



## **Идентификация и классификация рисков как инструменты управления рисками в антикризисном управлении современным предприятием**

**Аннотация.** *Статья посвящена некоторым вопросам управления рисками в антикризисном управлении современным предприятием, то есть вопросам идентификации и классификации рисков событий, с которыми в процессе своей деятельности может столкнуться антикризисный управляющий и его команда. Автор предлагает также принципы идентификации и основные факторы классификации рисков в антикризисном управлении современным предприятием.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, антикризисная программа, риск, идентификация рисков, классификация рисков.

**Раздел:** (04) экономика.

Основной идеей антикризисного управления на предприятии служит целенаправленное применение управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений в деятельности хозяйствующего субъекта [1, 2]. Антикризисное управление, безусловно, связано с принятием рискованных решений, поэтому риск всегда будет существенной частью работы антикризисного менеджера. В современных условиях, с учетом суровой конкуренции, продвинутых технологий и сложных экономических ситуаций принятие рискованных решений в рамках антикризисного управления возрастает в значительных пропорциях.

Риск в процессе антикризисного управления предприятием представляет собой возможность получения непредвиденных и нежелательных последствий в рамках реализации антикризисной политики, т. е. он, как правило, несет негативное значение, связанное с неопределенностью и опасностью при принятии управленческих решений.

Однако не стоит забывать, что риск включает в себя не только угрозы целям антикризисного управления, но и шансы для удачного выполнения этих целей.

Неопределенность, возможность и риск тесно взаимосвязаны. Неизвестность или неопределенность будущего для предприятия может оказаться либо желательной, либо нежелательной, причем вероятность тех результатов, которые желательны, может рассматриваться как возможность, в то время как вероятность тех результатов, которые нежелательны, представляет собой риск [3].

Таким образом, риск и возможность в рамках антикризисного управления предприятием связаны друг с другом, и один может рассматриваться как родственный компонент другого.

При осуществлении антикризисного управления предприятием многие риски, возникающие в ходе некоторых событий, при наличии предусмотрительности и изобретательности могут быть превращены в возможности. На это должны быть направлены усилия руководителя предприятия, антикризисного менеджера, его команды.

Задача управления рисками в антикризисном управлении не является «изолированной», обособленной от большинства других функций антикризисного управления.

Основными компонентами процесса управления рисками в антикризисном управлении являются:

- планирование управления рисками – решение о подходе и плане по управлению рисками в кризисной ситуации;



- идентификация рисков – определение того, какие риски могут повлиять на деятельность предприятия и на эффективность антикризисного управления, и документирование характеристик каждого из них;

- оценка риска – проведение качественного анализа рисков и приоритизации рисков по оказываемому эффекту на цели антикризисного управления;

- количественное определение риска – определение вероятности наступления рисков и оценка их влияния на цели антикризисного управления;

- планирование ответных действий на риск – развитие процедур и техники увеличения возможностей и уменьшения угроз целям антикризисного управления со стороны риска;

- мониторинг и контроль риска – отслеживание риска, идентификация остаточных рисков, исполнение плана уменьшения рисков и оценка эффективности и основательности антикризисного управления.

На всех этапах антикризисного управления предприятием есть опасность (риск) нарушения разработанных планов, принятых режимов деятельности, появления различных отрицательных эффектов, угроза безопасности объектов и людей.

В результате само антикризисное управление и его исполнители, как правило, подвергаются риску различных потерь, и возникает необходимость в определенном механизме, который позволял бы наилучшим возможным способом с точки зрения целей антикризисного управления учитывать риски, бороться с ними на всех этапах этой деятельности. Этим механизмом становится управление риском, определяемое как искусство и наука анализа риска с последующей организацией мер, позволяющих наилучшим образом с точки зрения целей антикризисного управления устранить или минимизировать риск.

**Управление рисками в антикризисном управлении предприятием** – это процесс, связанный с определением, анализом и соответствующими мерами реагирования на риски, возникающие в ходе осуществления вывода предприятия из кризиса.

Риски, выявляемые в рамках антикризисного управления предприятием, подвержены значительным изменениям в течение всего срока реализации программы антикризисного управления. Можно сделать следующие выводы:

1. Процесс управления рисками осуществляется на протяжении всего срока реализации программы антикризисного управления.

2. Целью управления рисками должно быть определенное влияние на формирование программы антикризисного управления, таким образом, что как риск, так и количество расходов на риск уменьшились до приемлемых уровней в течение всего срока реализации такой программы.

3. На стадии создания антикризисной программы предприятие подвергается наибольшему риску, поэтому именно на этой стадии необходимо осуществлять планирование управления рисками, идентификацию, оценку, планирование мер реагирования на риски.

4. Возможность и риск остаются относительно высокими в течение всего срока реализации программы антикризисного управления предприятием.

5. К концу реализации программы антикризисного управления предприятием количество рисков, которым она может подвергнуться, снижается, однако возрастает тяжесть последствий от их наступления.

**Идентификация рисков в антикризисном управлении** состоит в определении того, какие риски наиболее вероятно повлияют на реализацию программы антикри-



зисного управления, и в документировании характеристик каждого из рисков. Идентификация рисков осуществляется на стадии создания антикризисной программы.

Для успешного осуществления идентификации рисков требуется план управления рисками в рамках данной антикризисной программы. Необходимо также тщательно проанализировать категории возможных рисков, с которыми могут столкнуться участники программы антикризисного управления предприятием и само предприятие. Можно также воспользоваться информацией об опыте идентификации рисков в аналогичных антикризисных программах, если таковые осуществлялись.

Наиболее подходящими инструментами для эффективной идентификации рисков в антикризисном управлении являются:

- обзор документации по будущим антикризисным мероприятиям;
- информация о техниках идентификации рисков;
- предварительный список рисков, с которыми может столкнуться предприятие и лица, осуществляющие планирование и реализацию программы антикризисного управления предприятием.

Необходимо также тщательным образом проанализировать распределение ответственности за осуществление мероприятий в рамках реализации программы антикризисного управления предприятием, провести анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятию – объекту антикризисного управления.

Как результат процесса идентификации рисков должны быть представлены полный перечень рисков, с которыми могут столкнуться участники программы антикризисного управления предприятием, а также индикаторы появления таких рисков.

Идентификация рисков в рамках антикризисного управления конкретным предприятием начинается с изучения самого объекта антикризисного управления и предварительной программы антикризисного управления, т. е. её характеристик и специфических особенностей (масштаба, целей, требований к качеству, стоимости запланированных мероприятий, ограниченности времени реализации и т. д.). Учет таких специфических особенностей повлияет на выбор возможных рисков, значительно влияющих на антикризисное управление.

В рамках успешного управления рисками информация о рисках программы антикризисного управления поступает от одних участников реализации таковой программы к другим в форме наиболее вероятных оценок программных параметров.

Постепенно вокруг этих оценок строится всеобщий подход к управлению рисками в рамках конкретной антикризисной программы.

С помощью идентификации рисков можно дать более подробное описание:

- рисков, располагающихся в определенном порядке в соответствии с планом реализации антикризисной программы;
- влияния таких рисков на мероприятия в рамках реализации антикризисной программы;
- возможных причин, которые могут повлиять на возникновение рисков в рамках антикризисного управления;
- упреждающих мероприятий, подходящих для того, чтобы избежать влияния идентифицируемых (описанных) рисков;
- коррекционных мероприятий, необходимых в случае воздействия описанных рисков на программу антикризисного управления предприятием.

Для программ антикризисного управления предприятиями и организациями можно предложить определенные принципы идентификации рисков (см. таблицу).



В начале идентификации необходимо распознать потенциальные мешающие реализации программы антикризисного управления предприятием факторы.

## Принципы идентификации рисков в антикризисном управлении предприятием

Принципы идентификации рисков	Особенность идентификации рисков
1. По способу получения информации о рисках в антикризисном управлении	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Информация о рисках имеется, исходя из собственного опыта, на основе уже осуществленных антикризисных программ;</li> <li>– информацию о рисках получают в ходе создания концепции, планирования, реализации антикризисной программы;</li> <li>– информацию о рисках получают от сторонних организаций, ранее осуществлявших аналогичные программы</li> </ul>
2. По способу осуществления идентификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Идентификация рисков осуществляется в соответствии с групповым принципом (антикризисная команда либо антикризисная команда и антикризисный управляющий);</li> <li>– идентификация рисков осуществляется в соответствии с индивидуальным принципом (член антикризисной команды, специализирующийся только на идентификации рисков, либо привлеченный внешний консультант)</li> </ul>
3. По виду источников информации о рисках	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Источником информации является документация антикризисной программы;</li> <li>– в качестве источников информации могут использоваться заключения экспертов по данной антикризисной программе;</li> <li>– источником информации может быть список рисков, определенный в аналогичных антикризисных программах</li> </ul>
4. По видам объектов идентификации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В качестве объектов идентификации выступают этапы (фазы) выполнения антикризисной программы управления предприятием;</li> <li>– объектами идентификации могут выступать элементы (мероприятия) антикризисной программы</li> </ul>
5. По виду документирования идентифицированных рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Может быть составлен отчет об идентификации рисков по какой-либо стадии антикризисной программы, элементу (мероприятию) антикризисной программы;</li> <li>– отчет составляется в целом по всей антикризисной программе</li> </ul>

Факторы рисков могут различаться:

- по степени влияния на программу антикризисного управления;
- в зависимости от вида деятельности предприятия (организации), в отношении которой осуществляется антикризисное управление (коммерческая, инновационная, научно-техническая, производственная и т. д.), и соответствующих ей рисков;
- по характеру воздействия на риск (слабое, умеренное, сильное);
- по источнику возникновения рисков факторов (внешняя среда, качество управленческой деятельности и т. д.).

Невозможно учесть все рисковые факторы, но вполне реально выделить главные из них по результатам воздействия на реализуемую антикризисную программу и объект, в отношении которого осуществляется антикризисное управление. Необходимо отметить, что наряду с отрицательным влиянием риск может оказывать и положительное воздействие на процесс антикризисного управления.

Основополагающей частью идентификации рисков любой деятельности, в том числе и антикризисного управления, является классификация рисков, на основе которой в дальнейшем может осуществляться оценка наиболее важных для антикризисной программы рисков, продумывание политики реагирования на риски и т. д.



**Задача классификации рисков в антикризисном управлении** состоит в том, чтобы произвести их сортировку в соответствии с полученной информацией о рисках.

В основу классификации рисков в антикризисном управлении должны быть положены два важных принципа:

- особое внимание следует уделить тем рисковым событиям, которые могут наступить вследствие нехватки ресурсов (времени, денег, персонала);
- при классифицировании следует обратить внимание на соотношение между величиной ущерба от риска и расходами на устранение или уменьшение последствий от наступления риска.

Благодаря сортировке рисков существенно облегчается формирование перечня рисков, подпадающих под непосредственное рассмотрение. Разберем основные факторы классификации рисков в рамках антикризисного управления.

Факторы классификации рисков в антикризисном управлении:

1. Классификация по возможности идентифицирования рисков:

- риски, которые очевидны и быстро могут быть идентифицированы и классифицированы;
- риски, о существовании которых команде и антикризисному управляющему известно, но не они знают, как могут повлиять на реализацию антикризисной программы;
- риски антикризисного управления, о которых на данный момент ничего не известно, но в дальнейшем они могут быть идентифицированы и классифицированы;
- риски, о существовании которых ничего не известно, но которые, появившись внезапно, могут нанести большой вред выполнению программы антикризисного управления.

2. Классификация рисков по источникам сигнализации о выявлении рисков:

- риски, выявленные из технической документации антикризисной программы;
- риски, выявленные на основе анализа отчетов о ходе выполнения программы антикризисного управления;
- риски, выявленные на основе мнений экспертов (как внутренних, так и внешних);
- риски, выявленные на основе официальных данных о деятельности в этой сфере производства или бизнеса (печать, радио, телевидение).

3. Классификация рисков по причинам возникновения:

- внешне не предсказуемые риски в рамках антикризисного управления (неожиданные государственные меры регулирования в сфере антикризисного управления; природные катастрофы; преступления; неожиданные внешние экологические и социальные эффекты и т. д.);
- внешне предсказуемые (но неопределенные) риски в рамках антикризисного управления (воздействие рынка, операции в антикризисной программе, недопустимые экологические воздействия, отрицательные социальные последствия, изменение налогообложения и т. д.);
- внутренние нетехнические риски в рамках антикризисного управления (срыв планов работ по реализации антикризисной программы, перерасход средств в антикризисной программе и т. д.);
- технические и инновационные риски в рамках антикризисного управления (изменение технологий, ухудшение качества работ, ошибки в документации антикризисной программы и т. д.);





- правовые риски в рамках антикризисного управления (наличие и срок действия лицензии на осуществление бизнеса, невыполнение контрактов по реализации программы антикризисного управления, судебные процессы с внешними партнерами и т. д.);

- страхуемые риски в рамках антикризисной программы (прямой ущерб имуществу, задействованному в рамках выполнения антикризисной программы; косвенные потери; риски, страхуемые в соответствии с нормативными документами антикризисной программы; риски, связанные с членами антикризисной команды и т. д.).

#### 4. Классификация рисков по этапам (фазам) антикризисной программы:

- риски, выявляемые на этапе исследования причин кризисного состояния предприятия;

- риски, выявляемые на этапе разработки мер по стабилизации и поиску путей выхода предприятия из кризиса;

- риски, выявляемые на этапе мониторинга и диагностики состояния предприятия;

- риски, выявляемые на этапе оценки возможностей финансового оздоровления предприятия;

- риски, выявляемые на этапе разработки инвестиционной программы;

- риски, выявляемые на этапе реструктуризации деятельности кризисного предприятия.

#### 5. Классификация рисков по стадиям процесса управления антикризисной программой:

- риски стадии инициации программы;

- риски стадии планирования программы;

- риски стадии организации и контроля выполнения программы;

- риски стадии анализа и регулирования программы;

- риски стадии завершения и подведения итогов программы.

#### 6. Классификация рисков по длительности воздействия на антикризисную программу:

- риски, оказывающие кратковременное воздействие на программу;

- риски, оказывающие долговременное воздействие на программу.

#### 7. Классификация рисков в антикризисном управлении по возможности их регулирования:

- риски, подвергающиеся регулированию;

- риски, действия которых невозможно регулировать.

#### 8. Классификация рисков по допустимости по отношению к антикризисному управлению:

- минимальный риск;

- повышенный риск;

- критический риск;

- риск, недопустимый для антикризисного управления.

#### 9. Классификация рисков по объективному и субъективному признакам:

- по объективным признакам (риски, связанные с размером кризисного предприятия; риски, обусловленные принадлежностью кризисного предприятия к определенной сфере; финансовые риски кризисного предприятия);

- по субъективным признакам (финансовые риски антикризисной программы; инвестиционные риски; риски неэффективности учета; риски неэффективности контроля выполнения антикризисной программы; технологические риски и т. д.).



## 10. Классификация рисков по влиянию на антикризисное управление:

- риски масштаба;
- риски качества;
- риски расписания (графика работ антикризисной программы);
- риски стоимости реализации антикризисной программы и т. д.

## 11. Классификация в соответствии с природой рисков:

- единовременные рисковые события;
- рисковые события, неоднократно наступающие.

Таким образом, под **совокупным риском антикризисного управления** следует понимать риск, снижающий эффективность антикризисного управления, а в некоторых случаях и сводящий на нет все усилия по осуществлению программы антикризисного управления предприятием. Основной же задачей для антикризисного управления и его команды становится правильный подбор таких инструментов управления рисками, как идентификация и классификация рисковых событий в рамках антикризисного управления. Недостаточное внимание к этой проблеме может в сильной степени повлиять на успешность выполнения антикризисной программы или некоторых её мероприятий или даже свести на нет все усилия по выводу предприятия из кризиса.

### Ссылки на источники

1. Кашинова Н. Э. Управление рисками как одно из направлений антикризисного управления на современном предприятии // Региональная научно-практическая конференция «VI Посниковские чтения». Творческое наследие А. С. Посникова и современность. – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2012.
2. Антикризисное управление: учеб. / под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2012.
3. Project and Program Risk Management. A Guide to Managing Project Risks and Opportunities / ed. by R. Max Wideman. – Fellow: PMI, 1992.

### Nonna Kashinova,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the chair of finance, economics and management, Smolensk University of Humanities, Smolensk  
[nonnakashinova@yandex.ru](mailto:nonnakashinova@yandex.ru)

### Identification and classification of risks as risk management tools in the anti-crisis management of a modern enterprise

**Abstract.** The article is devoted to some issues of risk management in crisis management, i.e. the identification and classification of risk events, which in the course of their activities may face anti-crisis manager and his team. The author also offers the principles of identification and the main factors of classification of risks in crisis management.

**Key words:** anti-crisis management, crisis program, risk, risk identification, risk classification.

### References

1. Kashinova, N.Je. (2012) "Upravlenie riskami kak jedno iz napravlenij antikrizisnogo upravlenija na sovremenom predpriyatii", in *Regional'naja nauchno-prakticheskaja konferencija "VI Posnikovskie chtenija". Tvorcheskoe nasledie A. S. Posnikova i sovremennost'*, Izd-vo SmolGu, Smolensk (in Russian).
2. Korotkov, Je.M. (ed.) (2012) *Antikrizisnoe upravlenie: ucheb.*, INFRA-M, Moscow (in Russian).
3. Wideman, R.Max (ed.) (1992) *Project and Program Risk Management. A Guide to Managing Project Risks and Opportunities*, PMI, Fellow (in English).

### Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук, главным редактором журнала «Концепт»

