



## БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

### ЗАГЛАВНЫЕ РИСКИ: ВЗГЛЯД НА ОБЩУЮ КАРТИНУ

© Апрель 2017, Dr Dale Cooper  
[Cooper@Broadleaf.com.au](mailto:Cooper@Broadleaf.com.au)



Часто организуется подробная оценка рисков или проводится сразу несколько оценок в разных подразделениях организации, проекта или программы. Детали могут быть уместны для тактических решений и планирования конкретных мероприятий, но для поддержки принятия решений на высоком уровне зачастую подробностей бывает слишком много.

**Заглавный риск** обобщает большое количество деталей, предоставляя сводку вероятных событий и их последствий. Он формируется либо «снизу-вверх» из набора детальных рисков, имеющих общие черты, либо «сверху-вниз» для поиска рисков, вызванных источниками, находящимися на уровне организации или вне ее и не заметных на более низких уровнях.

Преимущества использования заглавных рисков:

- Обобщение способствует высокоуровневому пониманию важных для организации рисков, поддерживая стратегические решения и позволяя увереннее работать с корпоративными рисками.
- «Разгромождение» большого и иногда беспорядочного набора рисков создает более управляемый список, выделяющий общие темы, которые затрагивают несколько подразделений организации. Такой список облегчает принятие четких решений.
- При консолидации могут обнаружиться системные риски, или риски, вызванные общими причинами, которые в противном случае могли бы оставаться скрытыми, поскольку по отдельности они имеют умеренный или низкий уровень риска.
- Высокоуровневое представление о рисках и понимание, которое возникает при такой работе с неопределенностями, обеспечивает менеджерам большую уверенность при принятии решений.

Выделение основных рисков может быть особенно полезно при следующих обстоятельствах:

- Оценка рисков часто проводится для отдельных бизнес-единиц в организации или для отдельных проектов в программе или портфеле. Однако важно понимать, как неопределенности влияют на организацию в целом, а отдельные реестры рисков не всегда подходят для этого.
- Первоначальная оценка риска иногда должна быть очень конкретной, позволяющей детально анализировать риски и разрабатывать варианты реагирования, а также соответствовать нормативным требованиям. Однако для руководителей высшего звена, стремящихся узнать о самых существенных неопределенностях, в ней может быть слишком много деталей.
- При сборе мнений об угрозах и возможностях на семинарах по оценке рисков иногда используются вопросники. Это заставляет людей задуматься о неопределенностях до их участия в семинаре, а совокупные заглавные риски образуют прочную отправную точку для оценки, позволяя быстро и эффективно проводить идентификацию рисков.

Для создания перечня заглавных рисков:

- Включите в него высокие риски и исключите низкие или несущественные риски.
- Объедините умеренные или низкие риски, которые проявляются в разных местах (например, из-за общих причин). Запишите их в качестве заглавных, если они относятся к системным вопросам, или если реагирование на них может потребовать вмешательства со стороны внешних бизнес-направлений или проектов.

Редко встречается один «лучший» набор заглавных рисков, и не существует простого способа его разработки. Чтобы сформировать хороший список заглавных рисков потребуется сделать немало оценочных суждений, основанных на подробных описаниях причин, механизмов контроля и последствий в реестре рисков. Тем не менее, попытка того стоит - небольшой набор заглавных рисков намного легче понять, и благодаря этому принять более взвешенные и обоснованные решения, что в итоге приведет к эффективному управлению рисками на всех уровнях.

Больше подробностей на сайте <http://broadleaf.com.au/resource-material/headline-risks-seeing-the-big-picture/>