Корольков Никита Сергеевич
аспирант
НОЧУ ВО «Московский университет «Синергия»
г. Москва

DOI 10.31483/r-170944

СТЕЙКХОЛДЕРСКИЕ РИСКИ КАК УГРОЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: КЛЮЧЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ РАННЕГО ВЫЯВЛЕНИЯ

Аннотация: *в статье рассмотрены стейкхолдерские риски как источник угроз экономической безопасности предприятия. По показателям финансового состояния последствия ухудшения отношений с работниками, кредиторами, поставщиками и государством выявляются с запаздыванием, поэтому для мониторинга экономической безопасности нужны индикаторы, по которым угроза распознается до перехода в финансовые потери. На основе обзора отечественных работ по стейкхолдерским рискам и мониторингу экономической безопасности выделены три стадии развития стейкхолдерского риска: накопление дисбаланса вклада и выгоды группы, проявление поведенческих сигналов и реализация угрозы. Для шести групп стейкхолдеров предложен набор ключевых индикаторов риска с указанием угроз и источников данных, обоснована двухпороговая модель их интерпретации с выделением зон нормы, предкризиса и кризиса, а также порядок закрепления индикаторов за владельцами рисков. Результаты применимы при построении систем мониторинга экономической безопасности и риск-менеджмента предприятия.*

Ключевые слова: *экономическая безопасность предприятия, стейкхолдерский риск, ключевые индикаторы риска, дисбаланс интересов, мониторинг, пороговые значения.*

В Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 13.05.2017 №208, мониторинг назван одним из механизмов ее реализации, а

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

оценка состояния экономической безопасности опирается на систему индикаторов. На уровне предприятия содержание экономической безопасности трактуется по-разному: через защищенность от угроз, минимизацию рисков, обеспеченность ресурсами и т. д. Д. В. Бондаренко по итогам контент-анализа подходов предложил понимать экономическую безопасность предприятия как сбалансированное состояние взаимодействия стейкхолдеров под воздействием внешних и внутренних угроз [1, с. 152]. В такой трактовке угрозой выступает уже не только внешний шок, но и рассогласование интересов предприятия и групп, от ресурсов которых зависит его деятельность.

Угрозу такого рода в литературе обозначают понятием стейкхолдерского риска. В трактовке И. Н. Ткаченко и А. А. Злыгостева это риск потери предприятием стоимости/конкурентных позиций при ухудшении отношений с заинтересованными сторонами, а мерой риска служит несоответствие между тем, что группа вносит, и тем, что она получает [5]. Российские компании используют такие подходы ограниченно: Н. А. Карпов, изучив нефинансовую отчетность 80 публичных компаний за 2014–2023 гг., получил для процедур выявления стейкхолдеров средний результат 0,57 балла, тогда как для их ранжирования лишь 0,14 балла по шкале от 0 до 1 [2]. Группы, признанные, но не ранжированные, остаются без владельцев риска, т. е. их риски выпадают из контура управления [3].

По показателям финансового состояния, на которых строится большинство систем мониторинга экономической безопасности, стейкхолдерский риск выявляется лишь после его реализации: рост расходов на подбор персонала, удорожание долга/выпадение выручки видны в отчетности по итогам года, когда отношения с группой уже нарушены. Цель настоящей работы – обоснование системы ключевых индикаторов раннего выявления стейкхолдерских рисков как элемента мониторинга экономической безопасности предприятия.

Отправной точкой выступает механизм возникновения риска. Каждая группа предоставляет предприятию ресурс (капитал, труд, сырье, институциональную среду) и получает выгоду в виде дивидендов, процентов, оплаты труда,

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

платежей, налогов. Если выгода группы из года в год ниже ее вклада, группа заинтересована сократить предоставление ресурса или пересмотреть условия взаимодействия. На данных 19 российских компаний за 2017–2024 гг. (152 наблюдения) установлено, что дисбалансы вклада и выгоды работников и акционеров не симметричны и статистически связаны с рентабельностью и динамикой чистой прибыли [4]. Конфликт интересов при этом проявляется в поведении группы: она скрывает информацию, перекладывает риски на предприятие, добивается пересмотра условий давлением и т. п.

Исходя из этого механизма, в развитии стейкхолдерского риска выделены три стадии:

– латентная: дисбаланс вклада и выгоды группы накапливается, но поведение группы не меняется;

– сигнальная: группа меняет поведение (растет текучесть кадров, поставщики сокращают отсрочку, кредиторы повышают ставки по новым займам, учащаются претензии, споры и т. п.);

– реализованная: сокращение/прекращение предоставления ресурса приводит к финансовым потерям.

Латентная стадия выявляется расчетом дисбаланса по годовой отчетности, реализованная – по финансовым показателям. Ранним выявлением в собственном смысле служит отслеживание второй стадии, когда угроза уже проявилась в поведении группы, но в денежные потери еще не перешла. Ключевые индикаторы риска (KRI, key risk indicators) сигнальной стадии по основным группам стейкхолдеров приведены в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые индикаторы раннего выявления стейкхолдерских рисков

Группа	Угроза экономической безопасности	Ключевые индикаторы риска	Источник данных
Работники	Потеря квалифицированного персонала, снижение производительности	Текучесть кадров, доля вакансий, число трудовых споров, частота травм	Кадровый учет, отчетность об устойчивом развитии
Акционеры	Ограничение доступа к собственному капиталу, корпоративный	Отклонение дивидендов от дивидендной политики, динамика капитализации,	Решения общих собраний, данные Московской биржи

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

	конфликт	корпоративные споры	
Кредиторы	Удорожание и ограничение заемного финансирования	Ставка по новым займам относительно ключевой ставки, нарушение ковенант, изменение кредитного рейтинга	Кредитные договоры, пресс-релизы рейтинговых агентств
Поставщики	Срыв поставок, ухудшение условий закупок	Средний срок оплаты поставщикам, доля крупнейших поставщиков в закупках, число претензий	Учет расчетов с поставщиками, договорная работа
Государство	Доначисления, санкции надзорных органов, отзыв разрешений	Число проверок и предписаний, суммы доначислений и штрафов	Решения контрольных органов, картотека арбитражных дел
Местное сообщество	Утрата социальной лицензии, протестная активность	Число жалоб и обращений, тональность упоминаний в региональных СМИ	Обращения граждан, мониторинг СМИ

Составлено автором.

При отборе индикаторов в таблицу соблюдены три условия: индикатор относится к поведению группы, а не к результату деятельности предприятия; данные по нему обновляются чаще одного раза в год; расчет возможен по внутренним данным/открытым источникам без экспертных опросов. Индикаторы по местному сообществу и государству измеряются в основном числом событий (жалоб, проверок, публикаций), по прочим группам – относительными величинами.

Сводная оценка по группе строится по доле индикаторов, вышедших за пороговые значения в отчетном периоде. Если за пороги вышел один индикатор из четырех, сигнал рассматривается как локальный, и его причины проверяются на уровне подразделения, если половина и более – как признак рассогласования интересов с группой в целом. Такой порядок агрегирования не нуждается в экспертных весах и легко воспроизводится от периода к периоду.

Регулярность обновления данных различается по группам. Кадровые индикаторы и сроки оплаты поставщикам рассчитываются по данным учетных систем ежемесячно, ставки по новым займам и кредитные рейтинги – по мере изменения, а сведения о проверках, судебных спорах и обращениях граждан накапливаются по мере поступления и сводятся ежеквартально. Для последней группы источников целесообразно использовать автоматизированный монито-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ринг картотеки арбитражных дел, реестров проверок и региональных СМИ, т. к. ручной сбор таких данных трудоемок.

Для интерпретации значений необходимо задать пороговые уровни. В мониторинге экономической безопасности значение показателя оценивается в сравнении с другими объектами, в динамике, относительно одного критического уровня или относительно двух уровней, критического и целевого. Для индикаторов стейкхолдерского риска предлагается двухпороговая модель с тремя зонами:

– норма: значение индикатора не выходит за целевой уровень, и мониторинг ведется в плановом режиме;

– предкризис: значение находится между целевым и критическим уровнем, и владелец риска готовит меры по пересмотру условий взаимодействия с группой;

– кризис: превышен критический уровень, и вопрос выносится на уровень исполнительного органа/совета директоров.

Целевой уровень целесообразно определять по среднеотраслевому значению индикатора или по значению за трехлетний период до начала наблюдения, критический – по значениям, при которых в прошлом у предприятия или аналогичных компаний наступали потери. Для каждой зоны заранее определяется сценарий действий, поэтому решение при выходе индикатора за порог принимается по утвержденному порядку, а не по ситуации.

Одинаковый выход индикаторов за пороги по разным группам несет разную угрозу. Различие определяется тем, может ли предприятие заменить ресурс группы. Поэтому при ранжировании групп для мониторинга к критериям влияния и интереса добавлен критерий невозместимости вклада, т. е. способности группы прекратить предоставление ресурса, не имеющего рыночного заменителя [3]. Если ресурс группы незаменим (поддержка жителей моногорода, редкие компетенции персонала, монопольный поставщик ключевого сырья), пороги предкризисной зоны устанавливаются строже, а периодичность пересмотра ин-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

дикаторов – чаще: ежемесячно вместо ежеквартального цикла для прочих групп.

При встраивании индикаторов в систему экономической безопасности каждый из них закрепляется за владельцем риска: по работникам – за руководителем службы персонала, по поставщикам – за руководителем закупок, по кредиторам и акционерам – за финансовым директором, по государству и местному сообществу – за руководителем по взаимодействию с органами власти и общественностью. Сводный отчет по индикаторам рассматривается ежеквартально, а годовая оценка дисбаланса вклада и выгоды по группам служит проверкой того, что за сигналами второй стадии стоит реальное рассогласование интересов. Раскрытие этих сведений в отчетности об устойчивом развитии делает отношения со стейкхолдерами прозрачными для инвесторов и кредиторов.

Стейкхолдерский риск переходит в угрозу экономической безопасности предприятия через накопление дисбаланса вклада и выгоды групп и проявляется в их поведении раньше, чем в финансовых показателях. Предложенный набор ключевых индикаторов для шести групп стейкхолдеров, двухпороговая модель их интерпретации с зонами нормы, предкризиса и кризиса, а также учет невозместимости вклада при установлении порогов дают возможность перевести мониторинг экономической безопасности с учета реализованных потерь на выявление угроз на сигнальной стадии, когда предприятие располагает временем для пересмотра условий взаимодействия с группой.

Список литературы

1. Бондаренко, Д. В. Разработка концептуальных положений реализации стратегии обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия / Д. В. Бондаренко // Экономические системы. – 2025. – Т. 18, № 3. – С. 152–162. – DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-3-152-162.

2. Карпов, Н. А. Методика оценки системы стейкхолдер-менеджмента на примере российских публичных компаний / Н. А. Карпов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 6. – С. 4265–4282. – DOI 10.18334/epp.15.6.123196.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3. Корольков, Н. С. Идентификация и приоритизация стейкхолдеров как основа распределения рисков и создания стоимости предприятия / Н. С. Корольков // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 9. – С. 73–76. – EDN NSHHIG.

4. Корольков, Н. С. Стейкхолдерские дисбалансы сотрудников и акционеров как фактор финансовой эффективности российских компаний / Н. С. Корольков // Инновации и инвестиции. – 2026. – № 10. – С. 450–453.

5. Ткаченко, И. Н. Моделирование стейкхолдерских рисков: опыт эконометрического анализа / И. Н. Ткаченко, А. А. Злыгостев // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2021. – Т. 21. – С. 271–287. – DOI 10.18500/1994-2540-2021-21-3-271-287.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)