

УДК 330.131.7  
ББК 65.291.9-09  
Н64

Редактор Ю. Быстрова

**Никонов В.**

Н64 Управление рисками: Как больше зарабатывать и меньше терять / Валентин Никонов. — М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 285 с. — (Серия «Принципы успеха»).

ISBN 978-5-9614-1013-6

«Кто не рискует, тот не пьет шампанского», «Семь раз отмерь один раз отрежь» — эти пословицы знакомы каждому из нас, и все мы регулярно оказываемся перед дилеммой — решиться на рискованный шаг в надежде выиграть или отказаться от изменений в страхе потерять? Проблема выбора невероятно обострилась в условиях неопределенности и кризиса, которые стали знаковыми для нашего непростого времени и которые невозможно игнорировать.

Книга Валентина Никонова помогает разрешить эту дилемму наиболее безболезненным и грамотным способом и предлагает пошаговую концепцию управления рисками, основанную на здравом смысле, системном подходе и выверенном балансе между стремлением к авантюризму и осторожности. Ценность авторского метода в простоте и универсальности. Он применим как для крупной корпорации, так и для маленькой фирмы. Его можно внедрить как в сложнейшую корпоративную структуру, так и в повседневную жизнь обычного человека.

Книга предназначена для руководителей компаний, топ-менеджеров, менеджеров по развитию и управлению рисками, а также для всех, кто хочет научиться «больше зарабатывать и меньше терять».

УДК 330.131.7  
ББК 65.291.9-09

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@nonfiction.ru.*

ISBN 978-5-9614-1013-6  
ISBN 978-5-9614-0989-5 (серия)

© Никонов В., 2009  
© ООО «Альпина Паблишерз», 2009

## Содержание

<b>Благодарности</b> .....	9
----------------------------	---

*Предисловие*

<b>Риск-менеджмент — управленческая технология XXI века</b> .....	11
---	----

*Введение*

<b>Основные проблемы внедрения риск-менеджмента в бизнес-практику</b> .....	14
---	----

*Глава 1*

<b>Стратегия «больше зарабатывать, меньше терять»</b> .....	20
1.1. Для кого эта книга? .....	20
1.2. Какие умения необходимы, чтобы управлять рисками профессионально? .....	22
1.3. Что должно получиться в результате? .....	23
1.4. Основная идея управления рисками .....	24
1.5. Прибыль и безопасность: больше зарабатывать, меньше терять .....	26
1.6. Неопределенность: можно ли добиться успеха, когда неизвестно, что будет завтра .....	29
1.7. Проблемы принятия решений. Интуиция и риск-менеджмент .....	31
1.8. Стратегии управления рисками: диверсификация, страхование, хеджирование .....	35

1.9. Цель управления рисками.....	36
1.10. Как научиться управлять рисками.....	37

## Глава 2

### Шаг № 1: определение и регистрация рисков ..... 42

2.1. Неопределенность, риски и «стечения обстоятельств». Что значит определить риск? .....	43
2.2. События, влияния и вероятности.....	45
2.3. Точки уязвимости и рисковые события.....	47
2.4. Взаимосвязь между параметрами риска .....	52
2.5. Субъективность риска, управление рисками и планирование .....	54
2.6. Определение рисков на примере кейса «Парк развлечений» .....	57
2.7. Коллизии, ошибки, сбой, или Что такое реализовавшийся риск.....	60
2.8. Определение и регистрация рисков — резюме.....	64

## Глава 3

### Шаг № 2: разработка профиля рисков ..... 66

3.1. Что такое профиль рисков? .....	66
3.2. Классификации рисков .....	67
3.3. Рыночные и бизнес-риски.....	70
3.4. Кредитный риск.....	74
3.5. Операционные, или «ежедневные», риски .....	75
3.6. Стратегические, репутационные риски и риски ликвидности .....	78
3.7. Уникальные и типичные риски. Взаимозависимость рисков.....	83
3.8. Разработка профиля рисков.....	85
3.9. Разработка профиля рисков — резюме.....	99

## Глава 4

### Шаг № 3: определение наиболее критичных рисков.....101

4.1. Определение категорий и шкалы «успеха» бизнеса.....	103
4.2. Ранжирование рисков на основе влияния .....	109
4.3. Учет вероятностей — определяем «вес» рисков .....	113
4.4. Определение количества одного риска.....	114
4.5. Где взять информацию? Ложь, наглая ложь и статистика.....	115
4.6. «Спросить друзей» — метод экспертных оценок .....	117
4.7. Стресс-тестирование — еще один метод определения самых тяжелых рисков.....	119
4.8. Определение наиболее критичных рисков — резюме...122	

## Глава 5

<b>Шаг № 4: определение и внедрение стратегии управления рисками</b> .....	124
5.1. Стратегии управления рисками .....	124
5.2. Принятие риска .....	125
5.3. Смягчение риска .....	129
5.4. Перенос риска .....	138
5.5. Избегание риска .....	141
5.6. Диаграммы выбора стратегий .....	143
5.7. Выбор стратегий и определение конкретных действий для реализации подхода «больше зарабатывать, меньше терять» .....	147
5.8. Внедрение стратегии управления рисками .....	157
5.9. Определение стратегии управления риском — резюме .....	157

## Глава 6

<b>Шаг № 5: создание «подушки безопасности»</b> .....	159
6.1. Что такое «подушка безопасности» .....	159
6.2. Создание «подушки безопасности» — резюме .....	165

## Глава 7

<b>Системное управление рисками</b> .....	167
7.1. Эффективный риск-менеджмент, основанный на системных решениях .....	168
7.2. Интеграция системы управления рисками в общую систему управления организацией .....	175
7.3. Система управления рисками с удобной информационной инфраструктурой .....	177
7.4. Корпоративная культура .....	179

## Глава 8

<b>Управление рисками при принятии решений</b> .....	181
8.1. Проблемы принятия решений: неопределенность, авантюризм, нерешительность .....	181
8.2. Чем управление рисками при принятии решений отличается от обычного управления рисками? .....	185
8.3. Пример: изменение системы оплаты в парке .....	194
8.4. Управление рисками при принятии решений — резюме .....	201

## Глава 9

<b>Управление стратегическими рисками</b> .....	202
9.1. Три особенности стратегических рисков .....	202
9.2. Как распознать стратегические риски? .....	205

9.3. Риски, связанные с выбором стратегии .....	212
9.4. Риски, связанные с реализацией стратегии.....	216
9.5. Управление стратегическими рисками — резюме .....	226

## Глава 10

### **Управление операционными (ежедневными) рисками ..228**

10.1. Ежедневные риски, или Головная боль менеджеров.....	228
10.2. К чему приводит реализация ежедневных рисков .....	241
10.3. Как смягчить ежедневные риски .....	243
10.4. «Меньше терять» — HR-риски .....	248
10.5. «Меньше терять» — инфраструктурные риски .....	257
10.6. «Меньше терять» — риски процессов предоставления услуг.....	267
10.7. Управление операционными рисками — резюме.....	279

## Заключение

### **Как применять риск-менеджмент в бизнесе и жизни.....280**

### **Об авторе.....284**