

Включение рисков устойчивости в систему управления рисками предприятия 2/24/24



PwC руководитель службы управления рисками
Agnese Bankava



PwC старший консультант отдела аудита и обеспечения рисков
Ilze Briede

В современном стремительно меняющемся мире предприятиям для сохранения конкурентоспособности нужно действовать с опережением и регулярно оценивать потенциальные риски и возможности предпринимательской деятельности. Чаще всего для оценки рисков и возможностей предприниматели предпочитают развивать систему управления рисками – культуру, возможности и практику, интегрированные с определением стратегии и достижением результатов, на что предприятия полагаются, чтобы управлять рисками, создавая, сохраняя и реализуя ценность.¹

Значение руководства рисками на предприятии

Руководство рисками как часть процессов управления рисками все еще остается неотъемлемой частью управления каждым ориентированным на развитие предприятием, что подтверждает и проведенный PwC опрос руководителей балтийских предприятий. 40% опрошенных руководителей предприятий в Латвии, 45% – в Литве и 49% – в Эстонии считают, что руководимое ими предприятие через десять лет не будет экономически жизнеспособным, если сохранит свою нынешнюю бизнес-модель. Понимание предприятиями практики управления рисками за последние десятилетия существенно улучшилось. Руководство предприятия, т.е. совет или другие руководители высшего уровня согласно структуре управления предприятием (далее в тексте – руководство), несет общую ответственность за управление рисками предприятия. Однако важно, чтобы руководство содействовало проведению переговоров с правлением и другими руководителями высшего уровня об использовании системы управления рисками предприятия для получения конкурентных преимуществ.

Управление рисками предприятия – это стратегический подход, применяемый предприятиями в целях идентификации, оценки и управления рисками, которые способны оказать влияние на их цели и успех в целом. Эффективное управление рисками обеспечивает предприятию ряд преимуществ:

- расширяет возможности, позволяя обдумать как положительные, так и отрицательные аспекты риска;
- увеличивает положительные результаты и преимущества, одновременно уменьшая вероятность неприятных сюрпризов;
- позволяет активнее реагировать на риски, а не только реактивно отвечать на события;
- улучшает способность выявлять и управлять всеми рисками предприятия;
- сокращает непостоянство результатов деятельности;
- улучшает распределение ресурсов;
- обеспечивает более полноценные переговоры между руководством и правлением относительно охвата рисков.

В настоящий момент возрастает актуальность экологических, социальных и управленческих рисков (ESG, или рисков устойчивости), поскольку директивы ЕС, инвесторы и деловые партнеры принуждают предприятия включать в систему управления рисками и риски, связанные с ESG. Именно взаимодействие управления рисками и устойчивости крайне важно для предприятий, цель которых – создавать устойчивую ценность, одновременно сокращая потенциальные риски. Предприятия каждый день сталкиваются с меняющимся набором рисков устойчивости, что может оказать влияние на рентабельность, успех и даже деятельность.

Риски устойчивости в системе управления рисками предприятия

Риски ESG – это не новость. Правительства и предприятия разных стран уже на протяжении многих лет оценивают риски управления, сосредотачиваясь на таких аспектах, как практика финансового учета и отчетности, значение руководства и состава правления, борьба со взяточничеством и коррупцией, деловая этика и вознаграждение руководителей. Однако в последние десять лет актуальность рисков, связанных со сферами ESG, стремительно возросла. Помимо очевидного роста числа экологических и социальных вопросов, которые предприятия сейчас вынуждены рассматривать, большего внимания требуют также внутренний надзор за данными рисками, управление и культура.

Риски, связанные с ESG, часто характеризуют как непостоянные, взаимосвязанные, долгосрочные или менее знакомые предприятию, поэтому ими сложно эффективно управлять. Однако, поскольку потенциальное влияние данных рисков на деятельность предприятия может быть значительным, ответственность предприятия за управление данными рисками не отличается от ответственности за управление любым другим риском предпринимательской деятельности. Даже если вопросами ESG управляет отдельный департамент, например отдел устойчивого развития, очень важно интегрировать связанные с ESG риски в основные процессы управления рисками предприятия, чтобы помочь предприятию и его руководству исполнять свои обязанности.²

Взаимодействие устойчивости и управления рисками предприятия

В выявлении рисков ESG решающее значение имеют специалисты по устойчивому развитию. Риски ESG способны оказать существенное влияние на долгосрочную деятельность предприятия – устойчивость нельзя отделить от сосредоточенности управления рисками предприятия на создании долгосрочной ценности. Именно поэтому в системы управления рисками предприятий все чаще включают аспекты ESG. Практика устойчивости полезна для репутации бренда, в свою очередь, управление рисками предприятия помогает защитить репутацию путем устранения рисков, связанных с экологическими инцидентами, нарушениями трудового права или проблемами в цепочке поставок. Невзирая на взаимосвязь устойчивости и управления рисками предприятий, на многих предприятиях все еще не хватает баланса. Чтобы преодолеть этот разрыв, важно обеспечить сотрудничество между командами по управлению рисками и устойчивому развитию.³ В опросе корпоративных директоров, проведенном PwC в 2021 году, лишь 62% респондентов утверждали, что их правления обсуждают риски ESG в рамках управления рисками предприятия. Включая устойчивость в систему управления рисками, предприятия смогут эффективнее преодолевать риски, создавать стабильную ценность и вносить положительный вклад в состояние общества и планеты.

Чтобы включить в систему управления рисками предприятия риски, связанные с ESG, от

специалистов на всем предприятии требуется всесторонний подход. Специалисты по устойчивому развитию обладают знаниями о рисках и возможностях ESG, а также о том, как лучше всего их избежать или воспользоваться ими без отрыва от цепочки создания ценностей и влиятельных сторон предприятия. В свою очередь, специалисты по управлению рисками располагают теоретическими и практическими знаниями о выявлении, оценке и приоритизации рисков, а также о внедрении мероприятий по уменьшению рисков и отслеживанию эффективности.

Поскольку интеграция рисков ESG в процессы управления рисками важна для предприятий, цель которых – создать устойчивую ценность, далее обобщены некоторые практические шаги по реализации данной интеграции:

1. определить и включить риски ESG как любой другой риск, связанный с предпринимательской деятельностью;
2. оценить влияние рисков ESG на предприятие, учитывая изменение климата, технологические перебои, геополитическую нестабильность и уязвимость цепочки поставок;
3. убедиться в том, что руководство активно вовлекается в вопросы ESG;
4. содействовать сотрудничеству между командами по управлению риском и устойчивому развитию, в том числе просвещая работников в вопросах о рисках ESG и их влиянии на предприятие.

Если ваше предприятие тоже намерено создать систему управления рисками, способствующую устойчивости предпринимательской деятельности, предлагаем обратиться к руководителю услуг управления рисками PwC [Агнесе Банкаве](#), чтобы назначить встречу и обсудить ваши потребности.

¹ COSO Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance, 2017

² COSO Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks, 2018

³ How sustainability fits into enterprise risk management, 2016