

---

## **СТРУКТУРА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

---

**Лопатина Елена Юрьевна,**

аспирант кафедры мировой экономики и экономической теории  
Волгоградского государственного технического университета;  
erc@vstu.ru

В статье подробно проанализированы методические аспекты формирования системы риск-менеджмента на предприятии исходя из специфики малого бизнеса. Структура управления рисками рассмотрена поэтапно; особое внимание обращено на необходимость оценки соответствующих затрат.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, малое предприятие, этапы управления риском, прогнозирование, анализ, контроль, оценка риска.

В отечественной экономической литературе все чаще встречается английское выражение "риск-менеджмент". Дословного, точного смыслового значения в переводе на русский язык это выражение не имеет. Оно условно может быть переведено как "управление риском", "совладение риском", "осмысливание риска", "оценка риска". Далее приведем описательное содержание данного понятия, исходя из его функционального значения (см. рис.).

Из рисунка видно, что структуру системы риск-менеджмента нельзя отождествлять только с управленческой деятельностью. Она включает более широкую систему мер по изучению, анализу, планированию, прогнозированию и формированию экономического, а также страхового рынка.

В настоящее время явление малого бизнеса в социальном, экономическом и политическом плане приобретает все более серьезный характер. Успешно функционирующие предприятия малого бизнеса в рамках национальной экономики существенно повышают ее адаптивность к постоянно меняющимся условиям рынка.

2010 год для малого бизнеса стал неоднозначным. С одной стороны, произошло весомое увеличение средств государственного бюджета, направленных на поддержку малого бизнеса. По данным Минэкономразвития на реализацию программы поддержки малого и среднего бизнеса в 2010 г. из федерального бюджета направлены 24 млрд. руб., а прирост количества субъектов среднего и малого предпринимательства (средних, малых, микропредприятий и индивидуальных предпринимателей) составил в 2009 г.

9,3 %, увеличившись с 5126,9 до 5605,8 тыс. С другой стороны, количество занятых в малом бизнесе составило 98,9 % к уровню предыдущего года, объем оборота – 90,3 %, а инвестиции – всего 73,3 % [1].



Рис. Содержательная сторона формирования структуры системы риск-менеджмента (авт.)

Больше всего предпринимательская активность упала именно в микросекторе: снизив обороты почти на 6 %, инвестиции – на 40 %. Таким образом, говорить о преодолении малым предпринимательством последствий системного экономического кризиса еще рано, да и вообще само по себе оно мало возможно без дополнительного финансирования данной сферы экономики как государством, так и крупными отечественными и иностранными инвесторами.

Одним из главных препятствий в осуществлении бесперебойного поточного финансирования малого бизнеса в России является отсутствие гарантий окупаемости представляемых проектов. Как правило, малые предприятия неспособны самостоятельно предоставить стопроцентную гарантию окупаемости инвестиционных вложений в них, их управленческий состав не имеет достаточной подготовки для всесторонней проработки инвестиционных проектов. Услуги же сторонних консалтинговых компаний не всегда оказываются доступными с финансовой стороны, к тому же в нашей стране фактически отсутствует системы гарантирования и страхования инвестиционной деятельности.

Базовый процесс управления риском состоит из следующих четырех стадий:

- прогнозирование фактора риска;
- анализ риска;
- контроль риска;
- оценка и переосмысление.

Первый шаг в процессе управления риском – его выявление и прогнозирование. Необходимо определить, как и от чего могут пострадать капиталы, доходность или эффективность работы организации. Из поля зрения не должен ускользнуть ни один из потенциальных факторов – от очевидных до самых неправдоподобных. Все без исключения возможности, вплоть до самых, казалось бы, малозначительных, должны быть учтены. Серьезное управление рисками начинается с тщательнейшего изучения всех процессов, происходящих в организации.

Во многих компаниях имеется штатная должность управляющего рисками, который отвечает за координацию или организацию работы в этом направлении. Но это вовсе не означает, как подразумевается в процитированной работе, что другие руководители освобождаются от ответственности за управление рисками. Как будет обсуждено ниже, важнейшим фактором успешного управления рисками является создание в организации такой обстановки, при которой каждый считает управление рисками частью своей работы, – и это особенно важно в условиях переходной экономики.

На малом предприятии инструментами идентификации рисков могут служить физическое обследование, проверочные листы, схемы процессов, причинно-следственные диаграммы, модели организационного строения, индикаторы опасности и другие методы изучения потенциального риска и работоспособности системы. Каждый из методов имеет свою сферу приложения, а все вместе они представляют собой все усложняющуюся систему подходов, применяемых для выявления реальных и потенциальных проблем.

Вторая стадия процесса управления риском – анализ риска. Как только фактор риска выявлен, следует определить, к каким последствиям он может привести. Фактор риска может негативно сказаться на финансовом положении (как в ближайшем будущем, так и в отдаленной перспективе), взаимоотношениях с другими организациями, ослабить стратегические позиции корпорации [5].

Задачами такого анализа, на наш взгляд, являются:

1. Получение информации о риске, оказывающем существенное экономическое влияние на деловые операции.

2. Получение исходного материала для обоснованного определения круга подлежащих страхованию объектов и необходимых уровней противостояния риску.

3. Повышение степени осведомленности персонала сотрудников о риске и разработка разнообразных вариантов снижения риска.

Управление риском можно определить как непрерывное планируемое выявление рисков, угрожающих ресурсам корпорации, ее деятельности, разработку системы мер, направленных против такого риска. Оно предусматривает средства экономического контроля за такими рисками посредством избежания, устранения, сокращения или перевода риска, посредством сознательного и умелого возложения на себя риска.

В научной литературе часто говорится о необходимости применения на этом этапе численных методов или количественного анализа. Следует отметить, что в ряде областей числовой подход, действительно, бывает весьма полезен, однако опять же им не следует всецело подменять альтернативные методы анализа рисков. Наличие достоверных, непредвзятых данных – основное условие, делающее применимыми численные аналитические методы [5].

Прежде всего, в ходе анализа рисков необходимо выделить несколько категорий возможных убытков, в зависимости от их вероятности и тяжести, в том числе:

1. Регулярные мелкие убытки. Такие потери вполне предсказуемы и не представляют собой серьезной угрозы эффективной работе организации. По большей части они покрываются за счет страхования, как то: страхование транспортных средств, принадлежащих организации, медицинское страхование сотрудников и т.п.

2. Разовые крупные убытки – самая серьезная группа факторов риска, поскольку они потенциально угрожают самому существованию фирмы. Поскольку подобные случаи наступают крайне редко, сама их возможность зачастую просто не предусматривается. Примеры случаев подобного рода чаще всего следует искать не в истории организации, а на уровне отрасли в целом.

Смысл контроля рисков, третьей стадии процесса управления рисками, заключается в том, чтобы добиться максимально возможной отдачи за счет минимальных затрат путем удержания, передачи, минимизации и избежания рисков. После того, как фактор риска выявлен и проанализирован, многие организации начинают немедленно предпринимать меры по его устранению. И эта ошибка может дорого обойтись, поскольку результатом таких действий чаще всего являются лишь впустую затраченные средства, в то время как первым шагом на пути реализации программы контроля риска должно стать снижение риска.

Суть снижения риска заключается в том, чтобы свести к минимуму вероятность (частоту) проявления этого фактора риска, а также создать такие условия, чтобы в случаях, когда соответствующий фактор все-таки проявляется, убытки организации также были минимальными. При этом следует со всей осторожностью подходить к финансовой оценке

целесообразности мероприятий, направленных на снижение риска.

И, наконец, последний шаг на стадии контроля рисков – передача рисков, которые организация решила не удерживать. За счет передачи рисков достигается существенная стабилизация расходов на компенсацию убытков по рискам. Наиболее распространенной формой передачи рисков является страхование от убытков, когда за фиксированную плату ответственность за покрытие ущерба по тому или иному фактору риска берет на себя другая организация. Преимущество страхования и других форм передачи и разделения ответственности по рискам – в фиксировании расходов по статьям риска, что заметно упрощает бюджетное и финансовое планирование и, как следствие, потенциально способствует снижению расходов на выплаты процентов по краткосрочным обязательствам.

Оценка и переосмысление методов управления рисками – заключительная стадия процесса управления рисками. На этой стадии организация:

- оценивает экономическую эффективность действующей программы управления рисками;
- изучает влияние потенциальных изменений внешних материальных, экономических и политических условий на структуру рисков;
- предпринимает необходимые меры по совершенствованию стратегии и тактики управления рисками, принятыми в организации.

После того, как выявлен риск возможных катастроф и принято решение относительно необходимого страхового возмещения, следует изучать различные варианты, касающиеся вычетов и затрат средств на меры по предотвращению убытков – с тем, чтобы можно было определить влияние каждого из этих факторов на общую величину затрат, связанных с риском.

Затраты на риск, которые несет любая компания, должны складываться из совокупности четырех факторов:

1. Расходы по контролю за риском и на меры по предотвращению убытков.
2. Неизбежные убытки.
3. Страховые премии.
4. Административные расходы.

Совершенно очевидно, что данные стоимостные факторы взаимосвязаны. Страховые премии зависят от того, какие убытки может выдержать компания и какие суммы она готова затратить на меры по предотвращению убытков. Общая сумма затрат, таким образом, представлена в виде различных уровней вложения средств на меры по предотвращению убытков и суммы вычетов. Система управления должна быть нацелена на то, чтобы финансовые последствия серий убытков не превышали даже в плохой год возможности компании противостоять риску. Таким образом, можно избежать пиков затрат и добиться того, что коммерческая деятельность сорвана не будет.

К экономическому эффекту могут быть отнесены стоимость рабочего времени руководителей, которое было бы потрачено на решение вопросов, связанных с покрытием предотвращенного ущерба, и недопущенный урон кредитоспособности организации, ее основным и оборотным капиталам, фондам прибыли и развития.

Выявление риска может осуществляться различными способами: от сложного вероятностного анализа в моделях исследования операций до чисто интуитивных догадок. В настоящее время российские предприниматели в управлении рисками обычно опираются на интуицию, чей-то авторитет и на предыдущий опыт. Лишь незначительный процент руководителей способен оценивать риск с применением математических методов.

Степень допустимого риска, как правило, определяется с учетом таких параметров, как размер основных фондов, объем производства, уровень рентабельности и др. Следует отметить, что чем большим капиталом обладает предприятие, тем оно менее чувствительно к риску и тем смелее предприниматель может принимать решение в рискованных ситуациях.

Комплексный подход к управлению риском позволяет предпринимателю более эффективно использовать ресурсы, распределять ответственность, улучшать результаты работы фирмы и обеспечивать ее безопасность от действия риска.

Как уже отмечалось, управление рисками – не разовое мероприятие, а неотъемлемая составляющая ежедневной работы организации. Теоретически разновидности управления рисками можно классифицировать, практически же оно охватывает все области деятельности. Так, управление рисками может в равной мере использоваться при решении самых разных задач – от планирования выхода на новые рынки до ввода в действие новых мощностей.

Степень и объем применения управления рисками, конечно же, должен в каждом конкретном случае определяться на основе предварительного анализа потенциальных факторов риска. По мере того, как растет признание управления рисками в качестве обязательного элемента системы управления, неуклонно возрастает и степень его интеграции в функционировании организации.

Естественно, степень интеграции в общий процесс управления зависит от потребностей организации в регулировании всевозрастающего числа самых разнообразных факторов риска. Обилие и разнообразие рисков требует от управляющих рисками инициативности, предприимчивости и быстрой приспособляемости к новым условиям.

#### **Список источников**

1. Астаркина, Н.Р. Интегральная модель оценки совокупного уровня финансово-экономического риска инвестирования предприятий малого бизнеса [текст] / Н.Р. Астаркина // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и

управление. – 2011. – №5. – С. 146 – 159.

2. Кашин, В. Управление рисками при кредитовании субъектов малого предпринимательства [электронный ресурс]. – [2011]. – URL: <http://bre.ru/risk/17867.html>.

3. Новиков, В. Малое предпринимательство и банки: пути расходятся? [текст] / В. Новиков, Ф. Шереги // Российский экономический журнал. – 1999. – № 9 – 10. – С. 56.

4. Попкова, Е.Г. Факторы, влияющие на устойчивое развитие предпринимательских структур [текст] / Е.Г. Попкова, Ю.М. Бешанова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – № 10. – С. 51 – 62.

5. Попкова, Е.Г. Инструментарий анализа диспропорций экономического роста [текст] / Е.Г. Попкова, Т.Н. Митрахович // Российская экономика: от кризиса к модернизации : матер. междунар. науч.-практ. конф. (Сочи, 28 – 30 янв. 2010 г.) / Кубанский гос. ун-т [и др.]. – Краснодар, 2010. – Ч. 3. – С. 52 – 53.

---

## **STRUCTURE OF RISK-MANAGEMENT IN THE SPHERE OF SMALL BUSINESS**

---

**Lopatina Yelena Yurievna,**

Post-graduate student of the Chair of World Economy and Economics  
Theory of Volgograd State Technical University; [erc@vstu.ru](mailto:erc@vstu.ru)

In the article methodical aspects of risk management system formation at the enterprise, focusing on specifics of small business, are analyzed in detail. The structure of risk management is considered step by step; the special attention is given to the necessity of the corresponding expenses' assessment.

**Keywords:** risk management, small business, risk management stages, forecasting, analysis, control, risk evaluation.

---

## **БЕНЧМАРКИНГ – МЕТОД СРАВНЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРЕДПРИЯТИЙ**

---

**Овчинникова Татьяна Ивановна,**

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, финансов и учета Воронежского государственного университета инженерных технологий; [ponomareva220387@yandex.ru](mailto:ponomareva220387@yandex.ru)

**Пономарева Наталия Игоревна,**

аспирант кафедры экономики, финансов и учета Воронежского государственного университета инженерных технологий; [ponomareva220387@yandex.ru](mailto:ponomareva220387@yandex.ru)

В статье рассмотрен метод «бенчмаркинг», приводятся его характеристики: алгоритм, процессы и установление конкретных целей предприятия, отличающих его от конкурентных организаций и позволяющих добиться эффективности на рынке.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, инновационная деятельность, эффективность.

К методам сравнения предприятия с наиболее сильными конкурентами относим оценку результатов деятельности предприятия в целом или отдельных его подразделений с высоконкурентными организациями в целях достижения стратегических целей. Известно, что предприятия с высоким уровнем конкуренции вынуждены привлекать значительные инновационные, людские и финансовые ресурсы, ставить конкретные и измеримые цели и добиваться их выполнения. Поэтому современное управление конкурентными предприятиями – это симбиоз новых теорий и эффективной практики. Эдвард Деминг говорил: «Опыт учит (дает возможность планировать и предсказывать) только тогда, когда мы используем его для модифицирования и понимания теории» [2]. Современная теория и практика эффективных хлебопекарных предприятий – это объекты для исследования процессов бенчмаркинга.

Бенчмаркинг – непрерывный процесс оценки и сравнения уровня продукции, услуг и методов работы с конкурентами или теми компаниями, которые признаны лидерами [1].

Однако несколько иной подход к методу бенчмаркинга наблюдается в Американском центре производительности и качества. По мнению работников Центра, бенчмаркинг – это процесс постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую характеристику