



## БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

# ДЕМОКРАТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

© Июль 2015, Rasoul Abdolmohammadi

rasoulabdolmohammadi@yahoo.com



Похоже, у бывшего британского премьер-министра Уинстона Черчилля были проблемы с демократией! "Демократия - наихудшая форма правления, если не считать всех остальных форм, к которым прибегали до сих пор," – сказал он. С ним согласен и греческий философ Платон, ставивший демократию в нижнюю часть своего списка пяти типов правления (аристократия, тимократия, олигархия, демократия и тирания). Большинство людей считают, что демократия – это хорошо, но относится ли это к нашей профессиональной жизни? А точнее, можно ли разработать демократический подход к управлению рисками предприятия (**Enterprise Risk Management, ERM**)?

Одна из ключевых характеристик демократических систем - **децентрализация**. Она явно проявлялась в правительственных структурах и политике с девятнадцатого века, и также повлияла на мир бизнеса, выступая в качестве стратегии развития организаций и процедур. Верно ли это и для ERM? Многие рассматривают ERM как *централизующую* функцию в организации, обеспечивающую следование единому "верному подходу" в реализации управления рисками, а также сбор и объединение информации о рисках для предоставления высшему руководству в поддержку общего управления бизнесом. Как бы выглядела система "**Демократического ERM**"? Следует ожидать, что она бы характеризовалась децентрализацией по следующим направлениям:

- **Организация.** ERM, как правило, включает в себя центральный департамент рисков, отвечающий за контроль управления рисками по всей организации, возможно, во главе с Директором по управлению рисками. Но такой централизованный подход может привести к нереалистичным результатам, если функция ERM отделяется от остальной части организации. Вместо этого, каждый сотрудник организации должен отвечать за управление рисками в своей зоне ответственности. Специалисты по рискам также должны работать на всех уровнях организации, обеспечивая руководство и поддержку как проектным, так и оперативным и функциональным командам. Такой более децентрализованный подход к управлению рисками является характерной чертой "Демократического ERM". Он будет гарантировать, что риск управляется на том уровне, на котором он больше всего может влиять на организацию.
- **Цели.** Риск определяется по отношению к целям. Децентрализация приводит к развитию согласованной иерархии целей на различных уровнях по всему бизнесу, когда задачи более низкого уровня соотносятся со стратегическими целями организации в целом. В этом случае становится возможным управлять рисками на каждом уровне, связывая риски с целями этого уровня. "Демократический ERM" координирует различные уровни управления рисками, гарантируя применение принятых стандартов и, при необходимости, эскалирование рисков. ERM подход, учитывающий только стратегические цели, больше напоминает диктатуру, чем демократию.
- **Процедуры.** Вполне уместно устанавливать политику и стандарты в области рисков на уровне ERM, чтобы им следовала вся организация. Но "Демократический ERM" предоставляет более низким уровням организации свободу в разработке своих собственных специфических процедур управления рисками, гибко адаптируемых к общим минимальным требованиям, установленным ERM. Управление рисками нельзя подгонять под одну мерку.
- **Инструменты.** То же самое относится и к инфраструктуре управления рисками в организации. Эффективное управление рисками не требует единого инструмента для всех целей, хотя при некоторых обстоятельствах это могло бы быть эффективным. "Демократический ERM" позволяет использовать различные инструменты управления рисками для различных целей, если они используются последовательно и надлежащим образом интегрированы.

Централизация - не неизбежная черта ERM. Децентрализованный подход может быть гораздо более эффективным. Чтобы содействовать развитию «Демократического ERM» в организации, система ERM должна:

- Координировать, поддерживать и поощрять усилия людей, которые берут на себя ответственность по управлению рисками на своем уровне в бизнесе
- Обеспечить связь всех выявленных рисков с конкретными целями, которые в свою очередь согласуются с общими стратегическими целями
- Установить минимальные стандарты в отношении процедур риска и обеспечить адаптацию подходов к управлению рисками для удовлетворения специфических потребностей различных частей организации
- Обеспечить согласованность информации о рисках, управляя интерфейсами инструментов риска

Если бы Черчилль или Платон знали о "Демократическом ERM", возможно, они бы сказали о нем что-то позитивное!