



## БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

### Управление Репутационными Рисками

© Апрель 2014, Garry Honey

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)



Как интегрировать репутацию в систему управления рисками предприятия (ERM)? Это невозможно, ведь репутация представляет собой как поведенческий, так и косвенный риск, и Вы не узнаете, что может спровоцировать этот риск, пока не станет слишком поздно. Репутацию не просто оценить или защитить, и многие страховые компании не возьмутся гарантировать возмещение риска потери деловой репутации.

Однако возможно уменьшить риск потери деловой репутации, по крайней мере, частично. Для начала мы должны осознать семь особенностей репутации:

1. **Репутация не может контролироваться** - она существует в умах других, поэтому ею невозможно управлять проактивно, на нее можно только повлиять.
2. **Репутация зарабатывается** - доверие основывается на неизменно безупречном корпоративном поведении и исполнении.
3. **Репутация не является единым целым** - она зависит от точки зрения заинтересованного лица. У одной организации может быть множество различных репутаций, в зависимости от мнения каждой из заинтересованных сторон.
4. **Качество репутации будет меняться** - каждая из заинтересованных сторон приносит различное ожидание поведения или исполнения и поэтому будет иметь индивидуальное восприятие репутации.
5. **Репутация относительна** - у вас есть репутация в отношении кого-то и для чего-то. Ключевой вопрос здесь "С кем и для чего?"
6. **Репутация сравнительна** - она оценивается исходя из предыдущего опыта конкретной заинтересованной стороны и ее ожиданий.
7. **Репутация хрупка** - может потребоваться вся жизнь, чтобы ее заработать, и достаточно нескольких секунд, чтобы потерять. Истинную ценность репутации можно осознать, только когда она будет утрачена или запятнана.

Так как же управлять репутационными рисками? Первый шаг заключается в понимании масштаба возможного ущерба, а также потенциальных источников и степени возможного повреждения:

- В **частном секторе** влияние репутационного риска, как правило, заключается в потере инвестора и падении стоимости акций. Все это может выйти из-под контроля, если доверие не будет восстановлено.
- В **государственном секторе** риск, как правило, заключается в потере государственной поддержки при утрате доверия.
- В **профессиональной сфере**, где процветает партнерство, доверие клиентов жизненно важно для устойчивости бизнеса. Каждая отрасль может указать на сценарии, где влияние репутационного ущерба варьируется от легкого до катастрофического.

Управление репутационными рисками требует трех шагов:

1. **Прогнозирование.** Все риски - это неопределенность в будущем, и нам нужна соответствующая система прогнозирования для идентификации рисков потери деловой репутации. Эта система будет клиенто-ориентированная, и, если мы серьезно относимся к репутационным рискам, информация, связанная с ними, должна обрабатываться в рамках процесса стратегического планирования.
2. **Подготовка.** Репутационный риск – ответственность не только руководства, а всего коллектива. Весь управленческий и оперативный персонал должен признать это и взять на себя эту ответственность.
3. **Защита.** Анализ уязвимости выявит, где репутационный риск наиболее серьезен, и направит необходимые действия на предотвращение возможного ущерба. В большинстве случаев план реагирования необходим только в отношении наиболее щепетильных или крайне важных аспектов репутации, поэтому все они должны быть объективно оценены.

Итак, несмотря на то, что риск потери деловой репутации не может быть легко интегрирован в рамки ERM, самое большое, что мы можем сделать - это быть в курсе его существования и свести к минимуму его потенциальное воздействие.