, практика и перспективы для Российской Федерации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент», 2019. № 3. С. 56—67. DOI 10.17586/2310-1172-2019-12-3-56-67 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otvetstvennye-investitsii-teoriya-praktika-perspektivy-dlya-rossiyskoy-federatsii/viewer> (Дата обращения: 25.04.2021). [Lvova N.A. Responsible investments: theory, practice, prospects for the Russian Federation // Scientific journal NRU ITMO Series “Economics and Environmental Management”. 2019. No. 3. P. 56—67 (In Russ.), DOI 10.17586/2310-1172-2019-12-3-56-67 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otvetstvennye-investitsii-teoriya-praktika-perspektivy-dlya-rossiyskoy-federatsii/viewer> (Accessed: 25.04.2021)]
3. Смирнов В. Д. Управление ESG рисками в коммерческих организациях. Управленческие науки = Management Sciences in Russia. 2020;10(3):6-20. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-6-20 [Smirnov V.D. ESG risks management in commercial organizations. Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia. 2020;10(3):6-20 (In Russ.), DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-6-20]
4. Худякова Л. Создание системы устойчивого финансирования в Европейском союзе. Мировая экономика и международные отношения. 2019. Т. 6. № 7. С. 16—22. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-7-16-22> URL: https://www.imemo.ru/en/index.php?page_id=1248&file=https://www.imemo.ru/files/File/magazines/meimo/07_2019/03-KHUDYAKOVA.pdf (Дата обращения: 25.04.2021) [Khudyakova L. Launching a Sustainable Financial System in the European Union. Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya, 2019. Vol. 63. No. 7. P. 16—22 (In Russ.), <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-7-16-22> URL: https://www.imemo.ru/en/index.php?page_id=1248&file=https://www.imemo.ru/files/File/magazines/meimo/07_2019/03-KHUDYAKOVA.pdf (Accessed: 25.04.2021)]
5. Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks, COSO, 2018. P. 1—116. URL: <https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf> (Дата обращения: Accessed: 25.04.2021).

6. MSCI ESG Controversies, MSCI, 2019. P. 1—3.
URL: <https://www.msci.com/documents/10199/acbe7c8a-a4e4-49de-9cf8-5e957245b86b> (Дата обращения: Accessed: 25.04.2021).
7. People, planet, performance — The contribution of Enterprise Risk Management to Sustainability, FERMA, 2021. P. 1—24.
URL: https://www.ferma.eu/app/uploads/2021/03/Ferma-sustainability_2021_final-9-10_sustainability-RM-process.pdf (Дата обращения: Accessed: 25.04.2021).
8. Schulte, Jesko; Hallstedt, Sophie I. 2018. Company Risk Management in Light of the Sustainability Transition Sustainability 10, No. 11: 4137.
<https://doi.org/10.3390/su10114137>
URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/11/4137> (Дата обращения: Accessed: 25.04.2021).
9. Stora Enso: A governance model and culture that enables enterprise risk management and sustainability integration, WBCSD, P. 1—17. URL: <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Business-Decision-Making/Enterprise-Risk-Management/Resources/Enterprise-Risk-Management-case-studies/Stora-Enso> (Дата обращения: Accessed: 25.04.2021).

Сведения об авторах

Верещагин Виктор Владимирович: кандидат исторических наук, президент Ассоциации риск-менеджмента «Русское общество управления рисками»

Количество публикаций: более 50

Область научных интересов: мировая экономика, геополитика, риск-менеджмент

Контактная информация:

Адрес: 119602, Россия, г. Москва, Никулинская ул., д. 27/129

E-mail: vvv@rrms.ru

Шемякина Татьяна Юрьевна: кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры Государственного университета управления

Количество публикаций: более 60 научных работ

Область научных интересов: риск-менеджмент, инновационные технологии в строительстве, информационное моделирование зданий

Scopus Author ID: 57219558197

ORCID: 0000-0002-0136-8021

Контактная информация:

Адрес: 109542, Россия, г. Москва, Рязанский пр-т, д. 99

E-mail: ty_shemyakina@guu.ru

Статья поступила в редакцию: 11.05.2021

Принята к публикации: 24.05.2021

Дата публикации: 30.06.2021

The paper was submitted: 11.05.2021

Accepted for publication: 24.05.2021

Date of publication: 30.06.2021