

УДК 658.15

## Механизм управления рисками предприятий в условиях реализации концепции устойчивого развития

Никитина Валерия Эдуардовна, студент, Югорский государственный университет, redactor7130@gmail.com

Статья посвящена исследованию механизмов управления рисками предприятий в условиях реализации концепции устойчивого развития, что является актуальной задачей в контексте трансформации современной бизнес-среды. Показано, что интеграция ESG-факторов в традиционные системы риск-менеджмента требует переосмысления сложившихся подходов и разработки новых инструментов идентификации, оценки и контроля рисков. В работе проведен сравнительный анализ зарубежных и отечественных теоретических концепции, включая модели стратегического риск-менеджмента. Разработана матрица рисков предприятия, систематизирующая традиционные и ESG-риски по экологическим, социальным, управленческим, финансовым и операционным категориям, что позволяет формировать более эффективные стратегии реагирования. Предложена циклическая модель интегрированного управления рисками, охватывающая этапы от анализа стратегического контекста до отчетности перед заинтересованными сторонами в соответствии с международными стандартами нефинансовой отчетности.

Ключевые слова: управление рисками, устойчивое развитие, ESG-факторы, корпоративная стратегия, цифровизация, интегрированное управление, зеленая экономика, матрица рисков, циклическая модель.

Актуальность рассматриваемой проблематики обусловлена стремительной трансформацией бизнес-среды, где императивы устойчивого развития ныне выступают не просто желательными ориентирами, но и неотъемлемыми условиями долгосрочного функционирования. В этом контексте интеграция ESG-факторов (экологических, социальных и управленческих) в традиционную систему риск-менеджмента представляет собой сложную многоаспектную проблему, требующую глубокого осмысления и разработки адекватных механизмов.

Настоящая статья ставит своей целью всесторонний анализ современных подходов к управлению рисками в парадигме устойчивого развития, выявление их особенностей и потенциала.

Методологической основой исследования послужил сравнительный анализ теорий, разработанных как зарубежными, так и отечественными научными школами, что позволило сформировать комплексное представление о предмете исследования. Теоретические основы управления рисками в условиях устойчивого развития претерпевают значительные изменения. Концепция устойчивого развития, изначально сформированная как ответ на глобальные вызовы, в настоящее время глубоко интегрируется в корпоративную стратегию. Эволюция данного понятия, берущая начало от доклада Брундтланд в 1987 г. и достигшая кульминации в Целях устойчивого развития ООН в 2015 г., подчеркивает неразрывную связь между экономическим ростом, социальной справедливостью и сохранением окружающей среды. Эти три столпа устойчивости — экономический, экологический и социальный — диктуют необходимость переосмысления традиционного риск-менеджмента, который ранее фокусировался преимущественно на финансовых и операционных угрозах. В настоящее время, по мнению экспертов, концепция устойчивого развития выступает ключевым драйвером при моделировании инфраструктуры и процессов управления рисками.

Среди зарубежных подходов к управлению рисками особое место занимает теория стратегического риск-менеджмента, которая акцентирует внимание на рисках, связанных с выбором и реализацией общей стратегии предприятия [6, с. 1389]. Концепция ESG-рисков расширяет горизонты анализа, включая в него воздействие компании на окружающую среду, ее социальную ответственность и качество корпоративного управления [1, с. 186].

Модель интегрированного риск-менеджмента *COSO ERM*, представляющая собой трехмерную структуру, визуализирующую систему управления рисками, позволяет организациям

не только минимизировать угрозы, но и использовать риски как возможности для роста в условиях нестабильной бизнес-среды.

Стандарт *ISO 31000*, актуализированная редакция которого (ГОСТ Р ИСО 31000-2019) действует и в России, требует комплексного учета всех факторов, влияющих на деятельность организации, смещая фокус с локальных рисков на целостное понимание организационного контекста и предполагая связь управления рисками с целями устойчивого развития.

Отечественные научные школы, в свою очередь, также активно развивают проблематику риск-менеджмента, учитывая специфику российской экономики. Системный подход рассматривает риски как неотъемлемые элементы сложной корпоративной системы. Концепция адаптивного управления рисками подчеркивает необходимость постоянной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды [4, с. 141]. Российская специфика включает в себя совокупность уникальных вызовов, таких как санкционные риски и императивы импортозамещения, что требует особого внимания к устойчивости цепочек поставок и технологической независимости. Работы С. Н. Бобылева и О. В. Кудрявцевой, в частности, посвящены вопросам зеленой экономики, что отражает растущий интерес к экологическим аспектам устойчивого развития в отечественной науке [2, с. 115].

Классификация рисков в условиях устойчивого развития должна учитывать как традиционные, так и новые категории угроз. Подобная систематизация позволяет предприятиям более точно идентифицировать, оценивать и управлять потенциальными негативными событиями. В контексте ESG-повестки риски могут быть разделены на несколько ключевых категорий, каждая из которых имеет специфические проявления и методы управления.

Механизм управления рисками в контексте устойчивого развития представляет собой сложную многоуровневую систему, которая требует не только формализации процессов, но и глубокой интеграции в общую стратегию предприятия. Среди структурных элементов данного механизма прежде всего выделяют целеполагание и стратегию, в рамках которых определяются риск-аппетит организации и основные направления работы с угрозами.

Организационная структура и распределение ответственности закрепляют полномочия и обязанности по управлению рисками на всех уровнях, что способствует повышению прозрачности и эффективности. Процессы идентификации и оценки рисков позволяют выявлять потенциальные угрозы и возможности с использованием

как качественных, так и количественных методов, включая экспертные оценки и статистический анализ. Инструменты мониторинга и контроля обеспечивают непрерывное отслеживание рисков и оценку эффективности принятых мер, что позволяет своевременно корректировать стратегию. Интеграция устойчивого развития в риск-менеджмент по своей сути представляет собой циклический процесс, требующий постоянного внимания и адаптации.

Указанный цикл является непрерывным, что позволяет организации последовательно совершенствовать систему управления рисками в ответ на изменения внешней и внутренней среды.

Инструментарий управления рисками в условиях устойчивого развития включает как традиционные, так и инновационные методы. Среди количественных методов, позволяющих получить объективную численную оценку вероятности потерь, выделяют VaR (Value at Risk), стресс-тестирование и сценарный анализ, которые применяются для оценки потенциального воздействия изменений факторов риска на состояние организации [5, с. 213].

Качественные методы, напротив, предполагают субъективную оценку на основе экспертных суждений; к ним относятся SWOT-анализ, дополненный ESG-факторами, и матричный анализ. Особое значение приобретают цифровые технологии: *Big Data* и искусственный интеллект используются для прогнозирования рисков, методы машинного обучения — для анализа значительных объемов данных из различных источников, а аналитика больших данных — для выявления и прогнозирования кредитных рисков, способных нанести ущерб бизнесу.

Сравнительный анализ зарубежных и отечественных подходов к управлению рисками выявляет как общие тенденции, так и существенные различия. Зарубежные концепции, как правило, акцентируют внимание на глубокой интеграции ESG-факторов, рассматривая их как неотъемлемую составляющую корпоративной стратегии и источник конкурентных преимуществ. Отечественные научные школы, признавая значимость ESG-подхода, в большей степени сосредоточены на адаптации к изменяющимся макроэкономическим и геополитическим условиям, включая санкционные риски и необходимость импортозамещения.

Преимущества и ограничения различных моделей, таким образом, обуславливают выбор механизма управления рисками: если для транснациональных корпораций более релевантны гло-

бальные стандарты и ESG-рейтинги, то для российских предприятий, особенно в условиях текущих вызовов, первостепенное значение приобретают гибкость, устойчивость цепочек поставок и технологическая независимость. Анализ лучших практик и кейсов показывает, что эффективное управление рисками возможно лишь при условии глубокого понимания специфики среды и готовности к постоянным изменениям.

Вызовы и направления развития риск-менеджмента в парадигме устойчивого развития являются многочисленными и многообразными. Барьеры внедрения по-прежнему остаются значительными: к ним относятся финансовые ограничения, организационные сложности, а также культурные особенности, выражающиеся в неготовности к изменениям или недостаточном понимании значимости системного подхода. Цифровизация риск-менеджмента, несмотря на открывающиеся возможности, требует существенных инвестиций в технологии и обучение персонала. Регуляторные изменения и стандартизация отчетности оказывают заметное влияние на требования к управлению рисками, вынуждая компании адаптироваться к новым условиям функционирования. Интеграция климатических рисков приобретает все большую актуальность, т. к. изменение климата представляет собой системную угрозу для многих отраслей экономики [3, с. 25].

В заключение следует подчеркнуть, что анализ теорий и практик управления рисками в условиях устойчивого развития выявляет насущную необходимость глубокой интеграции ESG-факторов в корпоративные системы риск-менеджмента. Синтез зарубежного и отечественного опыта с учетом уникальных вызовов российской экономики позволяет разрабатывать эффективные и адаптивные механизмы управления рисками.

Практические рекомендации для предприятий включают не только внедрение международных стандартов, но и развитие собственных компетенций в области ESG-анализа, инвестиции в цифровые технологии для прогнозирования рисков, а также формирование культуры риск-ориентированного мышления на всех уровнях организации. Направления будущих исследований должны быть сосредоточены на изучении влияния цифровизации на управление рисками, разработке методик оценки климатических рисков и поиске оптимальных моделей адаптации к быстро меняющейся бизнес-среде.

## Примечания

1. Афанасьев М. П., Шаш Н. Н. ESG-трансформация в корпоративном секторе: систематизация глобального подхода // Проблемы прогнозирования. 2022. N 6.
2. Бобылев С. Н. Основы экономики устойчивого развития. М., 2025.
3. Жукова Е. В. Внедрение функций управления ESG-рисками в систему управления организацией // Финансовые рынки и банки. 2022. N 1.
4. Маслובоев А. В., Цыгичко В. Н. Адаптация и развитие риск-ориентированной методологии обеспечения безопасности критически важных объектов к управлению жизнеспособностью критических инфраструктур // Надежность и качество сложных систем. 2024. N 4.
5. Морозов И. М. Подходы к оценке экономических рисков в ТЭК: теоретические основы, модели и практическое применение // Вестник науки. 2025. Т. 3. N 5.
6. Moeuf A. Identification of critical success factors, risks and opportunities of Industry 4.0 in SMEs // International Journal of Production Research. 2020. Т. 58. N 5.
7. Турбина К. Е., Юргенс И. Ю., Борисов А. Н. и др. ESG-трансформация как вектор устойчивого развития: в 3 т. М., 2023. Т. 3.
8. Сергеева С. А. ESG — трансформация 2025: вызовы и стратегии устойчивого социально-экономического развития: монография. М., 2026.
9. Светлосанов В. А., Прошлое, настоящее и будущее концепции устойчивого развития. Модельный аспект // Проблемы региональной экологии. 2020. N 1.

## English version

Enterprise risk management mechanisms in the context of implementing the sustainable development concept

Nikitina Valeriya Eduardovna, student, Yugra State University

This article examines enterprise risk management mechanisms in the context of implementing the concept of sustainable development, which represents a relevant challenge amid the transformation of the modern business environment. It is shown that the integration of ESG factors into traditional risk management systems requires a reconsideration of established approaches and the development of new tools for risk identification,

assessment, and control. The paper provides a comparative analysis of foreign and domestic theoretical concepts, including strategic risk management models. An enterprise risk matrix is developed, systematizing traditional and ESG-related risks across environmental, social, governance, financial, and operational categories, thereby enabling the formulation of more effective response strategies. In addition, a cyclical model of integrated risk management is proposed, encompassing stages from the analysis of the strategic context to reporting to stakeholders in accordance with international non-financial reporting standards.

Keywords: risk management, sustainable development, ESG factors, corporate strategy, digitalization, integrated management, green economy, risk matrix, cyclical model.