



альпина
ПАБЛИШЕРЗ

ПРИНЦИПЫ
УСПЕХА

Валентин Никонов

Управление рисками

**как больше зарабатывать
и меньше терять**

Валентин Никонов
**Управление рисками. Как
больше зарабатывать
и меньше терять**
Серия «Принципы успеха»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8326071

Управление рисками: Как больше зарабатывать и меньше терять /

Валентин Никонов: Альпина Паблшер; Москва; 2009

ISBN 978-5-9614-2453-9

Аннотация

«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».

Содержание

Благодарности	7
Предисловие	9
Введение	12
Глава 1	19
1.1. Для кого эта книга?	19
1.2. Какие умения необходимы, чтобы управлять рисками профессионально?	22
1.3. Что должно получиться в результате?	24
1.4. Основная идея управления рисками Пять событий	27
1.5. Прибыль и безопасность: больше зарабатывать, меньше терять Баланс «прибыль-безопасность»	30
1.6. Неопределенность: можно ли добиться успеха, когда неизвестно, что будет завтра	34
1.7. Проблемы принятия решений. Интуиция и риск-менеджмент	38
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Валентин Никонов

Управление рисками. Как больше зарабатывать и меньше терять

Редактор *Ю. Быстрова*

Руководитель проекта *М. Шалунова*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *В. Муратханов*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Художник обложки *Ю. Гулитов*

© Никонов В., 2009

© ООО «[Альпина Паблицер](#)», 2009

Все права защищены. Никакая часть электронной версии 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, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Маме...

Благодарности

В первую очередь я хочу сказать огромное спасибо **Борису Дьяконову**, исполнительному директору «Банка 24.ру», за множество идей, на которых основывается эта книга, а также за критику и советы.

Большое спасибо:

- **Глебу Архангельскому**, генеральному директору компании «Организация времени», ведущему отечественному эксперту в области управления временем, за содействие и помощь;
- **Леониду Глузману**, менеджеру проектов консалтинговой компании «Траектория роста» – за примеры и коррективы рукописи;
- **Михаилу Ферберу** за основополагающие рекомендации;
- **Константину Бокареву** за идеи и комментарии, которые мне очень помогли;
- **Леониду Дворкину**, генеральному директору компании Afnor Rus, а также
- **Наталье Борисовне Ольховиковой** за помощь в работе над книгой.

Работа в Америке во много сформировала мое «бизнес-мировоззрение», и я пользуюсь случаем, чтобы поблаго-

дарить **Линду** и **Дэвида Ройтман**, а также **Энтони Пэнто**, вице-президента компании AXA Financial, в которой я работал.

Благодаря участию в работе Европейской экономической комиссии ООН я смог пообщаться с профессионалами международного класса, и за это отдельное спасибо генеральному директору компании Digart International **Михаилу Паркани** и секретарю комитета по политике в области стандартизации и технического регулирования ЕЭК ООН **Сергею Кузьмину**. Мне хотелось бы вспомнить **Лидию Ивановну Шокину**, потому что именно благодаря ей я в свое время попал в эту организацию. Мне очень жаль, что я не могу сказать это спасибо.

Большое спасибо всем клиентам и партнерам консалтинговой компании «Траектория роста», а также всем, кто участвовал в моих семинарах.

Ну и, конечно же, огромное спасибо папе, бабушке, Ирене и Жене, Юле, Семе (за очень ценные коррективы), Рене, Юре и всем моим друзьям.

Посвящается эта книга моей маме. Перечитывая каждую главу, я думал, что бы сказала мама, и старался сделать так, как, на мой взгляд, понравилось бы маме. Я очень надеюсь, что у меня получилось.

Предисловие

Риск-менеджмент

– управленческая

технология XXI века

*Кирпич ни с того ни с сего, – внушительно
перебил неизвестный, – никому и никогда на голову
не свалится.*

М.А. Булгаков.

Мастер и Маргарита

Кризис на мировых финансовых рынках, крах двух из четырех крупнейших мировых инвестиционных банков, сбой в банковской системе, а также другие подобного рода события, произошедшие в 2008 году, сделали еще более актуальными вопросы, связанные с применением технологий риск-менеджмента в управлении бизнесом. Даже в стабильной макроэкономической ситуации управление рисками бизнеса – это задача, которую руководители и собственники любой организации, вне зависимости от вида ее деятельности, объемов и местоположения, вынуждены решать ежедневно. Во все времена любой бизнес работает в условиях неопределенности, любой бизнес подвержен множеству рисков, которые, реализуясь, приводят либо к дополнительным для организа-

ции издержкам, либо к недополученной прибыли. В условиях же кризиса, когда уровень неопределенности и уровень риска в разы превышает обычный, профессионализм менеджеров и собственников в управлении рисками становится ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность и успех компаний, а зачастую и саму возможность их выживания на рынке.

Кризис 2008 года, вне всякого сомнения, будет досконально изучен профессионалами риск-менеджмента: это событие разделит экономическую и управленческую науку на «до» и «после». Уже сейчас, к примеру, многие эксперты говорят про то, что корнем проблем компании Merrill Lynch стала их политика в области управления рисками и что решение американских властей о судьбе финансового института стало своеобразным наказанием за «недостаточно взвешенную политику риск-менеджмента». Примеры инвестиционных банков очень показательны: риск-менеджмент сам по себе не является панацеей, эта практика может быть внедрена как успешно, так и неуспешно. В условиях современной экономики необходим не просто риск-менеджмент, а **профессиональный и системный риск-менеджмент на всех уровнях: от государственного до уровня частных управленческих решений.**

Мне очень повезло – вся моя профессиональная жизнь была так или иначе связана с темой управления рисками, и это позволило мне с разных сторон увидеть это очень ши-

рокое и многогранное учение. Оно распространяется на все сферы нашей деятельности: от технологии принятия решения и работы на рынке ценных бумаг до страхования и организации службы внутреннего контроля, различных способов аутсорсинга и т. д.

Разрабатывая математические модели управления рисками (которые, не пугайтесь, не вошли в эту книгу!), мне хотелось сделать их максимально приближенными к жизни, поскольку идеи, которые лежат за любой, даже очень сложной моделью риск-менеджмента, чаще всего очень просты. И, чтобы их использовать, далеко не всегда требуются сложные модели. Управляя консалтинговыми проектами, я использовал эти идеи, и они, вкупе с опытом, накопленным за время консалтинговой практики, легли в основу «пошаговых инструкций» для повседневного управления рисками, которые представлены в этой книге.

Предлагаемая технология очень проста и легко применима на практике, она должна стать основой профессионального и системного управления рисками. Я желаю вам использовать ее, чтобы сделать жизнь вокруг более предсказуемой, что поможет вам достигать целей и быть максимально независимым от «непредвиденных событий» и «стечений обстоятельств», позволит вам больше зарабатывать и меньше терять.

Введение

Основные проблемы внедрения риск-менеджмента в бизнес-практику

Сегодня для внедрения риск-менеджмента в бизнес-практику накоплена серьезная теоретико-методологическая база: риск-менеджмент активно развивался на протяжении последних десятилетий. Истории банка Barings Bank, компаний Enron и WorldCom, авария на Чернобыльской АЭС, дефолт 1998 года – все это лишь несколько классических примеров из области риск-менеджмента, которые дали толчок развитию этой технологии по всему миру. Это примеры, из которых были извлечены уроки, – ведь реализации этих рисков можно было бы не допустить, если бы ими лучше *управляли*. Именно поэтому в свое время появился закон Сарбейнза – Оксли, различные спецификации систем управления рисками (спецификация комитета спонсирующих организаций COSO Integrated Risk Management Framework, модель Basel II), принципы корпоративного управления, стандарты по управлению риска информационной безопасности и множество других методологий.

Несмотря на развитие методологической и теоретической

базы риск-менеджмента, очень многие организации сегодня сталкиваются с трудностями при внедрении этой технологии в бизнес-практику. Во многом это связано с наличием следующих проблем.

Проблема № 1: миф о том, что системный риск-менеджмент – это решение только для крупного бизнеса. Действительно, для того, чтобы выйти на любую американскую фондовую биржу, необходимо получить подтверждение соответствия закону Сарбейнза – Оксли, для чего требуется систематический риск-менеджмент. Поскольку на этих биржах котируются только крупные российские компании, они первыми внедрились системы управления рисками. Но это не означает, что управление рисками – это технология только для крупного бизнеса!

Также многие воспринимают внедрение системы риск-менеджмента как решение, стоящее по сложности в одном ряду с внедрением ERP-системы (Enterprise Resource Planning – информационная система управления ресурсами предприятия) и т. д. Однако внедрение системы управления рисками не требует таких инвестиций и не подразумевает внедрение информационной системы такой сложности. В главе 1 мы подробно обсудим мировоззренческие основы управления рисками, причины, по которым организациям необходимо внедрять риск-менеджмент в бизнес-практику, и какие выгоды можно из этого извлечь.

Проблема № 2: интуитивное, несистемное управле-

ние рисками. Многие руководители считают, что они и без дополнительных технологий видят полную картину своего бизнеса и интуитивно чувствуют риски. Действительно, профессиональные, талантливые менеджеры обладают потрясающей интуицией. Но ведь интуиция – это подсознательный просчет различных вариантов развития событий и неосознанное принятие решения. И ее можно улучшить, используя технологии управления рисками. Даже хорошая интуиция – это «стихийный» риск-менеджмент отдельно взятого человека, «переваривающего» риски в собственной голове. А осознанный риск-менеджмент – объективная корпоративная технология, не зависящая от настроения руководителя и других факторов. Более того, это тиражируемая и легко распространяемая в рамках всей организации технология.

Проблема № 3: неполное определение рисков. В разговорах менеджеров и собственников бизнеса можно часто услышать фразу «есть такой-то риск». Действительно, все менеджеры определяют риски, вне зависимости от применения технологии риск-менеджмента, но зачастую они определяют их не полностью. Если определить только событие или только влияние и не определить точки уязвимости и т. д. (все это, как мы увидим в дальнейшем, факторы, определяющие риск) – то тогда риском управлять будет очень сложно. Не определив слабые места, которые есть в нашем процессе, мы не сумеем понять, из-за чего риск может реализоваться, и, соответственно, вряд ли нам удастся уменьшить

вероятность его наступления. Например, если мы не полностью формализуем реализовавшиеся риски (а любой инцидент, сбой в работе бизнеса – это реализовавшийся риск), то, скорее всего, он повторится и еще раз увеличит ваши издержки. Неполное определение рисков приводит к тому, что менеджеры еще больше запутываются. О том, каким образом полностью определять риски, рассказывается в главе 2.

Проблема № 4: «точечное» управление рисками. Любой бизнес подвержен множеству рисков (здесь нет прямой пропорциональной связи с объемом бизнеса): кредитным рискам, информационным рискам, рыночным рискам, рискам инфраструктуры, рискам, связанным с персоналом, и т. д. Естественно, что увидеть и смягчить один риск – это не значит управлять рисками. В этом случае, смягчив один риск, необходимо сразу же приниматься за борьбу с другим. Чтобы не возникло ощущение замкнутого круга, необходимо определять риски максимально полно. Если у вас будет актуальный профиль рисков бизнеса, вы будете уверены в том, что знаете, какие события могут произойти и какое влияние на вас они окажут. Даже если вы не будете иметь возможность их предотвратить, вы как минимум сможете к ним подготовиться.

Чтобы представить себе ценность профиля рисков, можно использовать следующую логику: ценность информации о каждом риске равна влиянию этого риска за вычетом инвестиций в его смягчение. Увидев риск с влиянием 1 млн

долл. и смягчив его (инвестировав \$100 000), вы не потеряете миллион, соответственно, такая запись в профиле рисков стоит \$1 000 000 минус инвестиции в меры по смягчению риска, итого – \$900 000. О том, как разрабатывать профиль рисков бизнеса, мы поговорим в главе 3.

Проблема № 5: концентрация на незначительных рисках (ошибки в расстановке приоритетов). Риски различаются не только по типу, но и по значимости для бизнеса. Один риск может иметь влияние миллион долларов, а другой – только сто тысяч. При этом у них может быть различная вероятность наступления: может показаться, что у «миллионного» вероятность настолько незначительна, что смягчать его не стоит. А потом получается, что именно он и реализовался.

Для того, чтобы понять, с какими рисками работать в первую очередь, нужно их адекватно оценивать. Методы количественной оценки рисков по большей части очень сложны и не всегда позволяют полноценно проанализировать повседневные риски. Поэтому нужно подобрать для себя методы оценки рисков, которым вы будете доверять и которые сможете реализовать. Главное, чтобы методы оценки рисков были вам понятны, – не стоит слепо верить формулам и специальным программам. Методика количественной оценки рисков представлена в главе 4.

Проблема № 6: неэффективные стратегии управления рисками. Определение рисков и их оценка – это под-

водная часть «айсберга» управления рисками. Очень часто, даже при системном управлении рисками, менеджеры концентрируются на их определении и количественной оценке, действиях, которые сами по себе не приносят результата. Результат управления рисками заключается в реализации стратегий, внедрении адекватных мер управления каждым отдельным риском. Эти действия направлены на сокращение издержек и недополученной прибыли, а их, к сожалению, обычно либо не определяют вообще, либо определяют неправильно, либо не реализуют на практике. Есть типовые стратегии управления рисками (принятие риска, диверсификация, хеджирование, страхование, аутсорсинг и т. д.), которые могут выступить хорошими подсказками при принятии решений. Также есть множество механизмов, которые помогают интегрировать стратегии управления рисками в общекорпоративную систему менеджмента компании. Систематически реализуя на практике стратегии управления рисками, вы обеспечите безопасность бизнеса и получите возможность непрерывно повышать уровень устойчивости, защищенности и конкурентоспособности компании. Типовые стратегии управления рисками, а также алгоритмы выбора стратегий представлены в главах 5 и 6.

Чтобы решить перечисленные проблемы, достаточно внедрить в бизнес-практику простую, пятишаговую технологию управления рисками, которая представлена в этой книге. Несмотря на то, что технология основана на сложных тео-

ретических моделях, она абсолютно проста в применении и ориентирована на практику: в этой книге вы не найдете формул, сложных математических моделей и графиков. Эта технология предназначена в первую очередь для управления ежедневными рисками. Именно поэтому во второй части книги подробно рассматриваются технологии управления рисками при принятии решений (глава 8), методы управления стратегическими (глава 9) и операционными (глава 10). По той же причине практическое управление рисками рассматривается на примере парка развлечений (кейс, проходящий через всю книгу), риски которого должны быть понятны всем.

Риски будут всегда. И это хорошо – иначе жить было бы скучно. Иногда может показаться, что риски – это то, что от нас не зависит. Но на самом деле это не так. От того, что мы делаем, зависит очень многое. Главное – вовремя увидеть и просчитать «непредвиденные обстоятельства», понять, что мы можем сделать, чтобы все получилось так, как нам хочется. Сделать максимум, что от нас зависит, и быть готовым к любому развитию событий. Это нужно, чтобы больше зарабатывать и меньше терять в бизнесе и жизни.

Глава 1

Стратегия «больше зарабатывать, меньше терять»

1.1. Для кого эта книга?

Современные книги по управлению рисками, как правило, изобилуют формулами, графиками и схемами. Причем большая часть таких книг посвящена ценным бумагам, фьючерсам, форвардам, опционам, методам Монте-Карло и т. д., то есть вещам, с которыми мы в обычной жизни сталкиваемся весьма редко. И это неудивительно, ведь методы, которые описываются в этих книгах, придуманы людьми, чья деятельность так или иначе связана с игрой на бирже. Вообще, современная концепция риск-менеджмента многим обязана профессионалам фондового рынка, людям, которые имеют большой опыт работы в условиях неопределенности и деятельность которых всегда связана с риском.

Может сложиться впечатление, что управление рисками – это невероятно сложная технология, применимая только на биржах. Но это совсем не так.

Любой бизнес связан с рисками. Любой успешный бизнес связан с большими рисками. От того, как бизнесмены, мене-

джеры, инвесторы справляются с этими рисками, зависит их успех.

Кто-то управляет рисками осознанно, кто-то – интуитивно. Но любая деятельность требует управления рисками: управляете ли вы бизнесом или подразделением компании, начинаете новое или развиваете уже начатое дело.

Кто-то управляет рисками лучше, кто-то хуже. Те, кто управляет хуже, зарабатывают меньше, чем могли бы, а теряют больше, чем могли бы потерять. При неграмотном управлении рисками либо при его отсутствии всегда возникают непредвиденные обстоятельства, мешающие, например, реализовать проект в срок; появляются незапланированные издержки, которых вполне можно было бы избежать, просчитав все на несколько шагов вперед. Мало кого такая ситуация может устроить, поэтому очевидно, что рисками нужно управлять систематически и профессионально – это **неотъемлемая и необходимая компетенция** любого менеджера любого уровня в любой сфере бизнеса. Мы все живем в условиях неопределенности, и чем она выше, тем сложнее принять правильное решение. Управление рисками позволяет видеть за каждым событием, решением, действием, идеей, начинанием всевозможные последствия, прочитывать заранее, каким образом действовать при том или ином развитии событий, быть готовым ко всему. А это, в свою очередь, позволяет уменьшить неопределенность и сделать бизнес более предсказуемым, а значит, успешным.

Метод, который описывается в этой книге, направлен на практическое управление рисками, в нем нет формул, моделей и графиков. Он призван обеспечить ту самую необходимую практическую компетентность в управлении рисками для широкого круга менеджеров. Это книга не про риски фондового рынка и не про построение эффективных портфелей ценных бумаг, а про управление ежедневными рисками. Для управления ежедневными рисками требуются простые и «внятные» методы, причем нюансов и деталей здесь ничуть не меньше, чем в управлении рисками на фондовом рынке.

Предлагаемая методология, которую мы образно назовем «больше зарабатывать, меньше терять», поможет вам систематически и профессионально управлять рисками.

1.2. Какие умения необходимы, чтобы управлять рисками профессионально?

Для того, чтобы систематически и эффективно управлять рисками, нужно научиться:

1. **определять риски** таким образом, чтобы было понятно, что делать дальше с проектом, бизнесом, компанией для того, чтобы избежать дополнительных издержек и упущенной выгоды;

2. применять на практике методы, позволяющие увидеть **всю картину рисков**, с которыми вы можете столкнуться или уже сталкивались;

3. определять **наиболее критичные** риски, чтобы правильно расставлять приоритеты, распределять собственные ресурсы и в первую очередь решать именно первоочередные задачи;

4. определять **оптимальные стратегии управления рисками**, то есть те действия, не сделав которые вы меньше заработаете или больше потеряете (чем могли бы);

5. создавать **«подушку безопасности»**, планировать свои действия на случай, если риски реализуются;

6. самое главное – реализовывать эти действия! Действия, необходимость которых вы выявили при оценке возможных

рисков, которые должны обеспечить управляемость этих рисков, а также защищенность, предсказуемость, прибыльность и конкурентоспособность вашего бизнеса;

7. использовать технологию управления рисками в самых разных ситуациях: при принятии решений, при определении стратегии организации, при управлении проектами и процессами бизнеса, в котором вы работаете.

1.3. Что должно получиться в результате?

Те, кто «набил руку» в управлении рисками, спокойно и смело принимают непростые решения, успешнее управляют сложными проектами и процессами, и их жизнь гораздо более предсказуема. У них есть честно заработанное чувство уверенности.

Многие из нас оказывались в ситуациях, когда сложно, а иногда и страшно принимать решения, когда возникает ощущение непредсказуемости и неопределенности относительно того, что будет с бизнесом, любимым делом, проектом.

Действительно, в нашей жизни есть вещи, на которые мы не можем повлиять, и надо отдавать себе в этом отчет. Есть неизлечимые болезни, страшные катастрофы, природные катаклизмы и т. д. Поэтому иногда кажется, что от нас мало что зависит. Но на самом деле есть множество ситуаций, на которые мы **можем и должны** влиять, и главное – вовремя их увидеть.

Чем бы вы ни занимались, грамотное управление рисками даст вам чувство уверенности, предсказуемости и определенности. Профессионально управляя рисками, вы будете точно знать, что 1) сделали все, что от вас зависит, чтобы ваши планы реализовались, и 2) готовы к любому сценарию развития событий.

Банки и 1998 год

Вспомните 1998 год. Представьте себя банкиром. Систематически анализируя риски, вы увидели риск дефолта. Соответственно, вы определили действия, которые нужно предпринять, чтобы смягчить влияние этого риска – например, «выйти» из ГКО, купить доллары. Естественно, эти действия привели к тому, что вы обогнали ваших коллег, которые этот риск не увидели. Вы потеряли значительно меньше, чем они.

Пейджинговая связь

Поставьте себя на место директора пейджинговой компании конца 1990-х. Вы увидели бизнес-риск (риск изменения спроса) и вовремя среагировали – переориентировали бизнес (например, стали оказывать услуги контакт-центра и диверсифицировали продуктовую линейку, начав заниматься сотовыми телефонами). Посмотрите, что в результате получили ваши конкуренты, которые этот риск не увидели, а если и увидели, то не среагировали. Очевидно, что вы потеряли меньше, чем они.

Ценность навыка управления рисками в этих примерах сложно измерить, но она очевидна. Кому-то этот навык дан от природы, но, безусловно, управлять рисками могут на-

учиться все. Для этого нужно знать и использовать технологии управления рисками. Эта книга научит вас использовать эти технологии, чтобы сделать вашу жизнь лучше, веселей, спокойней и безопасней.

1.4. Основная идея управления рисками

Основная идея управления рисками очень проста. Для того, чтобы управлять рисками, необходимо:

1. определить, чего мы хотим (начиная новый проект, управляя бизнесом, или вообще – в жизни);
2. понять, что может нам помешать добиться того, чего мы хотим (то есть какие риски могут повлиять на проект или бизнес);
3. придумать план действий по максимальному уменьшению влияния определенных ранее (нежелательных для нас) событий (рисков);
4. предпринять соответствующие действия, чтобы минимизировать влияние рисков в случае их реализации.

Пять событий

Мы все имеем определенный опыт в управлении рисками. Особенно часто, к сожалению, нам приходится работать с рисками, которые уже реализовались. Многие представляют себе, что такое «реализовавшийся риск», однако в начале каждого семинара по управлению рисками я обычно прошу участников подумать и перечислить пять событий, которые:

1. не позволили им получить то, что они хотели;

2. не позволили реализовать запланированное;

3. привели к тому, что они получили меньше, чем могли бы получить;

4. привели к тому, что они потеряли больше, чем могли бы потерять.

Кто-то рассказывает про неожиданное падение фондового рынка, приведшее к значительным потерям. Кто-то обязательно вспомнит про дефолт 1998 года. Кто-то говорит про то, что купил билеты в отпуск дороже, чем мог бы, и что деньги начал хранить «не в той валюте». Кто-то делится часто встречающейся историей про то, что выбрал не тех поставщиков. Всегда встречаются участники-строители, рассказывающие про зиму, которая, как всегда, неожиданно наступив, не позволила вовремя достроить объект. В общем, историй – масса. Многие не углубляются в детали и ограничиваются рассказами о решениях, которые побоялись принять, потому что «не знали, что будет и как лучше поступить».

В жизни каждого из нас событий, подобных описанным, было много. Наш успех зависит от того, насколько правильно и заранее мы увидели эти события и продумали план действий. Или от того, насколько готовы мы были к этим событиям в случае, когда повлиять на них не могли. Определите свои «пять событий» и подумайте, можно ли было их предотвратить? Были ли вы к ним готовы?

Все эти события суть риски, которые должны были управляться. И вы ими управляли – в каких-то случаях успешно, а в каких-то – не очень. Последствия рисков, которыми вы управляли эффективнее, были менее болезненными. Реализовавшиеся же риски всегда приводят к ощутимым потерям. Сорвалась выгодная сделка – не заработали столько, сколько могли бы. Угнали незастрахованную машину – потеряли больше, чем могли бы потерять.

Представленная в данной книге технология риск-менеджмента применима на индивидуальном уровне, на отдельных уровнях организаций, а также на общекорпоративном уровне.

Прежде чем перейти к конкретным методам управления рисками, затронем несколько концептуальных аспектов современного риск-менеджмента:

- взаимосвязь прибыльности бизнеса и его безопасности;
- неопределенность, которая лежит в основе бизнеса;
- проблемы принятия решений;
- наиболее распространенные стратегии управления рисками.

В этой главе мы также детально рассмотрим, какую практическую пользу мы должны извлечь из управления рисками.

1.5. Прибыль и безопасность: больше зарабатывать, меньше терять

Баланс «прибыль-безопасность»

Владельца любой компании в стратегическом плане интересуют всего две вещи, которые определяют стоимость бизнеса: 1) **прибыльность** и 2) **безопасность**. Интерес к прибыли можно даже не комментировать. Это часть управления рисками, которую мы называем «больше зарабатывать». А вот о безопасности, про «меньше терять», стоит поговорить отдельно.

То, что безопасность интересует всех, – очевидно, достаточно зайти в магазин, банк, аэропорт и пр. Но что значит безопасность для бизнеса и каким образом можно ее обеспечить? Как защитить бизнес, а главное, от чего его защищать?

Рассмотрим близкий многим пример – аэропорты. Сегодня в мире идет борьба с терроризмом. У нас в аэропортах всех просят снимать обувь, ремни и т. д. Каждого пассажира внимательно осматривают. Все это делается для того, чтобы обеспечить нашу же безопасность. Очевидно, что, с точки зрения получения прибыли, ни один аэропорт в мире не заинтересован в том, чтобы устанавливать рамки металлоискателей и нанимать служащих для осмотра пассажиров. Аэро-

порту выгоднее пропустить всех в самолет как можно быстрее, не тратиться за металлоискатели, не нанимать специальных служащих и т. д. Но если произойдет теракт, аэропорт понесет очень большие потери.

Аэропорт в Тель-Авиве. В Израиле с терроризмом борются давно, и кажется, что именно здесь досмотр пассажиров должен быть особенно тщательным. И такой досмотр действительно проводится, но ремни снимать не заставляют (более того, я даже через рамку металлоискателя прошел с большой железной зажигалкой). И никто меня не ощупывал. Потому что система безопасности, то есть система смягчения рисков террористических атак, устроена здесь совсем по-другому. Пассажиры классифицируются по различным категориям после интервью со службами безопасности, а затем, в зависимости от того, в какую группу попал человек, определяется, каким образом с ним работать. Это и есть пример обеспечения безопасности, основанного на риск-менеджменте. Понятно, что гораздо проще провести личный досмотр всех пассажиров, чем проводить беседы и классифицировать их, но с точки зрения удобства пассажиров «тель-авивский» вариант гораздо более гуманный.

Как бы там ни было, безопасность **необходима**, и в первую очередь для того, чтобы «меньше терять». Причем необходима не только в аэропортах – в любом бизнесе. Но

внедрение мер безопасности часто уменьшает прибыль компании и может нанести ей ущерб, особенно при непродуманном подходе. К примеру, компания в целях защиты конфиденциальной информации вводит запрет на использование в офисе мобильных телефонов. Результат – недовольство сотрудников, паника, снижение лояльности персонала. Вряд ли подобная ситуация способствует процветанию бизнеса. А ведь при оценке риска вполне могло оказаться, что подобный запрет не оправдан и не смягчает риск. Существует масса других способов «унести» информацию из компании (на флэшке и т. п.).

Вывод здесь очень простой: единственный способ обеспечить безопасность – действовать на основе систематического управления рисками.

Безопасность – не в запретах, замках и колючей проволоке (сколько в России больших заборов с маленькими дырками, куда можно пролезть), а в разработке эффективных действий и процессов, призванных эту безопасность обеспечить. Поскольку чаще всего подобные действия и процессы «тормозят» бизнес, нужно правильно определить уровень **«необходимой и достаточной»** безопасности, то есть обеспечить баланс «больше зарабатывать, меньше терять». **Безопасность ради безопасности, без риск-менеджмента, наносит ущерб бизнесу.** Безопасность мы понимаем здесь широко – как общую **защищенность** бизнеса, обеспечивающую его устойчивость и стабильное развитие.

В целом, всю деятельность организации можно условно разделить на два больших направления: получение прибыли и обеспечение безопасности. Деньги все зарабатывают по-разному. А вот принципы обеспечения безопасности в различных видах бизнеса во многом схожи.

Каковы же критерии стабильности и устойчивости бизнеса? В первую очередь – это соответствие его развития нашим планам, готовность компании к событиям, которые могут привести к отклонениям фактических показателей работы от плановых, а также наличие заранее продуманных мер по избеганию и преодолению последствий таких событий. Если данные условия соблюдаются, отклонение «фактов» от «планов» минимально. А это и есть **стабильность**, которая, в свою очередь – **следствие защищенности**.

Таким образом, можно уверенно утверждать, что безопасность должна быть основана на подходах современного риск-менеджмента. Причем систематический риск-менеджмент обеспечивает не только безопасность, но и прибыль.

Следует помнить, что безопасность бизнеса зависит от уровня неопределенности, в которой мы действуем.

1.6. Неопределенность: можно ли добиться успеха, когда неизвестно, что будет завтра

На самом деле, в условиях неопределенности действует любая компания. Никто точно не знает, как будут развиваться события в будущем: неизвестно, как будут вести себя клиенты, поставщики, какая будет погода, когда сломается сервер, соберется увольняться ключевой сотрудник и т. д. Речь ведь идет не об абстрактных событиях, а том, что непосредственно влияет на наш бизнес, проекты и процессы, словом – на нашу жизнь.

Работа в условиях неопределенности приводит к тому, что мы сталкиваемся с непредвиденными событиями, которые негативно (или позитивно, но значительно реже), влияют на нашу жизнь. Учиться же работать в условиях неопределенности лучше всего у профессионалов. Наиболее ярким примером действий в условиях неопределенности является работа на фондовом рынке (как, впрочем, и в любом другом инвестиционном бизнесе).

Если провести воображаемый опрос: кто больше времени тратит на управление рисками – игроки фондового рынка или обычные бизнесмены, – то, скорее всего, подавляющее большинство ответов будет в пользу «тружеников бир-

жи». Это верно, однако необходимо уточнение: профессионалы фондового рынка тратят свое время именно на **осознанное** управление рисками. Они просчитывают различные варианты: что будет в случае падения акций, роста акций, каким образом можно сбалансировать портфель активов, то есть компенсировать падение одной акции ростом другой... Потом они оценивают производные финансовые инструменты, фьючерсы, опционы и т. д. Такая предусмотрительность вполне объяснима – на фондовом рынке недостаточное управление рисками сразу чувствуется – приводит к убыткам. Тот, кто правильно спрогнозировал развитие событий, основываясь, скорее всего, на предыдущем опыте (статистике), обычно принимает правильное решение и в итоге получает прибыль. Причем получает ее систематически, как, например, Уоррен Баффетт.

Не зря этот человек, по праву считающийся одним из наиболее успешных инвесторов нашего времени, однажды сказал: «Риски возникают тогда, когда вы действуете наугад». Действительно, большая часть рисков реализуется из-за того, что инвесторы либо не планируют свои действия, либо планируют, не просчитывая варианты развития событий. Или же планируют, но потом планом не руководствуются. А если и руководствуются, то не корректируют его в соответствии с непредвиденными обстоятельствами, которые имеют место практически в любой сфере.

Логика управления рисками на фондовом рынке и в

«неинвестиционном» бизнесе одна и та же. Ведь неопределенность на фондовом рынке является результатом неопределенности в реальной жизни. Почему же те, кто покупает и продает ценные бумаги, рыночная стоимость которых зависит от реальных показателей работы компаний, их выпускающих, тратят на управление рисками больше времени, чем те, кто этими компаниями непосредственно управляет?

Во многом так происходит потому, что, как ни парадоксально, рынок ценных бумаг довольно сильно стандартизован. Вернее, стандартизована его неопределенность: есть правила проведения торгов на бирже, известны позитивные события, которые могут наступить (в общем случае – рост акций), негативные события (в общем случае – падение акций), существует, наконец, перечень акций, с которыми эти события могут произойти.

В реальной жизни и правил значительно больше, и вместо акций действуют люди, информационные системы, рынки, государство и т. д. А неопределенности в жизни ничуть не меньше, чем на фондовом рынке. Что уж говорить о позитивных и негативных событиях – их бесконечное множество, а главное – наступить они могут одновременно. И управлять рисками, то есть просчитывать различные варианты развития событий, выбирать оптимальный путь, изменять курс и прочее, в жизни значительно сложнее. Поэтому многие методы управления рисками, которые будут рассмотрены далее, разработаны на основе инструмен-

тов фондового рынка и адаптированы для широкого применения.

1.7. Проблемы принятия решений. Интуиция и риск-менеджмент

Успех бизнеса зависит от многих факторов, но, так или иначе, эффективные, быстрые и правильные решения – это составная часть любого успеха. Мы уже выяснили, что все решения в бизнесе принимаются в условиях неопределенности. Если уровень неопределенности высокий, то кажется, что преуспевает тот, у кого хорошее чутье или тот, кому попросту везет. Отчасти это так, ведь очень часто говорят, что гениальные менеджеры (Билл Гейтс, Генри Форд, Наполеон и пр.) обладали и обладают потрясающей интуицией.

Что же такое интуиция? На самом деле это врожденная способность к риск-менеджменту. Интуиция (от лат. *intueor* – пристально смотрю) – способность постигать истину напрямую, без осмысления, логического обоснования и доказательств, путем озарения, внезапного прозрения. Все интуитивные процессы протекают в подсознании. То есть получается, что интуиция – это подсознательный просчет различных вариантов развития событий и неосознанное решение, причем решение оптимальное. А что же такое риск-менеджмент? Это сознательный просчет вариантов, сознательно принятое решение! Умение, которым некоторые люди обладают от природы. Те же, кто развитой интуицией не обладает, могут компенсировать ее отсутствие систематическим

применением инструментов риск-менеджмента, о которых вскоре пойдет речь. А тем, у кого интуиция развита, эти инструменты помогут принимать еще более эффективные решения.

Говоря об интуиции в бизнесе, стоит рассмотреть два противоположных подхода к принятию решений – условно назовем их **«авантюризм»** и **«занудство»**.

Может сложиться впечатление, что анализ аналогичных, уже реализованных проектов, проигрывание различных сценариев, просчет вариантов (что, по сути, и есть управление рисками) непременно делают человека **«занудой»**, который всего боится, а в итоге так ничего и не делает (как героиня сказки братьев Grimm «Умная Эльза»). Сложно представить себе, чтобы такой бизнесмен-зануда реализовал креативный (и, конечно же, рискованный) проект, создал бы успешный и интересный бизнес.

На самом деле это далеко не так. Задача управления рисками заключается не в бесконечном проигрывании различных сценариев, а в **принятии правильных, сбалансированных, зачастую рискованных, но осознанно рискованных решений**.

«Зануду» приводит в замешательство не управление рисками само по себе, а неспособность отыскать правильное решение в рискованной ситуации. Уговорив себя принять один риск, он вспоминает про другой, и ему начинает казаться, что первый риск на самом деле не такой уж опасный, а вот

второй может поставить под удар весь проект. Таким образом, возникает замкнутый круг, а в результате – проблема остается нерешенной. И чаще всего потому, что «зануда» просто не в состоянии правильно оценить риск.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.