

УДК 342:336.7

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-8-794-801>

Классификация операционных и юридических рисков, их влияние на деятельность организации

Наталья Владимировна Панасенко*Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия,
n.panasenko@spbacu.ru*

Аннотация

Цель. Провести классификацию ключевых операционных и юридических рисков, характерных для организаций производственной и непроизводственной сферы экономики, а также определить степень взаимосвязанности с иными видами рисков.

Задачи. Рассмотреть и систематизировать виды операционных и юридических рисков в различных сферах деятельности; проанализировать причины возникновения рисков в компаниях; обосновать способы и методы их минимизации; выявить наиболее эффективные методы их снижения, оценить уровень их вариативности в современных экономических условиях.

Методология. В процессе исследования использованы общенаучные методы исследования, в том числе метод сомнительного анализа. С помощью методов систематизации теоретических исследований и изучения нормативно-правовой документации произведена детализация различных видов операционных и юридических рисков с оценкой их влияния на эффективность деятельности организаций.

Результаты. В настоящей статье проведена систематизация операционных и юридических рисков. Выявлены ключевые риски и обоснован уровень угроз от их реализации, охарактеризованы наиболее эффективные методы управления данными видами рисков в современных экономических условиях.

Выводы. Установлено влияние негативных последствий реализации операционных и юридических рисков организации, характерных при осуществлении текущих бизнес-операций, как факторов, непосредственно влияющих на проведение эффективной хозяйственной деятельности. Произведена оценка влияния юридических и операционных рисков на хозяйственную деятельность организации и пути повышения ее эффективности как одного из инструментов в управлении бизнес-процессами. Анализ подходов к определению понятия операционного риска и методов его минимизации показал, что в условиях изменяющихся норм и правил ведения хозяйственной жизни необходимость поисков новых путей нейтрализации угроз неоспорима.

Ключевые слова: операционный риск, юридический риск, классификация рисков, управление рисками

Для цитирования: Панасенко Н. В. Классификация операционных и юридических рисков, их влияние на деятельность организации // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 8. С. 794–801. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-8-794-801>

Classification of operational and legal risks and their impact on the activities of an organization

Natal'ya V. Panasenko*St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia,
n.panasenko@spbacu.ru*

Abstract

Aim. The presented study aims to categorize the key operational and legal risks of organizations in the productive and non-productive sectors of the economy and to assess their correlation with other types of risks.

© Панасенко Н. В., 2022

Tasks. The authors investigate and systematize the types of operational and legal risks in various business sectors; analyze the causes of risks in companies; substantiate ways and methods of minimizing these risks; identify the most effective methods of mitigating risks and assess their variability in modern economic conditions.

Methods. This study uses general scientific research methods, including the method of dubious analysis. Systematization of theoretical research and investigation of regulatory documents are used to specify various types of operational and legal risks and to assess their impact on the operating efficiency of organizations.

Results. Operational and legal risks are systematized; the key risks are identified and the level of threat from their realization is substantiated; the most effective methods of managing these types of risks in modern economic conditions are described.

Conclusions. The impact of the negative consequences of realization of operational and legal risks typical for current business operations as factors directly affecting the efficiency of economic activity is determined. The impact of legal and operational risks on the business activities of an organization is assessed and ways to improve its efficiency are identified as one of the tools of business process management. Analysis of approaches to the definition of operational risk and methods of its minimization indicates that the need to find new ways of neutralizing threats is undeniable in the context of changing norms and rules of economic life.

Keywords: *operational risk, legal risk, risk classification, risk management*

For citation: Panasenko N.V. Classification of operational and legal risks and their impact on the activities of an organization. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(8):794-801. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-8-794-801>

Залогом долговременного и успешного существования любой компании является использование методов управления, направленных на повышение эффективности ее хозяйственной деятельности, иными словами — на производство конкурентоспособной продукции либо предоставление качественных и востребованных услуг при одновременном снижении затрат, то есть изыскания внутренних резервов и возможностей их реализации для функционирования организации с устойчивыми показателями по всем позициям.

Деятельность организации, по нашему мнению, можно назвать эффективной, если проводимая ею политика соответствует таким принципам, как:

- совершенствование бизнес-процессов компании путем выстраивания оптимальной последовательности действий, позволяющей достичь лучшего результата с минимальными расходами материальных, финансовых и человеческих ресурсов;
- выстраивание продуктивных отношений с контрагентами, имеющими стратегически важное значение для деятельности компании как в сфере получения основных видов сырья, так и в сфере реализации производимой продукции;
- осуществление эффективной кадровой политики, делегирование полномочий и ответственности, исключающее нагрузку боль-

ше или меньше допустимого уровня, дублирование одних и тех же функций, четкое соотнесение организационной структуры с наиболее удачными схемами взаимодействия персонала;

- использование информационно-аналитического подхода в управлении компанией, отслеживание внутренних и внешних перемен, своевременное получение и обработка информации обо всех изменениях как внутри компании, так и вовне ее, например, о внесении изменений в законодательство или появлении перспективных технологий;
- сбалансированное осуществление контроля и учета, чтобы необходимость осуществления процедур заполнения документов и составления отчетов не влияла на процесс исполнения операций, но вместе с тем было обеспечено документальное отражение ключевых моментов, которое можно при необходимости изучить и проанализировать.

Принципы эффективного управления в организации подразумевают и выявление негативных факторов, способных повлиять на сбалансированность хозяйственной деятельности, несущих угрозу стабильности функционирования и развития организации. Важную роль при этом играет совершенствование системы управления рисками, которые сопутствуют всем стадиям бизнес-процессов любой организации и имеют динамичную природу. По аналогии с тер-

мином «вселенная аудита» (перечень всех возможных объектов проверки, покрывающий все аспекты деятельности компании), может быть, полагаем, применено понятие «вселенная рисков», включающая в себя все категории и виды рисков (стратегических, операционных, финансовых, юридических), которые потенциально могут быть реализованы в отношении деятельности любой организации [1]. Потенциально вселенная рисков безгранична, количество ее объектов определяется только уровнем глубины анализа и их идентификации.

Значительную часть среди рисков организации занимают операционные риски, являющиеся непосредственным фактором влияния на текущую хозяйственную деятельность любой компании. Интерес к вопросам управления данным видом рисков возрос на фоне значительного увеличения потерь, которые не объяснялись реализацией факторов стратегического или финансового рисков, а обуславливали возникновение не только прямых финансовых убытков, но и иных видов потерь — информационных, кадровых, организационных, репутационных и т. д.

Операционный риск как объективное явление прослеживается в деятельности любой организации на каждом звене из цепочки ее бизнес-процессов, составляя совокупность отдельных видов риска, причем для каждого вида экономической деятельности (производственной, коммерческой, посреднической, финансово-кредитной) образуется индивидуальный набор операционных рисков, подлежащих выявлению, классификации, оценке степени интеграции в тот или иной бизнес-процесс, а в конечном итоге — их эффективному управлению [2].

Ставшее классическим определение операционного риска дано Базельским комитетом в 2001 г. для организаций финансово-кредитной сферы экономики: «Операционный риск — это риск прямых или косвенных потерь, возникающих из-за неадекватных внутренних процессов, действий персонала и систем или внешних событий» [3, р. 144]. Это определение содержит юридический риск, исключает стратегический и репутационный риски. В 2003 г. Базельским комитетом декларировано иное: «Операционный риск — это риск возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, связанных с людьми и системами, а также вследствие внешних воздействий».

В российской финансовой сфере система управления операционным риском, включающая в себя классификатор событий операционного риска, базу событий, процедуры управления и контрольные показатели уровня операционного риска, определена постановлением Банка России от 8 апреля 2020 г. № 716-П «О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе». В этой редакции Положения определение операционного риска расширено за счет понятий «действие иных лиц», «сбой и недостаток информационных, технологических и иных систем», то есть частями операционного риска. Кроме правового риска установлены риск информационной безопасности (включая киберриск) и риск информационных систем [4].

Относительно организаций производственной сферы отметим, что в системе видовых классификаций общепринятого определения понятия «операционный риск» до сих пор не выработано [5]. Так, по мнению И. А. Бланка, под операционным риском понимается «вероятность возникновения непредвиденных имущественных или финансовых потерь, генерируемая неопределенностью внутренних и внешних условий осуществления операционной деятельности предприятия» [6]. О. В. Енгальчев обращает внимание на «риск потерь в результате негативного отклонения фактических значений показателей предприятия по сравнению с целевыми, обусловленного неопределенностью состояния и функционирования внутренней среды предприятия» [7].

По мнению Ю. В. Шевцовой, «это — риск потерь, вызванных нарушением регламента процедуры выполнения бизнес-процессов компании, источниками которого могут быть системы, персонал, внешние события нефинансовой природы; методической ошибочностью процедуры выполнения бизнес-процессов компании» [8]. Исходя из общих характеризующих признаков, содержащихся в исследованиях разных авторов, можно сделать вывод о том, что подходы к трактовке понятия «операционный риск» различаются в зависимости от сферы принадлежности исследуемого объекта (финансовой, производственной, торговой), а также имеют тенденцию к трансформации с течением времени, то есть изменению текущей ситуации, появлению новых внешних угроз, вносят свои коррективы. Поэтому

Классификация операционных и юридических рисков организации

Table 1. Classification of operational and legal risks of an organization

ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ	
Внешние риски	Внутренние риски
Структурные риски	Организационные риски
Коммуникационные риски	Служебные риски (риски персонала)
Риски стихийных событий	Технические риски
Риски воздействия внешних лиц и событий	Технологические риски
Юридические (правовые) риски	
Регуляторные риски	Контрактные риски
Риски непубличного взаимодействия	Судопроизводственные риски
Риски вовлечения в противоправную деятельность	

Источник: составлено автором.

можно выделить наличие следующих общих признаков: прямых или косвенных убытков, ошибок бизнес-процессов в результате технологических сбоев или отказа программного обеспечения, ошибок в структуре управления, ошибок или преднамеренных действий персонала при выполнении бизнес-процессов, неблагоприятного влияния внешних условий или событий, возможности несанкционированного воздействия третьих лиц, влияния нормативно-правовых рисков.

Операционный риск может быть связан с любым бизнес-процессом организации и являться результатом как внутренних ошибок, так и внешнего воздействия. В связи с этим в таблице 1 отражены специфические (внутренние) риски, которые генерируются внутри компании и обусловлены особыми факторами осуществления его хозяйственной деятельности; рыночные (внешние) риски, отличающиеся непредвиденным характером изменения макроэкономических факторов, влияющих на всех участников рыночной деятельности в этой отрасли экономики (изменений в законодательстве, санкционных ограничений, стихийных бедствий и т. д.).

Основные виды представленных в классификации операционных и юридических рисков, как показано в таблице 1, определяются следующим образом:

1. Структурные риски характеризуются высоким удельным весом условно-постоянных операционных затрат в общей их сумме; в случае неблагоприятных изменений рыночной ситуации они обуславливают гораздо более высокие темпы снижения операционной прибыли в сравнении с темпами

снижения объёма производства продукции.

2. Организационные риски, причиной реализации которых является несовершенство действующей структуры организации и управления компанией, устанавливающей состав, подчиненность и взаимодействие между отдельными структурными подразделениями, а также неэффективное распределение функциональных обязанностей и полномочий между ними.

3. Коммуникационные риски — риски возникновения убытков, причинами реализации которых служат различные нарушения, возникающие в процессе взаимодействия организации с внешними лицами, в результате которых происходит искажение либо утрата информации и документов.

4. Служебные риски (риски персонала) — риски возникновения убытков, причиной которых выступают неисполнение или ненадлежащее исполнение сотрудниками должностных обязанностей вследствие недостаточной квалификации или служебной халатности, совершение непреднамеренных ошибок, действий, не входящих в сферу компетенции сотрудника (превышение служебных полномочий), мошеннические действия персонала, потеря ключевых сотрудников.

5. Риски стихийных событий — риски, связанные с возникновением обстоятельств непреодолимой силы, как правило, несущих значительный и невозполнимый ущерб (стихийные бедствия, техногенные катастрофы, гражданские волнения, войны).

6. Риски воздействия внешних лиц и событий связаны с ненадлежащими действиями внешних по отношению к компании лиц или организаций, заключающимися в неисполнении ими своих обязательств,

совершении непреднамеренных ошибок либо умышленных противоправных действий, влекущих за собой причинение ущерба компании или ее клиентам.

7. Технические риски связаны с ненадлежащим функционированием оборудования, вычислительной техники либо программного обеспечения вследствие выхода из строя или морального устаревания.

8. Технологические риски — риски возникновения убытков вследствие неэффективности применяемых технологий из-за нарушения установленного порядка применения оборудования, взаимодействия структурных подразделений или действий сотрудников.

Поскольку значительная область распространения операционных рисков любой организации, независимо от сферы ее деятельности, связана с внешними объектами и процессами, необходимость соблюдения определенных норм и правил ведения хозяйственной деятельности приводит к глубокому взаимопроникновению операционных и юридических рисков, составляющих значительную их часть в сфере нормативно-правовых взаимоотношений с контрагентами, органами государственной власти, а также внутри организации. Присущие юридическим рискам факторы, в частности недостаточная осведомленность, непонимание или игнорирование требований закона, могут не только усилить негативный эффект от реализации операционных рисков, но и привести к значительному прямому ущербу для организации.

К основным правовым (юридическим) рискам относятся:

1. Регуляторные риски — полностью зависят от ситуации в законодательстве: изменение действующих или введение новых законов, подзаконных актов и иных нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность организации в пределах правового поля государства. Осуществление управления такими рисками на уровне той или иной организации практически невозможно. Поэтому наиболее целесообразным представляется образование предприятиями со схожими сферами деятельности отраслевых союзов, поскольку государственные органы власти зачастую учитывают мнения профессиональных сообществ в процессе разработки и принятия новых законов.

Таким образом, компания получает возможность проводить мониторинг трендов

и изменений в области права, продвигать собственные интересы, составлять более реалистичный прогноз по влиянию нововведений на свою хозяйственную деятельность. В случае осведомленности о реальном проекте акта регуляции компания имеет возможность применить проактивную стратегию по снижению регуляторного риска, то есть принять превентивные меры по приведению своей нормативно-правовой базы в соответствие с грядущими изменениями.

Применение универсальной стратегии заключается в сборе и оценке предварительной информации по возможным изменениям в законодательстве, ее анализе и дальнейшей выработке поведенческой линии для организации, которая позволит адаптировать деятельность к происходящим изменениям в нормативно-правовом поле. Политика реактивной стратегии характеризуется отсутствием любых предварительных действий до вступления в законную силу соответствующего акта. Затем выполняется анализ степени его влияния на хозяйственную деятельность компании и выработка соответствующих мер по нивелированию возможных негативных последствий.

2. Контрактные риски — наиболее распространенный тип юридических рисков в хозяйственной деятельности организаций. Их можно разделить на следующие подвиды:

- внесение изменений в типовые контракты без согласования с юридической службой, влекущее за собой невозможность исполнения обязательств по данному договору;

- использование практики согласования устным способом, проведение сделок без оформления договора (так называемые конклюдентные действия), что приводит к риску невозможности осуществления претензионно-исковых мероприятий в случае возникновения несоответствий в условиях исполнения сделки;

- неправомерные действия штатных сотрудников предприятия, сопровождающих контракт, либо работников организации-контрагента, заключающиеся во внесении изменений в текст согласованного договора, превышении или отсутствии соответствующих полномочий у лица, подписывающего договор, подделке подписи или текста договора;

- отсутствие механизмов комплексной проверки сделок и контрагентов может при-

вести к заключению договоров с заведомо неблагонадежными контрагентами;

– неисполнение обязательств по контракту в аспекте предоставления сопроводительной документации или документации, подтверждающей факт завершения сделки, влекущее за собой невозможность осуществления производственной деятельности либо мероприятий по проведению учета и отчетности.

Основополагающий метод минимизации контрактных рисков — четкое закрепление зон ответственности между всеми подразделениями организации, вовлеченными в процесс исполнения того или иного контракта. Так, предмет договора, срок и способ исполнения должны находиться в ведении реального исполнителя соответствующей службы: стоимость, порядок и сроки расчетов — в финансовом отделе, вопросы соответствия качества нормам и стандартам — в производственном отделе, ответственность сторон за ненадлежащее исполнение контракта, порядок начисления и взыскания штрафных санкций, урегулирование споров и разногласий, определение подходящего органа юрисдикции — в юридическом департаменте. Итоговый документ должен быть проверен юридической службой в целях установления отсутствия взаимоисключающих пунктов, корректного соответствия условий контракта действующему законодательству, соответствия его содержания общему плану стратегического развития компании. В этой связи важно разработать четкий регламент взаимодействия между производственной, финансовой и юридической службами.

При заключении договоров необходимо учитывать не только риски неисполнения обязательств по договору, налоговые риски, но и риски, связанные с банкротством компании (контрагента), в том числе аффилированной компании. Основопологающей задачей служит защита сделки в первую очередь от возможности ее оспаривания при процедуре банкротства, в том числе риска признания сделки недействительной, потери денежных средств, а также судебных издержек. Зачастую вследствие отсутствия регламентированного разделения зон при возникновении спорной ситуации всю полноту ответственности возлагают на специалистов юридической службы, призванной отстаивать интересы компании в учреждениях судопроизводства.

3. Риски вовлечения в противоправную деятельность заключаются в возможности возникновения у организации прямых убытков в случае вовлечения в процессы легализации средств, полученных незаконным путем, либо финансирования терроризма. Могут быть реализованы вследствие ошибок при выборе контрагентов, иметь негативные последствия.

4. Судопроизводственные риски связаны с отсутствием в юридическом департаменте организации механизмов мониторинга текущей судебной практики, осуществляющейся в отношении хозяйствующих субъектов из аналогичной сферы деятельности. Поэтому сбор и анализ подобной статистики способствует существенному снижению вероятности их реализации.

5. Риски непубличного взаимодействия в большинстве случаев проявляются в вопросах, связанных с использованием чужой интеллектуальной собственности, как правило, при проведении рекламных кампаний или выведении на рынок продукции под новыми брендами. В случае осуществления непродуманных шагов организация может понести как значительные финансовые потери, связанные с выплатами штрафов и дополнительных отчислений правообладателям, так и репутационные издержки, поскольку падение авторитета компании в глазах потребителей и контрагентов в тех или иных ситуациях может привести к более существенному ущербу.

Снижение вероятности возникновения такого типа рисков заключается в своевременном выявлении в объектах, используемых при проведении рекламных кампаний или презентаций, признаков чужой интеллектуальной собственности, степени их защищенности авторскими правами или патентами. Это обуславливает необходимость ввода в должностные обязанности специалистов соответствующих служб (создающих рекламу или собирающих информацию для ее разработки) дополнительных функций по предоставлению в юридический отдел перечня задействованных предметов интеллектуального права, сведений о владельцах и основании, на котором данный объект права может быть использован. При этом в должностной инструкции следует закрепить положение об ответственности сотрудника перед организацией за причиненный материальный ущерб в случае применения к компании штрафных санкций вследствие

неправомерного применения объектов авторского права.

Если для разработки рекламных продуктов или создания бренда привлекается сторонняя компания, необходима проверка ее юридической чистоты в сфере использования авторских прав, включение в договор об оказании услуг обязанности исполнителя по предоставлению к акту приема-передачи соответствующих лицензионных контрактов или иных документов, подтверждающих правомочность использования объектов интеллектуального права, представленных в рекламной продукции [9].

Таким образом, проведенный нами анализ существующих подходов к определению операционного риска и классификации факторов его реализации говорит о том, что наиболее полно это понятие отражено в денежно-кредитной сфере и «расплывчато» в остальных направлениях (производстве, торговле и др.). Произведенная детализация юридических рисков показывает факт их взаимосвязи с операционными рисками как элемента, представляющего определенный спектр внешних угроз в структуре риск-модели организации.

Список источников

1. Руководство по управлению рисками // Саморегулируемая организация «Национальная финансовая ассоциация». 2020. 10 февраля. URL: <https://new.nfa.ru/upload/iblock/516/Rukovodstvo-po-upravleniyu-riskami.pdf> (дата обращения: 20.06.2022).
2. Соколов Д. В. Стратегия в области управления операционными рисками предприятия // Российское предпринимательство. 2009. № 9-1 (142). С. 78–84.
3. International convergence of capital measurement and capital standards: A revised framework, Comprehensive version. Basel: Bank for International Settlements. June 2006, 333 p. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf> (дата обращения: 20.06.2022).
4. О требованиях к системе управления операционным риском в кредитной организации и банковской группе: положение Банка России от 8 апреля 2020 г. № 716-П // Вестник Банка России. 2020. № 51. С. 13–63.
5. Кузнецова Т. Е., Черных Л. А., Некрылова Н. В. Управление банковскими рисками: учебно-метод. пособие. Пенза: Изд-во Пензенского государственного ун-та, 2015. 148 с.
6. Бланк И. А. Управление прибылью. Киев: НИКА-ЦЕНТР, 2002. 213 с.
7. Енгальчев О. В. Предпосылки и этапы развития риск-менеджмента // Российское предпринимательство. 2004. Т. 5. № 7. С. 51–54.
8. Шевцова Ю. В. Понятие операционного риска предприятия – процессный подход // Российское предпринимательство. 2010. № 9-2. С. 50–55.
9. Кривда С. В., Варсегов А. Г. Анализ и оценка юридических рисков коммерческой организации // Управленческий учет. 2015. № 9. С. 19–29.

References

1. Risk management guide. Self-regulatory organization “National Financial Association”. Feb. 10, 2020. URL: <https://new.nfa.ru/upload/iblock/516/Rukovodstvo-po-upravleniyu-riskami.pdf> (accessed on 20.06.2022). (In Russ.).
2. Sokolov D.V. Strategy in the field of operational risks management of the enterprise. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2009;10(9-1):78-84. (In Russ.).
3. International convergence of capital measurement and capital standards: A revised framework, Comprehensive version. Basel: Bank for International Settlements; June 2006. 333 p. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf> (accessed on 20.06.2022).
4. On the requirements for the operational risk management system in a credit institution and a banking group: Bank of Russia Regulation No. 716-P dated April 8, 2020. *Vestnik Banka Rossii = Bank of Russia Bulletin*. 2020;(51):13-63. (In Russ.).
5. Kuznetsova T.E., Chernykh L.A., Nekrylova N.V. Management of banking risks: Teaching aid. Penza: Penza State University Publ.; 2015. 148 p. (In Russ.).
6. Blank I.A. Profit management. Kiev: Nika-Center; 2002. 213 p. (In Russ.).
7. Engalychev O.V. Prerequisites and stages of development of risk management. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2004;5(7):51-54. (In Russ.).
8. Shevtsova Yu.V. Process approach to the definition of operational risk. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*. 2010;11(9-2):50-55. (In Russ.).
9. Krivda S.V., Varsegov A.G. Analysis and assessment of legal risks of a commercial organization. *Upravlencheskii uchët = The Management Accounting Journal*. 2015;(9):19-29. (In Russ.).

Сведения об авторе

Наталья Владимировна Панасенко

аспирант, начальник юридического отдела

Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики

190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,
д. 44а

Поступила в редакцию 26.07.2022

Прошла рецензирование 15.08.2022

Подписана в печать 02.09.2022

Information about Author

Natal'ya V. Panasenko

postgraduate student, Head of Legal Department

St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103,
Russia

Received 26.07.2022

Revised 15.08.2022

Accepted 02.09.2022

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest
related to the publication of this article.