

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
КАФЕДРА ФИНАНСОВ, ИНВЕСТИЦИЙ И ИННОВАЦИЙ

**РАЗВИТИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В МАЛОМ ИННОВАЦИОННОМ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

Магистерская диссертация  
обучающегося по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит  
магистерская программа Финансовый инжиниринг  
очной формы обучения, группы 06001615  
Зинченко Маргариты Сергеевны

Научный руководитель  
д.э.н., доцент кафедры  
финансов, инвестиций и  
инноваций  
Ваганова О.В.

Рецензент  
К.э.н., доцент кафедры  
учета, анализа и аудита  
Кучерявенко С.А.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
<b>ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РИСК-КОНТРОЛЯ И ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА</b>	
1.1. Сущность понятия «риск-контроль» и систематизация его целей и функций для малого бизнеса в условиях турбулентности внешней среды .....	7
1.2. Организация риск-контроля на предприятиях малого бизнеса .....	14
1.3. Современное проблемы развития малого инновационного бизнеса в России.....	20
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИКА МОДЕЛИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА МАЛОГО БИЗНЕСА, УЧИТЫВАЮЩЕГО ФАКТОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ</b>	
2.1. Определение инструментария оценки рисков и методов моделирования рисков ситуации в сфере малого бизнеса.....	27
2.2. Основные этапы алгоритма моделирования системы риск-менеджмента для малого бизнеса .....	35
2.3. Моделирование системы риск-менеджмента на предприятиях малого бизнеса Белгородской области.....	43
<b>ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА</b>	
3.1. Отечественный и зарубежный опыт по внедрению проектных решений для управления рисками на предприятиях малого бизнеса .....	51
3.2. Рекомендации по внедрению механизма риск-контроля в систему риск-менеджмента предприятий малого бизнеса.....	58
3.3. Разработка проектных предложений по формированию системы риск-менеджмента для предприятий малого бизнеса.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	77
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	81

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** работы обусловлена тем, что в условиях экономической турбулентности предприятия малого бизнеса становятся все более эффективной формой предпринимательства. Менеджмент компаний постоянно сталкивается с повышением своей ответственности перед клиентами, владельцами, акционерами, контролирующими органами. Компании вынуждены активнее работать над прозрачностью бизнеса, обеспечивать его непрерывность, заботиться о рейтингах и соблюдении изменяющегося законодательства. Изменчивость современной бизнес-среды характеризуется рядом многочисленных примеров того, как риски могут перейти в проблемы и привести к банкротству предприятия. Следовательно, возникает объективная необходимость в формировании системы риск-менеджмента для предприятий малого бизнеса, как наиболее восприимчивых и в тоже время быстро адаптируемых к условиям внешней среды, а также моделирования с учетом условий и факторов экономической турбулентности.

Незавершенность и непредсказуемость результатов экономических реформ, высокая степень изменчивости окружающей экономической и правовой среды являются атрибутами российского предпринимательства. По оценкам специалистов, общий уровень рисков, с которыми приходится сталкиваться российским предпринимателям, на порядок выше, чем в странах - мировых лидерах.

Трансформация экономики России, обусловленная политикой санкций, ростом процентной ставки по кредитам, уменьшением покупательской способности, все эти факторы привели к стагнации бизнеса. Особенно это ощутили предприятия малого бизнеса, чья роль в современной экономике не вызывает сомнения.

В сложившихся условиях возникает необходимость формирования системы управления рисками на предприятиях малого бизнеса и необходимости ее моделирования в контексте повышения эффективности предпринимательской деятельности.

**Степень научной разработанности проблемы.** В процессе работы проводились исследования идей, концепций, подходов, основных фундаментальных положений по обеспечению устойчивого развития малых и средних предприятий и формированию системы риск-менеджмента, содержащихся в работах отечественных и зарубежных авторов (В. А. Абчука, А. О. Блинова, Л. И. Абалкина, И. Т. Балабанова, Г. Б. Клейнера, В. И. Кушлина, А. Б. Крутика, И. А. Кузнецов, А. Н. Фоломьева, Р. Брейли, К.Гамильтона, А. Дугласа Грея, А.Джеймса, Ф.Друкера, Ф.Котлера и многих др.).

**Целью исследования** выступает разработка практических рекомендаций по организации системы риск-менеджмента и риск-контроля для предприятий малого бизнеса, а также алгоритма моделирования системы риск-менеджмент малого бизнеса, на основе изучения особенностей формирования системы управления рисками на предприятиях малого бизнеса в контексте повышения эффективности предпринимательской деятельности в условиях турбулентности внешней среды.

В рамках реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) исследовать теоретические аспекты формирования механизма риск-контроля и его реализации в системе риск-менеджмента для предприятий малого бизнеса
- 2) определить инструментарий оценки рисков, методов моделирования рискованной ситуации в сфере малого бизнеса;
- 3) сформировать рекомендации по организации риск-контроля в системе риск-менеджмента для предприятий малого бизнеса;
- 4) разработать алгоритм моделирования системы риск-менеджмента малого бизнеса, учитывающего факторы экономической турбулентности;

5) исследовать разработанный алгоритм на предприятиях малого бизнеса Белгородской области;

б) разработать проектные предложения по формированию системы риск-менеджмента для предприятий малого бизнеса.

**Объектом исследования** являются предприятия малого инновационного бизнеса.

**Предмет исследования** – инструменты, процессы и методы управления рисками на предприятиях малого бизнеса.

**Теоретической базой** выпускной квалификационной работы послужила нормативно-правовая информационная база «Консультант Плюс», «Гарант», официальные электронные сайты Министерства финансов РФ, Министерства экономического развития и торговли, Госкомстата РФ, Министерства образования и науки РФ, Положения и инструкции Центрального банка РФ, информационная база по законодательству субъектов РФ и соответствующих комитетов и департаментов.

**Информационной базой** исследования выступают

**Методологическая база** включает следующие методы: абстрагирования, анализа и синтеза, индукции и дедукции – для идентификации проблемной области исследования, определения основных направлений формирования эффективной системы управления рисками; монографический – для осуществления анализа базовых экономических категорий и положений; графический, геоинформационный подход – для наглядного представления результатов исследования; экономико-статистический метод, экономический анализ – при разработке практических предложений.

**Научная значимость** работы заключается в разработке методического инструментария по формированию системы риск-менеджмента для предприятий малого бизнеса, практическое использование которого позволит успешно управлять рисками в условиях экономической турбулентности. Предложенный алгоритм моделирования системы риск-менеджмента,

включающий идентификацию и описание рисков, их оценку и ранжирование, проведение испытаний разработанной системы и ее внедрение будут способствовать эффективному управлению рисковой ситуацией на предприятиях малого бизнеса.

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что дальнейшее использование практических рекомендаций по управлению рисками на предприятиях малого бизнеса, организации системы риск-менеджмента и внедрению в нее риск-контроля позволят снизить риски, угрожающие стабильной деятельности предприятий малого бизнеса, и повысить эффективность их функционирования. Результаты исследования могут применяться в учебном процессе при изучении дисциплин риск-менеджмент, промышленный менеджмент, менеджмент в аспекте проблем риск-менеджмента, а также могут быть внедрены на предприятиях малого бизнеса Российской Федерации.

**Структура магистерской диссертации** обусловлена целью и задачами, поставленными и решенными в ходе выполнения работы. Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

# ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РИСК-КОНТРОЛЯ И ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

## 1.1. Сущность понятия «риск-контроль» и систематизация его целей и функций для малого бизнеса в условиях турбулентности внешней среды

Проблема управления рисками существовала во все времена. Но в настоящее время риск стал неотъемлемой частью нашей жизни. Особенно остро стоит проблема рисков предприятий малого бизнеса (далее - МСБ) в процессе их финансово-хозяйственной деятельности в современных условиях нестабильности. Деятельность любой организации всегда связана с существующей опасностью потери ресурсов, неполучения или недополучения доходов по сравнению с запланированными объемами, то есть присутствуют определенные риски.

Практика доказывает, что чем выше уровень потенциального дохода, тем выше риск. Устранить риск полностью невозможно, но можно управлять рисками и осуществлять их профилактику путем выявления сфер повышенного риска и осуществления регулярного контроля.

Теория управления рисками на предприятиях МСБ в условиях экономической нестабильности является предметом исследований современной экономической науки. При этом основой теории являются экономико-математические методы и информационные технологии. Применение теории на практике позволяет:

- сохранить жизнедеятельность предприятий в рыночных условиях;
- увеличить продолжительность их жизненных циклов;
- повысить устойчивость к внешним воздействиям;
- улучшить результаты их финансово-хозяйственной деятельности.

Управление рисками позволяет контролировать развитие ситуации и благодаря принятию тех или иных мер максимизировать положительные и минимизировать отрицательные последствия рискованных событий.

В современной экономической литературе встречаются два подхода к определению риска (рис.1.1).



Рис. 1.1. Основные подходы к определению риска

В зависимости от подходов к определению, риск-контроль может рассматриваться в качестве:

- объединяющего понятия некоторых функций управления уже существующих концепций управления (планирование, контроль, анализ и т. д.);
- вспомогательной системы (подсистемы) менеджмента, как один из инструментов достижения целей, например выступающий в качестве информационной поддержки управления;
- отдельной философии управления, концепции управления, как системы управления предприятием [45, стр. 934].

Таким образом, риск-контроль представляет собой организуемый предприятием МСБ процесс проверки исполнения и обеспечения реализации принятых решений в области управления рисками с целью реализации стратегии предприятия и предупреждения кризисных ситуаций. Внедрение на предприятии системы риск-контроля позволяет предприятиям малого бизнеса существенно повысить эффективность всего процесса управления их рисками.

Как показывает практика, внедрение методов управления рисками на предприятии проблематично, если не скоординированы процессы формирования информационной базы, анализа, планирования и контроля рисков.

Риск-контроль на предприятиях МСБ призван координировать планирование и контроль рисков, а также обеспечивать риск-менеджмент и общий менеджмент предприятия информацией о рисках для поддержки руководства в процессе принятия управленческих и финансовых решений.

Основная цель риск-контроля состоит в информационно-аналитической поддержке риск-менеджмента предприятия для комплексного управления рисками.

Можно выделить оперативный и стратегический риск-контроль. Цель оперативного риск-контроля является создание такой системы контроля за управлением рисками, которая позволит успешно достичь текущие цели предприятия, а также принять своевременные решения по оптимизации соотношения затраты – прибыль. Цель стратегического риск-контроля – это обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития с учетом возникающих рисков, возникающих в бизнес среде.

Цели риск-контроля ориентируются на поддержку формирования стратегии развития, управление по заданным целям, а также предупреждение кризисных ситуаций.

Главными целями риск-контроля являются: повышение точности планирования; резкое сокращение непроизводственных расходов; экономия финансовых ресурсов; быстрая реакция в управлении и контроле в соответствии с изменяющейся себестоимостью.

Функции и задачи риск-контроля определяются теми задачами, которые стоят перед предприятием или организацией и к ним относятся:

- поддержка процесса планирования;
- учет для целей управления;

- контроль за реализацией планов, в том числе выявление и анализ отклонений;
- оценка протекающих процессов и представление отчетности руководству;
- выработка рекомендаций по возможным решениям и оценка последствий их реализации.

Исходя из этого можно выделить следующие функции риск-контроля: информационно-аналитическую, контрольную, методическую, координирующую и консультативную. Перечисленные функции осуществляются взаимосвязано и сводятся к выполнению следующих задач:

- 1) планирования и контроля исполнения целей, задач, стратегий, проектов, мероприятий и бюджетов;
- 2) организации выработки политики предприятия по различным направлениям деятельности и контроля за ее соблюдением;
- 3) организации взаимодействия подразделений, создания необходимого информационного обеспечения для их функционирования, а также ведения документооборота;
- 4) контроля за выполнением приказов, распоряжений, решений совещаний и других указаний.

Однако стоит отметить, что в качестве наиболее важных функций риск-контроля современные риск-менеджеры выделяют информационно-аналитическую функцию и методическую, которая направлена на поддержку системы риск-менеджмента для достижения стратегических и оперативных целей предприятия МСБ в области управления рисками.

При этом субъектам МСБ необходимо учитывать, что сложность и быстрота изменений, как внешней среды, так и внутренних процессов предприятий, а также их недостаточная прогнозируемость вызывает необходимость принятия стратегических и тактических управленческих решений в условиях возрастающей турбулентности.

На основании вышеизложенного, целесообразно применение таких инструментов управления, которые позволили бы отслеживать потенциальные риски предприятия и внешней среды во взаимосвязи с его стратегическими целями. При этом учет факторов риска является только тогда эффективным, когда стратегическое управление находит продолжение в оперативном управлении рисками предприятия.

Немаловажным является и раннее предупреждение, и своевременное реагирование, благодаря чему руководство предприятия будет своевременно получать сигналы о потенциальных рисках, угрожающих хозяйствующему субъекту как со стороны внешней, так и внутренней среды [53, стр. 72]. Это значит, что целесообразно формировать на предприятии систему риск-контроля, которая будет содержать элементы как стратегического, так и оперативного контроля.

При этом стратегический риск-контроль должен быть направлен на прогнозирование возможных кризисных ситуаций и их предотвращение.

В свою очередь, оперативный риск-контроль предполагает подготовку решений по быстрому реагированию на следующие факторы:

- негативные изменения внешней и внутренней среды;
- выявление нарушения стандартов деятельности, сформулированных

в процессе стратегического риск-контроля.

В ходе него будет происходить подготовка информации для принятия корректирующих решений в конкретной ситуации.

Формирование риск-контроля на предприятиях МСБ может быть разделено на три больших блока (рис.1.2).



Рис1.2. Ключевые этапы формирования риск-контроля на предприятиях МСБ

При этом уровень риска предприятия может быть высоким, средним или низким. Очень важно подкрепить уровень риска количественными показателями, рассчитанными с помощью определенного набора показателей.

Риск-контроль на предприятиях МСБ основывается на принципах, отраженных на рис.1.3.

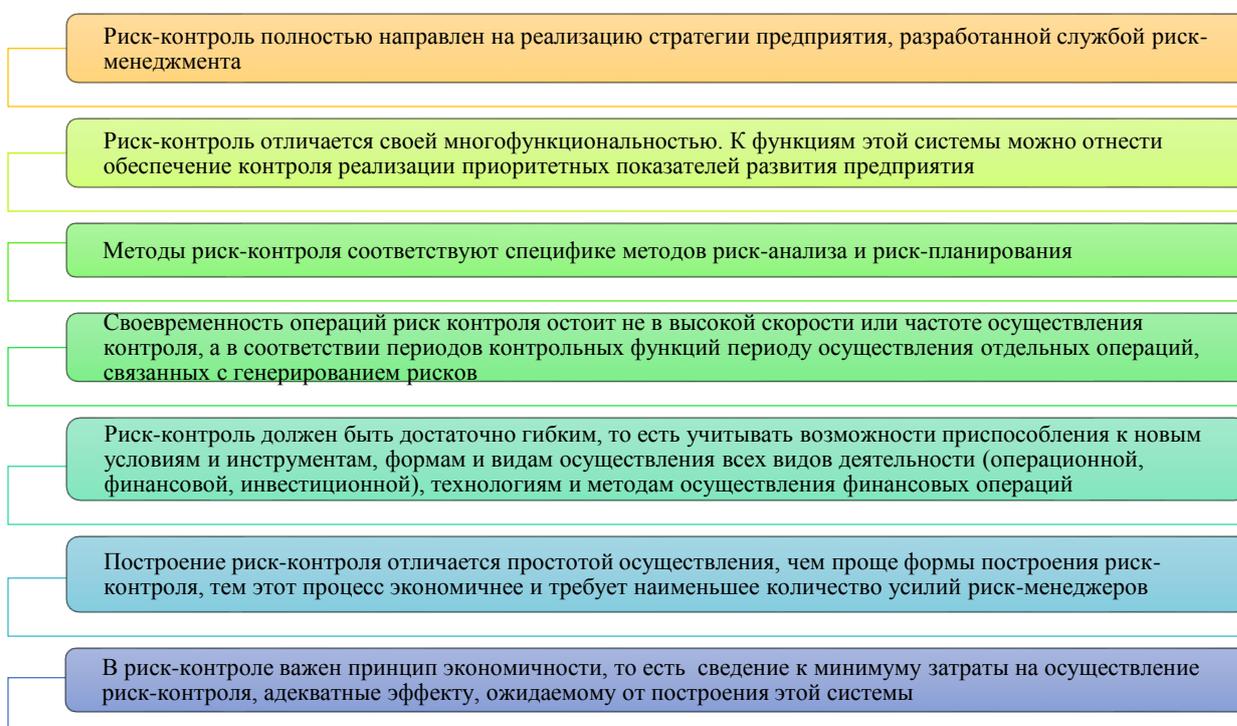


Рис.1.3. Принципы риск-контроля на предприятиях МСБ

Естественно, риск-контроль должен охватить всё предприятие МСБ полностью. Наряду с этим необходимо учесть, что создание и функционирование самостоятельной службы риск-контроля связано с осуществлением значительных затрат трудовых и финансовых ресурсов. Поэтому отдельное подразделение риск-контроля целесообразно создавать только на больших предприятиях.

На предприятиях малого бизнеса рекомендуется введение должности риск-менеджера, а также специалистов-аналитиков. Функции по непосредственному управлению рисками могут быть переданы в отделы финансовой службы, а функции риск-контроля способны успешно выполнять сотрудники планово-экономического отдела, внутреннего аудита предприятий.

Таким образом, обобщая сущность понятия «риск-контроль», проведя систематизацию его целей и функций для МСБ в условиях турбулентности внешней среды, можно отметить, что значение ввода на предприятии риск-контроля существенно, так как это дает возможность в несколько раз улучшить процесс управления рисками.

Можно сказать, что основная идея риск-контроля заключается в повышении эффективности управления стратегическими и тактическими рисками предприятия МСБ посредством создания методической и информационно-аналитической системы, представляющей собой синтез элементов планирования, учета, контроля и анализа в сфере управления рисками.

Обеспечивая укрепление и развитие антикризисного потенциала предприятия, система риск-контроля создает арсенал методов управления, которые позволяют противостоять внешним и внутренним неблагоприятным факторам, а также используются для их нейтрализации.

## 1.2. Организация риск-контроля на предприятиях малого бизнеса

В условиях рыночной экономики одним из важнейших факторов развития малого бизнеса является уровень корпоративного управления рисками. Именно организация надлежащего режима риск-контроля призвана способствовать эффективному использованию своего капитала предприятиями малого бизнеса, укреплению доверия инвесторов, привлечению заемных ресурсов.

Следует отметить, что уровень корпоративного управления рисками на предприятиях малого бизнеса Российской Федерации недостаточно высок, что ведет к возникновению конфликтов между субъектами корпоративных отношений. Обеспечение прозрачности процессов и операций во многом определяют основные направления принятия эффективных управленческих решений.

На современном этапе важное значение для предприятий малого бизнеса имеет наличие эффективной системы внутреннего контроля. Именно внутренний контроль призван стать основой для формирования системы корпоративного управления рисками. Основные задачи внутреннего контроля отражены на рис1.4.



Рис.1.4. Основные задачи внутреннего контроля на предприятиях малого и среднего бизнеса

Хорошо отлаженный внутренний контроль позволяет повысить управляемость предприятия, направить деятельность на выполнение конечных целей и задач.

Внутренний контроль представляет собой совокупность мер организационного, производственного, управленческого характера, которая направлена на упорядочение и эффективное ведение финансово-хозяйственной деятельности предприятия МСБ (рис.1.5) [2, стр. 93].



Рис.1.5. Характеристика внутреннего контроля на предприятиях МСБ

Следует отметить, что главным результатом внедрения риск-контроля на предприятиях малого бизнеса будет являться внедрение анализа, предупреждения и снижения различных корпоративных рисков: рыночных, финансовых, налоговых, кредитных, маркетинговых, производственных, экологических, рисков персонала, юридических, проектных, природных, операционных.

Применительно к предприятиям малого бизнеса основной целью создания системы внутреннего контроля и управления корпоративными рисками является обеспечение успешного функционирования предприятия в

целом [15, стр. 178]. Чтобы добиться ее исполнения, руководству и трудовому коллективу необходимо выполнять задачи, отраженные на рис.1.6.



Рис1.6. Задачи системы риск-контроля на предприятиях МСБ

При организации системы риск-контроля на предприятиях МСБ следует соблюдать принципы, представленные на рис.1.7.



Рис.1.7. Основные принципы системы риск-контроля на предприятиях МСБ

Нужно отметить, что в отличие от крупных предприятий, на предприятиях малого бизнеса осуществление риск-контроля возлагается на менеджера риска, непосредственно выполняющего идентификацию, анализ и

управление рисками в рамках своей специализации. На него также возлагается обязанность своевременного предоставления информации по рискам руководителю предприятия МСБ, мониторинга действующих и выявление новых рисков, выполнение запланированных мероприятий по снижению рисков [25, стр. 32].

Немаловажная роль отводится руководителю предприятия, способному проводить политику надлежащего внутреннего и риск-контроля; создавать корпоративную культуру, поддерживать надежное и эффективное функционирование системы внутреннего контроля и риск-контроля на предприятии [13, стр. 94].

Руководитель должен своевременно идентифицировать риски, разработать план мероприятий по снижению рисков до заданного приемлемого уровня; а также организовать своевременное выполнение в полном объеме запланированных мероприятий по снижению рисков.

Важным фактором успеха предприятия является адаптация системы внутреннего контроля и риск-контроля к изменениям в состоянии рисков, принятие мер контроля для новых, а также ранее неконтролируемых рисков.

Риск-контроль и риск-менеджмент дополняют друг друга, что наглядно отражено на рис.1.8. При этом риск-контроль может дополнять существующую систему управления рисками на предприятиях МСБ.

Как известно, риск-менеджмент сконцентрирован на выявлении, изучении, анализе и оценке рисков, которые могут возникать в процессе деятельности предприятия МСБ. Риск-контроль в системе риск-менеджмента способен помочь в борьбе с рисками или избежании от них. В этом случае его основными направлениями будут являться контроль за сбором и анализом достоверной и достаточной информации, контроль за созданием и внедрением необходимых коммуникаций между подразделениями и т. д.



Рис.1.8. Механизм риск-контроля в системе риск-менеджмента предприятий малого бизнеса

Как свидетельствуют данные рис.1.8 использование риск-контроля на российских предприятиях МСБ могло бы повысить эффективность управления рисками. Важно, что внедрение риск-контроля в систему риск-менеджмента позволит не только постоянно контролировать процесс управления рисками на предприятии, но и даст возможность принимать управленческие решения с учетом выявленных недостатков и ошибок в текущей деятельности предприятия.

Следует отметить, что предприятия МСБ еще недостаточно используют риск-контроль в своей деятельности. Однако, проанализировав отечественный опыт использования риск-контроля на предприятиях малого бизнеса Российской Федерации и его состояние на современном этапе можно отметить взаимосвязанные элементы, наличие которых необходимо для эффективного управления рисками на предприятиях МСБ (табл.1.1).

## Элементы эффективного управления рисками на предприятиях малого бизнеса

№ п/п	Наименование компонента	Краткая характеристика компонента
1.	Контрольная среда и нравственный климат	Организация контроля на предприятии способствует повышению дисциплины и сознания работников, деловой порядочности, этических ценностей и профессиональной компетенции кадров, расстановке кадров и обеспечении их профессионального роста
2.	Выявление и оценка рисков и целей контроля	Оценка рисков заключается в выявлении и анализе соответствующих рисков, которые способны поставить под угрозу достижение целей деятельности предприятия
3.	Действия по обеспечению контроля и управлению рисками	Утверждение порядка и мер, обеспечивающих выполнение указаний руководства, направленных на учет рисков, с которыми предприятие сталкивается при достижении своих целей
4.	Информационное обеспечение	Эффективная передача информации должна быть налажена на предприятии в целом
5.	Контроль эффективности системы внутреннего контроля и риск-контроля	Выполнение постоянных мер контроля по управлению и надзору. Сведения о недостатках, выявленных в системе внутреннего контроля и риск-контроля, сообщаются руководству предприятия.

Риск-менеджмент на сегодняшний день является ключевым аспектом в деятельности предприятий малого бизнеса, функционирующих в нестабильной рыночной экономике. Это связано с тем, что фактор риска возникает во многих сферах деятельности, и своевременное выявление, анализ и принятие соответствующего решения о способе управления тем или иным риском, позволяет организации избежать кризисных явлений и тем самым является как защитным механизмом, так и фактором успеха компании. Поэтому важно наличие инструмента, который позволит контролировать процесс управления рисками и своевременно его корректировать.

На основании вышеизложенного можно сделать следующий вывод: система риск-контроля на предприятиях малого бизнеса в Российской Федерации в современных условиях находится на этапе планирования либо требует существенной доработки. Причем особые затруднения связаны со снижением прогнозирования развития рисковых событий, с оценкой и мониторингом рисков, а также с выявлением рисков.

Таким образом, практика внедрения риск-контроля и управление рисками на предприятиях МСБ находится на этапе формирования, что не позволяет МСБ эффективно прогнозировать и управлять рисками.

### 1.3. Современные проблемы развития малого бизнеса в России

Малые предприятия – это организации, численность персонала которых невелика, и которые характеризуются относительно низким объемом продаж. К малым предприятиям обычно относится частное предприятие, товарищество или объект индивидуальной предпринимательской деятельности.

Средние предприятия отличаются от малых размером выручки, численность персонала в подобных компаниях превышает сотню человек, для деятельности таких предприятий необходимо больше ресурсов, которые отличаются своим разнообразием. Средний бизнес включает в себя не просто розничные точки и отдельные агентства, под его началом объединяются в сети с большим, по сравнению с малым бизнесом, охватом аудитории городов и целых областей.

В среднем бизнесе большое значение играет качество товаров и услуг и организация эффективной системы сбыта [18, стр.17].

Малое предпринимательство основано на учете потребностей локальных рынков, что обуславливает высокую социальную значимость малого предпринимательства. При этом состояние развития малого предпринимательства на выбранной территории является индикатором экономического климата в регионах страны.

Летом 2015 г. были в 2 раза повышены пороговые значения выручки для малого предпринимательства, соответственно, изменились критерии отнесения к категориям малого, среднего и микробизнеса. Из-за этого, например, часть малых предприятий стала считаться микробизнесом, часть средних – малым бизнесом, некоторые крупные предприятия перешли в категорию среднего бизнеса.

Основные требования отнесения предпринимателя к субъектам малого предпринимательства, касаются численности работников и размера получаемого дохода[35].

В 2017 г. благодаря поправкам, внесенным в закон № 209-ФЗ, большее количество предприятий и ИП могут быть причислены к малому бизнесу. Максимально допустимая сумма годовой выручки без НДС за предыдущий год для микропредприятий выросла с 60 до 120 млн рублей, а для малых предприятий - с 400 до 800 млн рублей.

Возросла разрешенная доля участия в уставном капитале малого предприятия других коммерческих организаций, не являющихся субъектами малого предпринимательства – с 25% до 49%.

А вот допустимая среднесписочная численность работников не изменилась: не более 15 человек для микропредприятий и не более 100 человек для малого предприятия.

Таблица 1.2

## Критерии отнесения бизнеса к субъектам малого предпринимательства

Категория субъекта МСП	Выручка без НДС за год	Среднесписочная численность работников
Микропредприятие	120 млн. рублей	не более 15 человек
Малое предприятие	800 млн. рублей	не более 100 человек
Среднее предприятие	2 млрд. рублей	не более 250 человек

Развитие малого предпринимательства приводит к увеличению доходов бюджетов регионов, поскольку, во-первых, создает дополнительные рабочие места, что приводит к росту поступлений в бюджет налога на доходы физических лиц, при условии официального оформления работников.

Помимо этого, упрощенная процедура открытия малого предприятия приводит к тому, что доля малых предприятий с частной формой

собственности растет, что приводит к тому, что увеличивается налоговая база и налоговые отчисления.

Можно отметить, что деловой климат в России улучшился, но малый и средний бизнес по-прежнему предоставлен сам себе и развивается медленно. Сегодня вклад малого предпринимательства в ВВП государства не превышает 21%, тогда как в других странах с развитой экономикой эта доля составляет 50% и более.

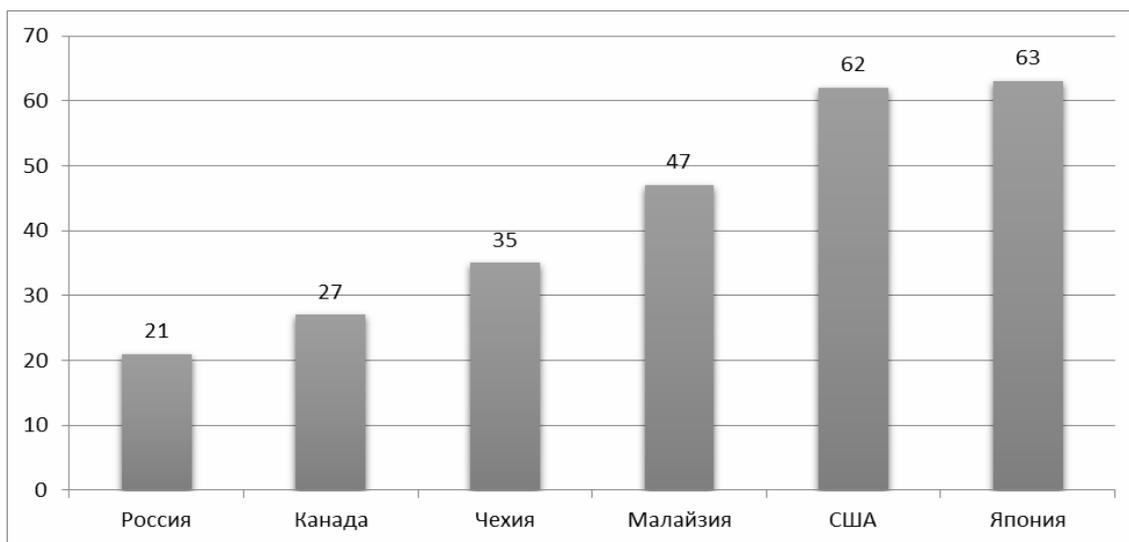


Рис.1.9. Доля малого предпринимательства в ВВП

Источник: [56]

В отличие от крупного бизнеса, который в изначально ориентирован на массовый спрос со стороны потребителей, малые и средние предприятия более эффективно осуществляют деятельность в небольших сегментах рынка, поскольку являются более мобильными и способны к быстрым организационным переменам. Это подтверждает структура предприятий малого бизнеса по сегментам рынка в Российской Федерации.

Наибольшая доля в структуре оборота малых и средних предприятий в России приходится на оптовую и розничную торговлю.

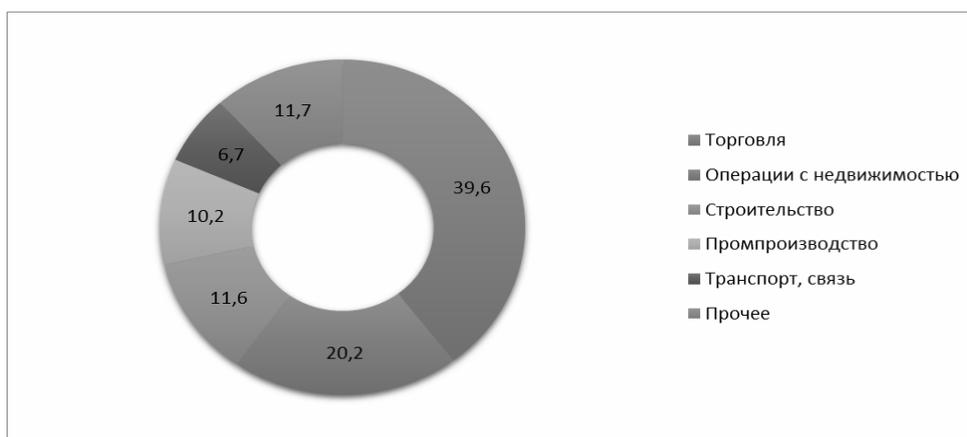


Рис.1.10. Малое и среднее предпринимательство в РФ по сегментам рынка по состоянию на 2017 г.

В едином реестре субъектов малого предпринимательства в России на февраль 2017 года зарегистрировано 5 925 282 субъекта малого предпринимательства, из которых 5 636 789 единиц составили микропредприятия (95%), 267 558 единиц – малые предприятия (4,5%), 20 935 единиц – средние предприятия (0,4%). При этом индивидуальными предпринимателями являются 3 074 668 субъектов малого предпринимательства (52%), юридическими лицами – 2 850 614 субъектов малого предпринимательства (48%).

С 1 августа 2016 года по 10 февраля 2017 года наблюдается увеличение числа субъектов малого предпринимательства (МСП) на 401 517 хозяйствующих субъектах (7,3%).

Эта динамика связана в том числе с принятыми в 2016 году мерами по поддержке малого бизнеса [24]. То есть, поиск источников финансирования для многих предприятий является первостепенной задачей.

Инициативы по стимулированию малого бизнеса появляются с завидной регулярностью на самых разных уровнях, при этом можно отметить, что далеко не все меры идут на пользу, однако некоторые результаты видны уже сейчас. Малый и средний бизнес стимулируют и с помощью различных финансовых инструментов, и за счет целого ряда госпрограмм.

Так, основной задачей на 2017 г. в сфере развития экономики Президент РФ Владимир Путин назвал общую макроэкономическую стабильность, которая основана, в том числе и на оказании поддержки малому и среднему бизнесу, «включая финансовые инструменты для обеспечения предпринимательских инициатив и притока инвестиций». Причем имеются в виду инвестиции не только частные (отечественные и иностранные), но и государственные, подчеркнул президент [24].

Согласно Стратегии развития малого до 2030 г., поставлена цель увеличить долю МСБ в ВВП страны с 20 до 40 %. Для этого необходимо обеспечить ежегодный прирост доли минимум на 1 %.

Тем не менее достигать заявленных показателей приходится в условиях сокращения бюджета госпрограммы по финансированию малых и средних предприятий.

Так, еще в 2016 г. на поддержку малому и среднему предпринимательству планировалось выделить более 20 млрд руб. Данные средства должны были быть направлены на разворачивание сети региональных центров лизинга (10 млрд. руб.), докапитализации «Корпорации МСП» (8 млрд. руб.) для выхода с дополнительным объемом гарантийной поддержки в 60 млрд. руб., а также создания сети из 230 специальных центров предоставления господдержки по методу одного окна (2 млрд. руб.) [10, стр.55].

Однако, уже с конца 2015 г. стало ясно, что сокращение средств, выделяемых на этот сектор, продолжится: если в 2015 г. это были 17 млрд руб., в 2016 г. – 12 млрд. руб., то на 2017 год было выделено всего 7,5 млрд руб.

Бюджетную поддержку малого бизнеса в 2018 году хотят сократить в 2 раза. Президент России поручил изучить возможные варианты сохранения финансирования. «Опора России» и Минэкономразвития тоже против таких мер. Однако в бюджете заложено всего 3,3 млрд рублей вместо 7,5 млрд на 2018 год, что свидетельствует о том, что избежать сокращения государственной поддержки не получится [24].

Несмотря на оптимистичную статистику, которая показала прирост численности субъектов малого предпринимательства в 2016 г., согласно опросу, проведенному организаторами предпринимательской премии «Бизнес-успех» среди 170 ее участников в ноябре 2016 г., больше 50 % респондентов сообщили, что провели год на грани выживания.

В российском малом и среднем бизнесе мало производственных компаний и много предприятий в сфере услуг (торговые, сервисные компании). Немалая часть предпринимателей, занятых в торговле, предполагает закрываться в 2018 г. из-за введения контрольно-кассовой техники, поскольку покупка аппарата, а также дальнейшее его обслуживание многим представителям малого бизнеса не по карману. Также рост налогового бремени в 2018 г. скорее всего приведет к массовому уходу предпринимателей «в тень» [24].

Согласно данным опроса «Mail.Ru для бизнеса», 40 % сотрудников малых и средних предприятий получали зарплату в конверте на основной работе и 55 % – на дополнительной. Предприниматель, который готов платить государству все налоги и страховые взносы, несет 50 % дополнительной нагрузки на фонд оплаты труда.

Помимо сложной экономической ситуации и постоянно изменяющихся правил игры в налоговой сфере, бизнес испытывает давление надзорных органов и подвергался проверкам.

По данным совместного исследования РwС и «Левада-Центра» в 2016 г., каждый десятый индивидуальный предприниматель (ИП) ликвидировал бизнес из-за роста налоговой нагрузки или претензий контролирующих органов. И это несмотря на то, что с 1 января прошлого года начал действовать трехлетний мораторий на плановые проверки малого бизнеса. Комплекс первоочередных мер по развитию малого предпринимательства в

РФ, должен осуществляться в следующих направлениях:

- нормативно-правовое;
- финансово-кредитное;

- информационно-техническое;
- организационное;
- кадровое и консультационное обеспечение;
- внешнеэкономическая деятельность.

Также в государственной программе должны быть отражены механизмы денежно-кредитной, налоговой, бюджетной, и ценовой политики, материально-технического снабжения, системы официальных гарантий, которые обеспечивали бы создание равных стартовых условий в развитии предпринимательской деятельности.

Подводя итог, можно отметить, что основными достоинствами малого предпринимательства для государства являются такие как, создание новых рабочих мест, обеспечение занятости населения, рост ВВП, рост налоговых поступлений, увеличение конкуренции, использование местных ресурсов, которые в ином случае могли быть полностью проигнорированы, стимулирование местного производства, быстрое заполнение образовавшихся в потребительской сфере ниш.

Соответственно, для стимулирования развития предпринимательства в России, государству необходимо внедрять новые программы поддержки, которые будут основаны на мониторинге реальных потребностей предпринимателей, а также необходимо изучать зарубежный опыт в сфере поддержки малого бизнеса.

## ГЛАВА 2. ПРАКТИКА МОДЕЛИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА МАЛОГО БИЗНЕСА, УЧИТЫВАЮЩЕГО ФАКТОРЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

### 2.1. Определение инструментария оценки рисков и методов моделирования рисков ситуации в сфере малого бизнеса

Практически все организации малого бизнеса сталкиваются с необходимостью оценки риска для снижения количества опасных событий и достижения поставленных целей. Причем цели организации могут затрагивать различные аспекты ее деятельности: от стратегии до выпуска конкретной продукции, разработки процессов и проектов.

Всей деятельности предприятия МСБ соответствует риск. Для принятия решений в условиях неопределенности и возможности возникновения событий или обстоятельств (плановых и непредвиденных), воздействующих на достижение целей организации, на предприятиях МСБ осуществляется риск-менеджмент. Риск-менеджмент предприятий МСБ применяет логические и системные методы для решения задач, отраженных на рис.2.1.



Рис.2.2. Задачи применение логических и системных методов риск-менеджмента на предприятиях МСБ

Цели предприятий МСБ могут быть определены в социальной, экологической, технологической, коммерческой, финансовой и экономической областях, а также в области репутации организации, ее безопасности и социального, культурного, политического воздействия на население.

Начальным этапом процесса риск-менеджмента является оценка риска. Это структурированный процесс, в рамках которого идентифицируют способы достижения поставленных целей, проводят анализ последствий и вероятности возникновения опасных событий для принятия решения о необходимости обработки риска [42, стр. 61].

Оценка риска позволяет ответить на следующие основные вопросы:

1. Какие события могут произойти, и какова их причина (идентификация опасных событий)?
2. Каковы последствия этих событий?
3. Какова вероятность их возникновения?
4. Какие факторы могут сократить неблагоприятные последствия или уменьшить вероятность возникновения опасных ситуаций?

Оценка риска является основным элементом процесса менеджмента риска, включающего в себя следующие элементы:

- обмен информацией и консультации;
- установление области применения менеджмента риска;
- оценка риска (включая идентификацию риска, анализ риска и сравнительную оценку риска);
- обработка риска;
- мониторинг и анализ риска.

Основные этапы оценки риска на предприятиях МСБ отражены в таблице 2.1.

## Основные этапы оценки риска на предприятиях МСБ

Наименование этапа	Характеристика этапа	Результат
Обмен информацией и проведение консультации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка плана обмена информацией;</li> <li>- определение области применения менеджмента риска;</li> <li>- изучение и анализ интересов причастных сторон;</li> <li>- совмещение и гармонизация различных областей знаний для идентификации и анализа риска;</li> <li>- анализ различных мнений в оценке риска;</li> <li>- обеспечение соответствующей идентификации риска;</li> <li>- обеспечение одобрения и поддержки плана обработки риска.</li> </ul>	Причастные стороны способствуют обмену информацией о процессе менеджмента риска с другими элементами менеджмента, такими как управление изменениями, разработка и управление программ и проектов, а также финансовый менеджмент.
Установление области применения менеджмента риска	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение основных параметров управления, области применения и критериев процесса менеджмента риска;</li> <li>- определение и согласование целей оценки риска, критериев риска и программы оценки риска;</li> <li>- определение внешней и внутренней среды предприятия МСБ, цели деятельности предприятия в области менеджмента риска, а также проведение классификации опасных событий.</li> </ul>	Позволяет определить основные параметры управления, область применения и критерии процесса менеджмента риска предприятия МСБ.
Оценка риска	<p>Принятие решений о:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимости предпринимать соответствующие действия;</li> <li>- способах максимальной реализации всех возможностей снижения риска;</li> <li>- необходимости обработки риска;</li> <li>- выборе между различными видами риска;</li> <li>- приоритетности действий по обработке риска;</li> <li>- выборе стратегии обработки риска, позволяющей снизить риск до приемлемого уровня.</li> </ul>	Оценка риска обеспечивает понимание возможных опасных событий, их причин и последствий, вероятности их возникновения и принятие правильных решений
Обработка риска	Принятие и выполнение одного или нескольких решений об обработке риска, позволяющих изменить вероятность возникновения опасного события и/или его воздействие	Обработка риска является адаптивным процессом проверки риска на его приемлемость и соответствие ранее установленным критериям для определения необходимости дальнейшей обработки риска.
Мониторинг и анализ риска	<p>Проведение проверки относительно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- достоверности предположений о риске;</li> <li>- достоверности предположений, на которых основана оценка риска, включая внешние и внутренние области применения;</li> <li>- достижимости ожидаемых результатов;</li> <li>- соответствия результатов оценки риска фактической информации о риске;</li> <li>- правильности применения методов оценки риска;</li> <li>- эффективности обработки риска.</li> </ul>	Мониторинг и анализ риска являются составной частью процесса менеджмента риска, которые фиксируются в отчете.

Таким образом, благодаря глубокому исследованию риска, оценка риска помогает специалистам, принимающим решения, влиять на достижение поставленных целей, а также выбирать адекватные и эффективные средства управления риском. Можно сказать, что оценка риска является основой для принятия решений по обработке риска. Выходные данные процесса оценки риска являются входными данными процессов принятия решений на предприятиях МСБ.

Оценка риска может быть выполнена с различной степенью глубины и детализации с использованием одного или нескольких методов разного уровня сложности.

Основные требования к методам оценки риска на предприятиях МСБ представлены на рис. 2.3.



Рис.2.3. Основные требования к методам оценки риска на предприятиях МСБ

Специалисты риск-менеджмента предприятий МСБ после принятия решения о выполнении оценки риска и определения области ее применения приступают к выбору методов оценки риска. В основе выбора лежат:

1) цели исследования. Цели оценки риска непосредственно связаны с используемыми методами. Например, если проводится сравнительное исследование разных вариантов, то могут быть применены менее детализированные модели описания последствий для аналогичных частей системы;

2) ответственности принимаемых решений. В некоторых случаях необходим высокий уровень детализации, чтобы принять решение, в других— достаточно более общего понимания;

3) типа и диапазона анализируемого риска;

4) возможных последствий опасного события. Решение относительно глубины оценки риска должно отражать начальное восприятие последствий (которое, скорее всего, изменится после завершения предварительной оценки риска);

5) степени необходимых экспертиз, человеческих и других ресурсов. Простой правильно примененный метод, может обеспечить лучшие результаты, если он соответствует области применения оценки, чем сложная процедура, выполненная с ошибками. Обычно усилия по оценке риска должны соответствовать уровню анализируемого риска;

6) доступности информации и данных. Для некоторых методов необходимо больше информации и данных, чем для других;

7) потребности в модификации/обновлении оценки риска. Возможно, в будущем оценка должна быть изменена/обновлена, и для этого могут быть применены различные методы;

8) обязательных и договорных требований.[52, стр.25]

Для оценки рисков используются количественные и качественные методы оценки. Качественные методы позволяют дать комплексную оценку вероятности наступления риска и ущерба от его реализации, однако недостатком является то, что необходимо привлекать компетентных экспертов, которые устанавливают возможные области риска, раскрывают риски, сопровождающие работу предприятия, и проводят работу по

выявлению возможных прибылей и убытков при возникновении рисков у предприятий МСБ. Применительно к предприятиям МСБ эти методы затратны и редко используемые.

Количественные методы являются, в свою очередь более трудоемкими, но позволяют определить несколько альтернатив для принятия решений. В данном случае идет оценка только тех рисков, что фигурируют в соответствующей операции алгоритма принятия решения. Кроме того, риск-менеджер получает числовые значения величин каждого риска и риска объекта в целом, а также определяет потенциальный урон, дает стоимостную оценку, если урон уже нанесен, и предлагает ряд действий для нейтрализации рисков с финансовым расчетом [49, стр. 73].

Таблица 2.2.

## Количественные методы оценки рисков на предприятиях МСБ

Метод оценки рисков	Описание	Разновидности
1	2	3
Статистические методы	Позволяют выявить потенциальную вероятность появления убытков, базируясь на статистической информации предыдущего периода, и определить области возможного ущерба. Дают возможность систематизировать разные возможные ситуации и параметры в пределах одного подхода. Нуждаются в применении вероятностных характеристик.	Метод оценки вероятности. Оценщик может получить схематичную оценку возможности применения какого-то решения через вычисление доли выполненных и невыполненных решений во всем количестве принятых решений.
		Метод анализа вероятностных распределений потоков платежей. При установленном разделении вероятностей для любой составляющей потока платежей возможен анализ потенциальных изменений стоимостей потоков платежей от ожидаемых.
		Деревья решений. Применяются для оценки рисков ситуаций с отслеживаемым или допустимым количеством возможностей развития. К ним прибегают, если решения, принимаемые в момент времени $t = n$ , опираются на решения, принятые ранее, и задают схему развития для следующих ситуаций.
		Имитационное моделирование. Актуальны, если реальные эксперименты невозможны ввиду их затратности или невозможности, либо нет возможности собрать статистическую информацию. Метод предполагает замену фактических данных величинами, которые генерирует компьютер.

## Продолжение таблицы 2.2

Метод оценки рисков	Описание	Разновидности
1	2	3
		Технология «Risk Metrics». Изначально создана для оценки риска ценных бумаг и предполагает установление уровня воздействия риска на ситуацию посредством определения «меры риска» (наиболее допустимого возможного колебания стоимости портфеля, включающего в себя комбинацию инструментов, с соответствующей вероятностью и за соответствующий период)
Аналитические методы	Помогают спрогнозировать возможный ущерб с помощью математических моделей, поэтому обычно нужны для оценки рисков инвестиционных проектов.	Анализ чувствительности. С помощью него изучается взаимосвязь итогового показателя и вариации значений показателей, включенных в его определение. По сути, назначение этого метода оценки рисков – показать, как изменится итоговый показатель при изменении начальных параметров.
		Метод корректировки нормы дисконта с учетом риска. Базовый и самый частотный метод оценки рисков. Его особенность – изменение базовой нормы дисконта, оцениваемой как минимально рискованная. Регулирование происходит посредством прибавления величины требуемой премии за риск.
		Метод достоверных эквивалентов. Осуществляют корректировку предполагаемых значений денежных потоков путем умножения их на специальные понижающие коэффициенты (коэффициенты достоверности или определенности).
		Метод сценариев соединяет анализ чувствительности результирующего показателя с анализом вероятностных оценок его отклонений. В итоге формируется удобная в работе структура для разных вариантов ситуаций.
Метод экспертных оценок	Совокупность логических и математико-статистических методов для анализа ответов нескольких специалистов. Позволяет применить профессиональные знания и чутье самих экспертов. К данному методу прибегают, если нет другого источника информации. Существует определенная проблема в выборе специалистов для опроса.-	
Метод аналогов	К нему прибегают, если прочие методы невозможны. В работе эксперт анализирует базу данных схожих объектов, чтобы отследить характерные взаимосвязи и спроецировать их на объект оценки.	

Самыми востребованными методами в системе МСБ являются статистические, аналитические, метод экспертных оценок, метод аналогов, характеристики которых представлены в таблице 2.2.

Инструменты качественного анализа факторов риска для предприятий МСБ представлены в таблице 2.3.

## Инструменты качественного анализа факторов риска для предприятий МСБ

Метод оценки рисков	Цель	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
SWOT - анализ	Анализ факторов, сгруппированных по критериям «результат влияния на компанию» и «возможность управления компанией менеджментом»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкая известность на рынке,</li> <li>- доступность качественных ресурсов – для крупной компании;</li> <li>- повышенная гибкость – для небольшой фирмы;</li> <li>- хорошая внутренняя организация службы сбыта;</li> <li>- хорошая внешняя организация сбыта;</li> <li>- хорошая распределительная сеть;</li> <li>- хорошая сбытовая сеть, охватывающая весь внутренний рынок;</li> <li>- соответствие продукции компании принятым промышленным стандартам;</li> <li>- репутация поставщика высококачественной продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие крупных, хорошо известных на рынке конкурентов для небольшой фирмы;</li> <li>- недостаточно высокий уровень внутренней организации продаж товаров;</li> <li>- недостаточная или не отвечающая требованиям организация внешнего сбыта;</li> <li>- необходимость замены менеджера по продажам;</li> <li>- невозможность набора квалифицированных сотрудников;</li> <li>- репутация поставщика низкокачественной продукции;</li> <li>- распределительная сеть предприятия отсутствует или неудовлетворительна;</li> <li>- отсутствие или низкий уровень развития сервисной сети;</li> <li>- поставки занимают слишком много времени или их сроки срываются</li> </ul>
PEST анализ	Анализ макроэкономических факторов в следующих разрезах: политические, экономические, социальные и технические факторы	Охват различных сфер деятельности	Рассмотрение только определенных групп факторов
Модель GETS	Выявление проблем, снижающих рыночный потенциал бизнеса и осложняющих его ликвидность	Исследуются следующие подсистемы: политические, административно-правовые, бюджетные, нормативные, налоговые, экономические, финансовые, кредитные, технологические (стоимость строительных материалов и работ, новые материалы и технологии), общественные требования и ожидания, потребительское поведение, стандарты спроса, изменение предпочтений	По модели GETS анализируются преимущественно внешние риски

Таким образом, существует совокупность методов и инструментов определения вероятности возникновения риска и связанных с ним потерь,

которые позволяют произвести приблизительную оценку общего объема рисков для предприятия малого бизнеса.

## 2.2. Основные этапы алгоритма моделирования системы риск-менеджмента для малого бизнеса

В условиях экономической турбулентности внешней среды предприятия малого бизнеса становятся все более эффективной формой предпринимательства. Несмотря на то, что его доля составляет около 20%, малый и средний бизнес можно отнести к одному из приоритетных секторов, развитие которого на сегодняшний день выступает одной из главных задач национальной экономики. При этом уровень требовательности от собственников, государства и общества к бизнесу постоянно растет. Менеджмент компаний постоянно сталкивается с повышением своей ответственности перед клиентами, владельцами, акционерами, контролирующими органами. Возрастают инвестиционные требования. Компании вынуждены активнее работать над прозрачностью бизнеса, обеспечивать его непрерывность, заботиться о рейтингах и соблюдении изменяющегося законодательства. Изменчивость современной бизнес-среды характеризуется рядом многочисленных примеров того, как риски могут перейти в проблемы и привести к банкротству предприятия.

Успешность развития малого бизнеса во многом определяет экономическую стабильность, как регионов, так и страны в целом. Ведь именно с малого бизнеса связано появление новых рабочих мест, смягчение негативного влияния безработицы, повышение качества оказываемых услуг, формирование цивилизованных рыночных отношений, рост производства импортозамещающей продукции, что особенно важно на современном этапе. Кроме того, малый и средний бизнес является наиболее мобильным на рынке в изменяющейся обстановке по сравнению с крупными предприятиями. В

тоже время существует ряд проблем, делающих предприятия малого бизнеса уязвимыми в период кризиса, нестабильной экономической ситуации в стране.

Можно выделить три агрегированные группы проблем, с которыми предприятия малого бизнеса вынуждены бороться чаще всего:

1. Финансово-инвестиционные проблемы и проблемы капитализации сбережений индивидуальной ликвидности. Малый и средний бизнес сталкивается с затруднениями в легализации капитала для регистрации предприятия. Кроме того, часто возникает необходимость дополнительного инвестирования при формировании стартового капитала. При этом пользоваться заемными средствами в форме кредитов субъекты МСБ зачастую не могут вследствие слабой кредитной обеспеченности.

2. Проблемы материально-технического обеспечения. Данная группа характеризуется нехваткой производственных помещений и оборудования, низкой квалификацией персонала, а также низким уровнем защищенности деятельности предприятий малого бизнеса.

3. Организационные проблемы. В силу недостатка знаний и опыта субъекты малого бизнеса сталкиваются с трудностями при юридическом оформлении и регистрации предприятия, открытии счета в банке, ведении документооборота [63, стр. 225].

Таким образом, в современных условиях экономической нестабильности деятельность малого бизнеса неразрывно связана с различными проблемами. Отсутствие механизма решения той или иной проблемы способно привести к возникновению рисков, что, в свою очередь, может ухудшить финансовое состояние предприятия. Поэтому целесообразна разработка алгоритма мероприятий, направленного на моделирование системы риск-менеджмента с учетом факторов экономической турбулентности, которая позволит не только минимизировать возникновение рисков, но и найти оптимальные решения возникающих проблем.

В условиях повышенной турбулентности возникает объективная необходимость выработки новых стратегий управления, учитывающих

факторы, влияющие на возникновение турбулентности. С целью выявления и классификации факторов, влияющих на возникновение турбулентности, авторами ранее была проведена попытка их систематизации и выделены эндогенные (внутренние), экзогенные (внешние) и смешанные группы факторов [62, стр. 205].

В группу эндогенных факторов стали входить производственные и внепроизводственные факторы. Производственные факторы были представлены ресурсными, трудовыми, техническими и инновационными факторами. Внепроизводственные характеризовались такими группами факторов, как организационные, структурные и финансовые.

В целях снижения действия внутренних факторов возникновения турбулентности экономики, все перечисленные составляющие рассматриваются как объекты постоянного мониторинга. Действия по преодолению внутренней группы факторов возникновения турбулентности во многом влияют на способность предприятия преодолевать кризисы, побеждать в конкурентной борьбе, сохранять устойчивое развитие в условиях экономической нестабильности. Следовательно, предложенная классификация факторов турбулентности внутренней среды, оказывающих значительное влияние на развитие предприятия, позволяет оценить его состояние, выявить причины неустойчивого развития и определить на их основе ориентиры стратегического управления.

В группу экзогенных факторов были введены экономические, политические и нормативно-правовые, климатические и социально-культурные факторы.

Немаловажная роль была отведена смешанным факторам турбулентности, к которым, прежде всего, был отнесен низкий уровень экономического потенциала региона. Кроме того, в условиях турбулентности экономики могут возникать разногласия между участниками экономических процессов. Как следствие, возникающие негативные процессы, возможны серьезные структурные сдвиги в экономике.

Всякая управленческая деятельность, в том числе и управление рисками, должна иметь свою последовательность действий. На рис.2.4 отражены основные элементы алгоритма формирования системы риск-менеджмента для предприятий МСБ.

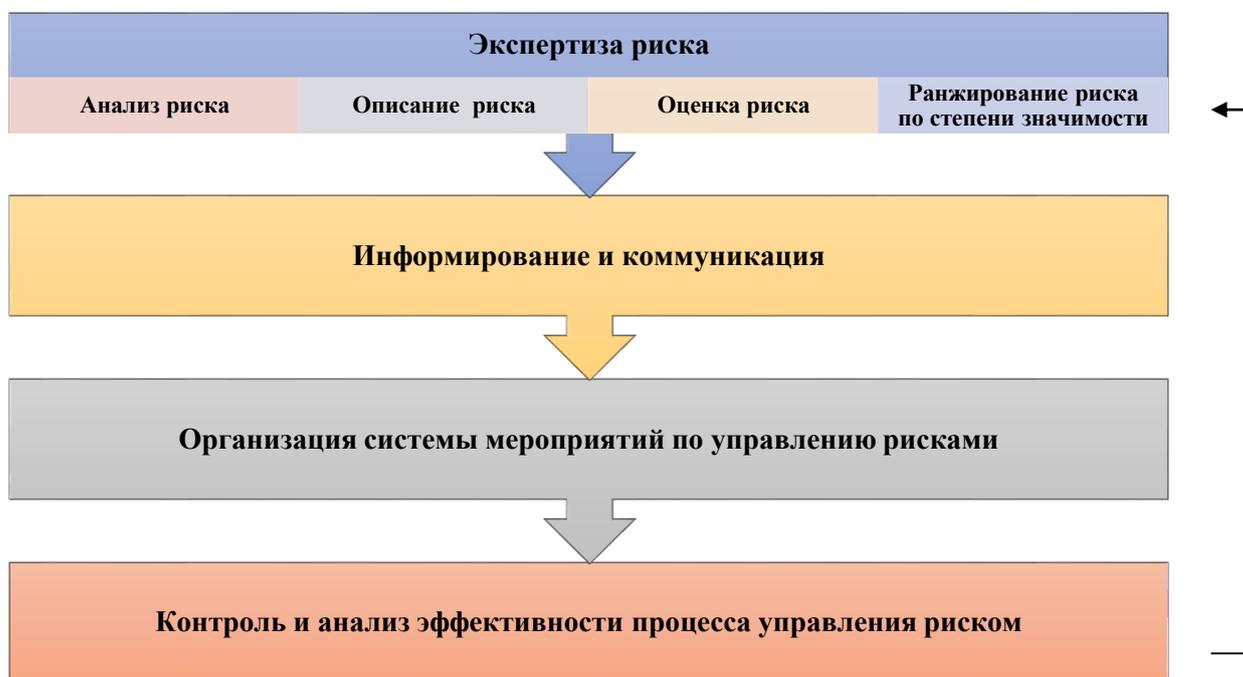


Рис.2.4. Архитектура процесса управления рисками на предприятиях МСБ

На начальной стадии производится идентификации рисков, на основании которой создаются реестры рисков и определяются объекты системы риск-менеджмента. Следующим этапом является оценка величины каждого риска. Она выражается в выявлении вероятности возникновения того или иного риска, а также объема последствий в случае его возникновения.

Известен ряд методов оценки рисков, которые условно можно разделить на две группы:

- 1) качественные методы оценки рисков («дерево причин», «дерево последствий» и т.д.);
- 2) количественные методы оценки рисков (функция плотности распределения вероятности, метод Монте-Карло).

Информация об идентифицированных и оцененных рисках распространяется среди заинтересованных пользователей – менеджмент предприятия, акционеры, регулирующие органы.

Одним из самых главных этапов является этап информирования и коммуникации. Он связывает систему риск-менеджмента и другие управленческие отделы предприятия в части принятия решений на основе информации о рисках. Именно от этих решений напрямую зависит эффективность системы риск-менеджмента.

Данные рис.2.5 позволяют отметить, что процесс управления рисками цикличен. Однако следует отметить, что некоторые звенья цепи являются непрерывными (мероприятия по предупреждению рисков проводятся постоянно). На рис.2.5 отражены основные инструменты предотвращения и контроля рисков на предприятиях МСБ в условиях экономической турбулентности.

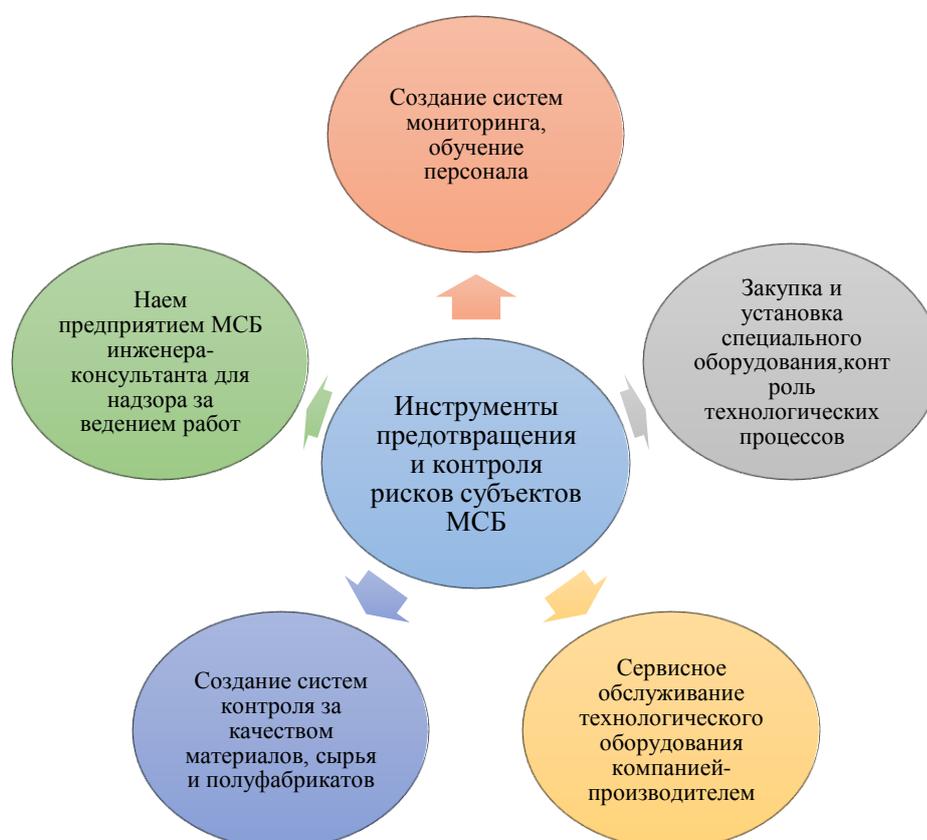


Рис.2.5. Основные инструменты предотвращения и контроля рисков на предприятиях МСБ в условиях экономической турбулентности

Обобщив полученную информацию о состоянии предприятия, о его положении на рынке и о тенденциях на самом рынке риск-менеджер предприятия МСБ решает, какой подход выбрать к управлению рисками:

- отказ (уклонение) от риска (прекращение деятельности, чреватой неприемлемым риском, отказ от сотрудничества с ненадежным партнером);
- передача риска от одной стороны другой (аутсорсинг или страхование);
- сокращение риска – снижение вероятности наступления рисков ситуации или уменьшение размера ущерба (введение ограничений на уровень рисков, диверсификация видов деятельности, зон хозяйствования, сбыта и поставок);
- принятие риска, предполагающее самостоятельное устранение последствий наступления рисков ситуации и покрытие убытков из собственных средств.[41, стр.59]

Таким образом, проанализировав ключевые элементы управления рисками на предприятиях МСБ, можно выделить основные этапы алгоритма формирования системы риск-менеджмента в условиях экономической турбулентности (рис.2.6).

Как показывает анализ рис.2.6, после принятия решения менеджментом о формировании и внедрении системы риск-менеджмента на предприятии МСБ необходимым является назначение лица, ответственного за формирование и поддержание системы риск-менеджмента.

Затем ответственное лицо осуществляет идентификацию рисков, их детальное описание и классификацию. После чего производится оценка и ранжирование рисков.

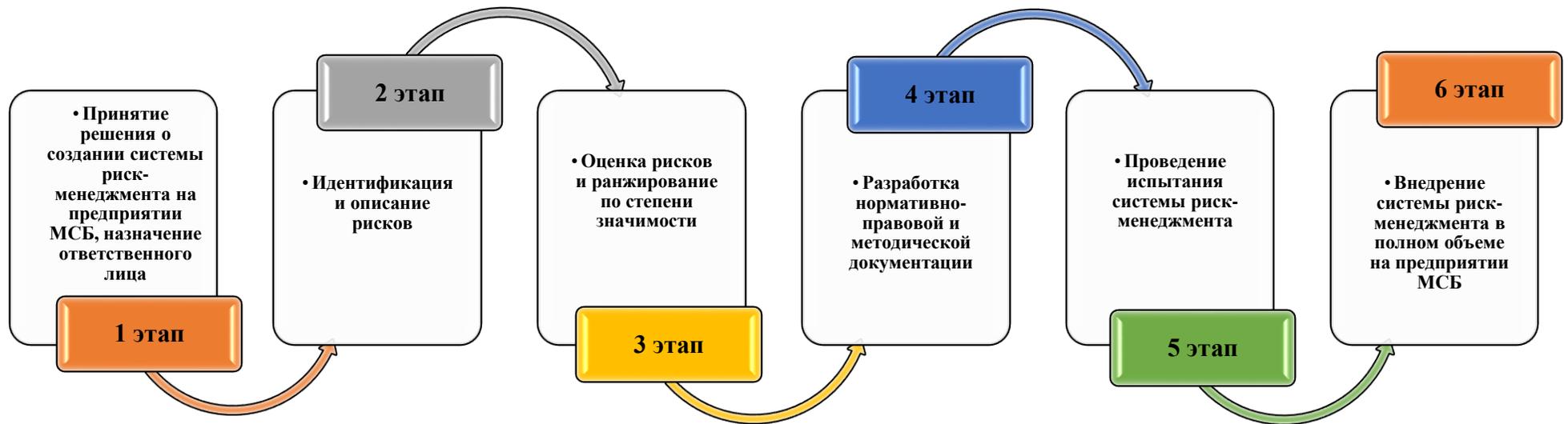


Рис.2.6. Основные этапы алгоритма формирования системы риск-менеджмента на предприятиях МСБ в условиях экономической турбулентности

Немаловажным является принятие нормативных актов предприятия. Их содержание отражено на рис.2.7.



Рис.2.7. Основные направления разработки нормативно-правовой базы для предприятий МСБ в области риск-менеджмента

Немаловажным этапом является апробация системы риск-менеджмента. Она представляет собой своеобразную «генеральную репетицию» по последовательному выполнению всеми участниками процесса необходимых процедур с целью проверки на адекватность сроков и инструментов.

Выявленные в ходе апробации недостатки, направляются разработчикам для корректировки соответствующих локальных нормативных актов и дальнейшей организации полномасштабного внедрения системы.

Проведенные исследования позволяют сделать вывод, что этапы формирования системы риск-менеджмента на предприятиях МСБ в условиях экономической турбулентности применимы к созданию любой управленческой системы с той лишь разницей, что объекты, субъекты, логика процесса и содержание нормативных документов будут отличаться в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Проанализировав основные инструменты, факторы, методы управления рисками на предприятиях МСБ можно сделать вывод, что риск-менеджмент

предприятий МСБ обладает определенной спецификой, связанной с особенностями развития, целями и методами управления. Она предусматривает совокупность отдельных стадий, включающих разработку общей политики управления проектными рисками, их идентификацию, анализ, регулирование уровня рисков и реализацию финансовых механизмов компенсации ущерба при возникновении неблагоприятных событий.

Нужно отметить, что в настоящее время риск-менеджеры предприятий МСБ стали активно применять использовать в работе достаточно широкий спектр практических инструментов, используемых при анализе проектных рисков: метод экспертных оценок, SWOT-анализ, метод аналогий и т.д. Кроме того, широкое применение получает реализация инновационных проектов, которые позволяют вывести предприятие МСБ на качественно новый уровень эффективного развития, а это, в свою очередь, является условием обеспечения выхода из возникшей турбулентности.

### 2.3. Моделирование системы риск-менеджмента на предприятиях малого бизнеса Белгородской области

Методом сбора первичной информации послужил анкетный опрос руководителей высшего и среднего звена предприятий малого бизнеса Белгородской области. В опросе приняли участие более 340 субъектов малого предпринимательства.

Целью разработки системы риск-менеджмента служит последующее внедрение ее на предприятиях малого бизнеса, поэтому ответ на вопрос о желании внедрения эффективной системы управления рисками на предприятия послужил главным движущим фактором дальнейшего исследования. В результате опроса большая часть респондентов дали положительный ответ на заданный вопрос. Так 25% респондентов внедрились бы разработанную систему, видя положительные результаты коллег; 21,8% –

внедрили бы, удостоверившись в качестве; 17,9% – рассмотрели бы предложение сразу же; только 12,4% – отказались от внедрения, возможно из-за недостаточной осведомленности о данной системе.

Исходя из полученных ранее результатов исследования, было принято решение об апробации алгоритма моделирования риск-менеджмента на предприятиях малого бизнеса Белгородской области. Во внедрении разработанного алгоритма в систему управления предприятия приняли участие 12 субъектов МСБ Белгородской области, из них 2 предприятия (ООО «Лекс» и ЗАО «Инкар») согласились на публикацию полученных результатов.

Для начала необходимо остановиться на краткой организационно-экономической характеристике этих предприятий.

Группа компаний «Лекс» начала свою успешную деятельность в 1995 году с производства и монтажа окон и дверей из ПВХ и алюминия.

На сегодняшний день компания обладает собственными производственными мощностями в Белгородском районе (г. Строитель):

- цехом по переработке витражных профилей, в т.ч. участками обработки стекла, облицовочных материалов, под конструкций для вентилируемого фасада;

- участком металлоконструкций и покраски;

- цехом по переработке профиля ПВХ;

- автомобильным парком;

- парком монтажного и высотного оборудования, грузоподъемных механизмов.

Центральный офис расположен в г. Белгород, в т.ч. в его составе:

- конструкторский и производственно-технический отдел,

- строительно-монтажное управление;

- производственный отдел;

- отдел снабжения;

- служба логистики;

- отдел продаж;
- выставочный шоу-рум с большим набором образцов.

Общие сведения и реквизиты об Обществе с ограниченной ответственностью «Лекс» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Общие сведения и реквизиты ООО «Лекс»

№ п/п	Наименование показателя	Характеристика
1.	Полное наименование	Общество с ограниченной ответственностью «ЛЕКС»
2.	Юридический адрес	308007, Белгородская область, г. Белгород, ул. Мичурина, д. 56
3.	Руководитель	Директор Виноградов Дмитрий Станиславович
4.	Реквизиты	
4.1.	ОГРН	1103123005512
4.2.	ИНН	3123212748
4.3.	КПП	312301001
4.4.	Дата постановки на учёт	20 апреля 2010 г.
4.5.	Налоговый орган	Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Белгороду
5.	Сведения МСБ	
5.1.	Дата включения	1 августа 2016 г.
5.2.	Категория субъекта	Малое предприятие
6.	Основной вид деятельности	43.32 Работы столярные и плотничные
7.	Дополнительные виды деятельности	43.22 Производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха
		43.33 Работы по устройству покрытий полов и облицовке стен
		46.73.6 Торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями
		43.34.2 Производство стекольных работ
		43.99.5 Работы по монтажу стальных строительных конструкций
		46.13.2 Деятельность агентов по оптовой торговле строительными материалами
		46.73.5 Торговля оптовая листовым стеклом
		46.74.1 Торговля оптовая скобяными изделиями
		46.74.2 Торговля оптовая водопроводным и отопительным оборудованием и санитарно-технической арматурой
		47.52.1 Торговля розничная скобяными изделиями в специализированных магазинах
		47.52.3 Торговля розничная стеклом в специализированных магазинах
		47.52.5 Торговля розничная санитарно-техническим оборудованием в специализированных магазинах
		47.52.73 Торговля розничная металлическими и неметаллическими конструкциями в специализированных магазинах

За прошедшие годы развития компания преумножила навыки проектирования, изготовления и монтажа, постоянно обновляя производственное оборудование, оттачивая новые технологии и применяя появляющиеся эффективные разработки и материалы в области светопрозрачных конструкций и вентилируемых фасадов.

Что касается экономического положения предприятия, то оно оценивается как достаточно устойчивое, что подтверждают данные, представленные на рис.2.8.

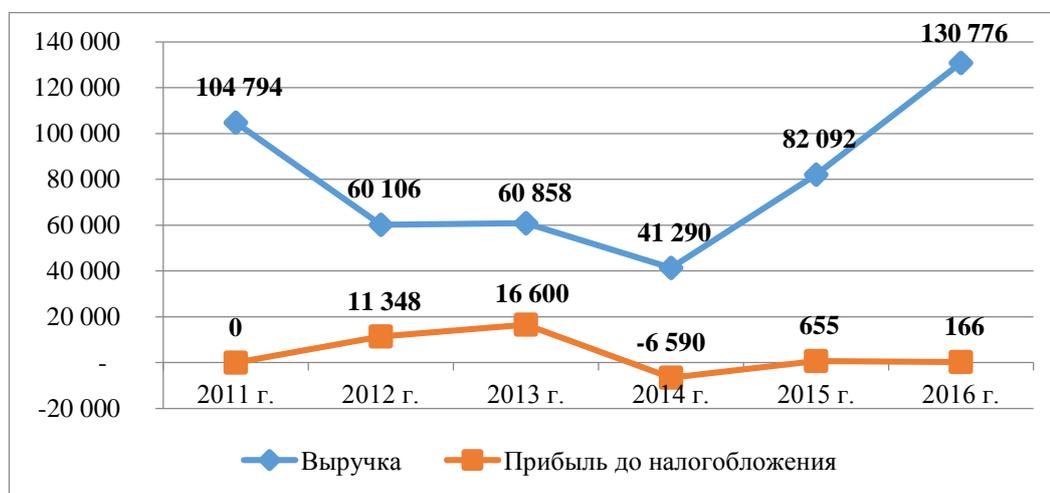


Рис.2.8. Основные финансово-экономические показатели ООО «Лекс», тыс. руб.

По данным СБИС ООО «Лекс» признается предприятием с высоким уровнем надежности. Критериями расчета показателя выступили:

- общие признаки (возраст компании, количество учредителей, тип и массовость юридического адреса, размер уставного капитала и основных средств, наличие филиалов, отчетность в Росстат и пр. общедоступная информация);
- финансовое состояние (выручка, имущество, рентабельность имущества, платежеспособность, обеспеченность собственными средствами);
- платежеспособность (заключение на основе пяти разных методик: Альтмана, Таффлера, Фулмера, Сайфуллина-Кадыкова, Зайцевой);
- репутация участника торгов (многократность участия и победы в торгах);
- арбитражная практика (количество участия в арбитражных делах в качестве истца или ответчика).

Что касается, Закрытого акционерного общества «Инкар», то данное предприятие осуществляет свою деятельность уже 7 лет в области перевозок грузов неспециализированными автотранспортными средствами. Общие сведения и реквизиты об ЗАО «Инкар» представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Общие сведения и реквизиты ЗАО «Инкар»

№ п/п	Наименование показателя	Характеристика
1	2	3
1.	Полное наименование	ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ИНКАР"
2.	Юридический адрес	309850, Белгородская область, Алексеевский район, г.Алексеевка, ул. Магистральная, д. 13
3.	Руководитель	Генеральный директор Бондаренко Александр Григорьевич
4.	Реквизиты	
4.1.	ОГРН	1103122000145
4.2.	ИНН	3122507989
4.3.	КПП	312201001
4.4.	Дата постановки на учёт	24 февраля 2010 г.
4.5.	Налоговый орган	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 1 по Белгородской области
5.	Сведения о размере предприятия	Среднее предприятие
6.	Основной вид деятельности	49.41.2 Перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами
7.	Дополнительные виды деятельности	52.24 Транспортная обработка грузов
		77.11 Аренда и лизинг легковых автомобилей и легких автотранспортных средств
		49.41.3 Аренда грузового автомобильного транспорта с водителем
		45.11.1 Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами
		45.11.2 Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах
		45.11.3 Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами прочая
		45.11.4 Торговля оптовая легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами за вознаграждение или на договорной основе
		45.19.1 Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских
		45.19.2 Торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, в специализированных магазинах
		45.19.3 Торговля розничная прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, прочая
		45.19.4 Торговля оптовая прочими автотранспортными средствами, кроме пассажирских, за вознаграждение или на договорной основе
		45.20.1 Техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств
		45.20.2 Техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств

## Продолжение таблицы 2.5

№ п/п	Наименование показателя	Характеристика
1	2	3
		45.31.1 Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов
		45.31.2 Деятельность агентов по оптовой торговле автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
		45.32 Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
		49.10 Деятельность железнодорожного транспорта: междугородные и международные пассажирские перевозки
		49.20 Деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки
		49.32 Деятельность такси
		49.41.1 Перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами
		52.2 Деятельность транспортная вспомогательная
		77.39.1 Аренда и лизинг прочих сухопутных транспортных средств и оборудования
		85.42.1 Деятельность школ подготовки водителей автотранспортных средств

С марта 2014 г. ЗАО «Инкар» осуществляет лицензируемую деятельность, которая направлена на эксплуатацию взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектов I, II и III классов опасности.

В настоящее время финансово-экономическое положение предприятия стабильно остается достаточно устойчивым, что подтверждают данные, представленные на рис.2.9.

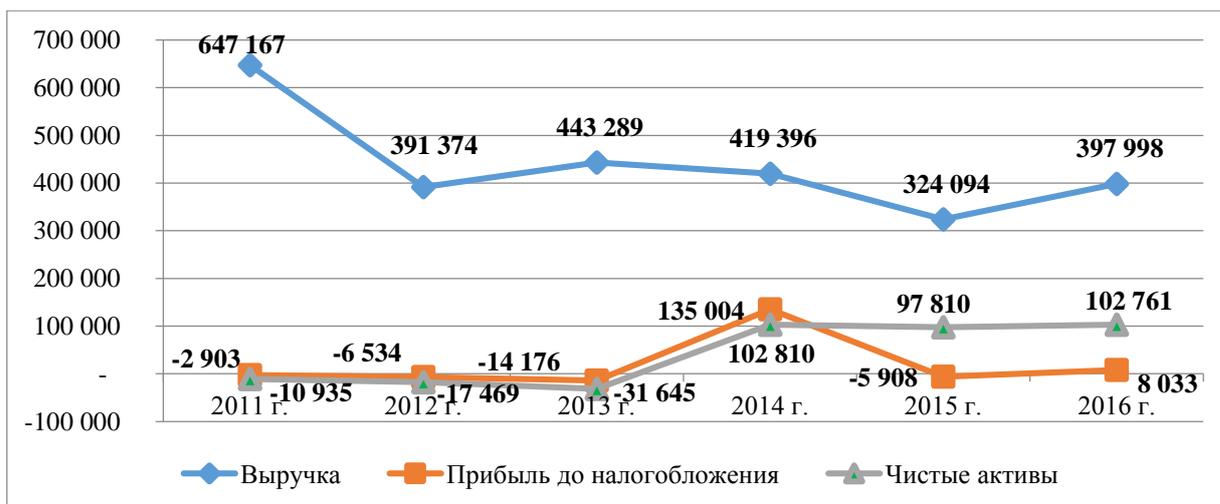


Рис.2.9. Основные финансово-экономические показатели ЗАО «Инкар», тыс. руб.

По данным СБИС ЗАО «Инкар» признается предприятием с высоким уровнем надежности. Критериями расчета коэффициента надежности послужили показатели, приведенные выше.

В ходе проведенной апробации алгоритма моделирования системы риск-менеджмента на предприятиях ООО «Лекс» и ЗАО «Инкар» были выделены основные группы рисков, которым подвержена деятельность указанных предприятий (рис.2.10).



Рис.2.10.Основные виды рисков, характерные для ООО «Лекс» и ЗАО «Инкар» и вероятность их возникновения

Было выявлено, что в настоящее время ООО «Лекс» в большей степени подвержено возникновению производственного и инвестиционного рисков, а также риска планирования и прогнозирования. Это связано с тем, что предприятие осуществляет деятельность не только по предоставлению столярных и плотничных работ, но и по 13 дополнительным видам деятельности. Поэтому ООО «Лекс» необходимо грамотное планирование и прогнозирование предоставляемых услуг и получения инвестиционных средств, а также осуществление слаженного производственного процесса.

В ходе апробации алгоритма на предприятии «ЗАО «Инкар» было обнаружено, что нанести вред осуществляемой деятельности могут такие риски, как транспортный, производственный и страховой риск. Так как данное предприятие в основном занимается перевозкой грузов неспециализированными автотранспортными средствами, то велика вероятность поломок транспортных средств, возникновения страховых случаев.

Это можно минимизировать, если своевременно осуществлять мониторинг вышеуказанных рисков путем контроля за обслуживанием используемого транспорта в процессе осуществления деятельности, заблаговременного заключения страховых договоров и т.д.

Таким образом, полученные результаты при апробации алгоритма моделирования системы риск-менеджмента на предприятиях малого бизнеса Белгородской области можно считать успешными. Так как внедрение показало, что разработанный алгоритм может помочь предприятиям малого бизнеса не только в построении системы риск-менеджмента ориентированной на специфику их деятельности, но оказать поддержку в выявлении возможных рисков на ранних этапах апробации.

## ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

### 3.1. Отечественный и зарубежный опыт по внедрению проектных решений для управления рисками на предприятиях малого бизнеса

В современных условиях нестабильности риск является неотделимой частью экономической, политической, социальной жизни общества и неизбежно сопровождает все сферы деятельности и направления любой организации, которая функционирует в условиях рынка. В связи с этим главным и неперенным критерием нормального функционирования современного предприятия является умение высшего руководства проводить мониторинг, рационально контролировать и эффективно управлять рисками. Риск связан с управлением и напрямую зависит от эффективности, обоснованности и своевременности управленческих решений.

На Западе, даже в относительно стабильных экономических условиях, субъекты хозяйствования уделяют пристальное внимание вопросам управления рисками. В то же время, в российской экономике, где факторы экономической нестабильности и без того усложняют эффективное управление предприятиями, проблемам анализа и управления комплексом рисков, возникающих в процессе их экономической деятельности, уделяется явно недостаточное внимание [61, стр. 63].

До недавнего времени подобный подход доминировал не только на предприятиях реального сектора экономики, но и в финансово-кредитных организациях. Пристальное внимание вопросу управления рисками стало уделяться только после финансового кризиса, который отчетливо обозначил всю остроту данной проблемы в России.

В настоящее время получили распространение два методологических подхода к управлению рисками на предприятии. При старом подходе руководители большинства организаций традиционно считают риск-

менеджмент специализированной и обоснованной деятельностью, это касается управления страховыми и валютными рисками. Новый же подход заключается в ориентировании всего состава служащих и менеджеров на весь риск-менеджмент. В России же, традиционно используется старый подход к управлению рисками на предприятии, что существенно препятствует развитию компаний в целом [61, стр. 65].

Предприятие, стремящееся занять ведущее место на рынке и желающее получать максимум прибыли, не может остаться в стороне от изменений, новых взглядов и подходов к управлению рисками. Поэтому сейчас мы часто слышим о создании различных подразделений, которые занимаются риск-менеджментом и риск-контролем, на предприятиях.

По данным проводимого исследования КПМГ «Международный опрос членов комитетов по аудиту – результаты исследования по странам Европы» еще в 2010 г. было выявлено, что существует достаточно большое число предприятий, на которых созданы специальные управления, комитеты, отделы по управлению рисками (рис.2.11). В настоящее время число компаний, создающих специальные подразделения, которые занимаются рисками, становится все больше.

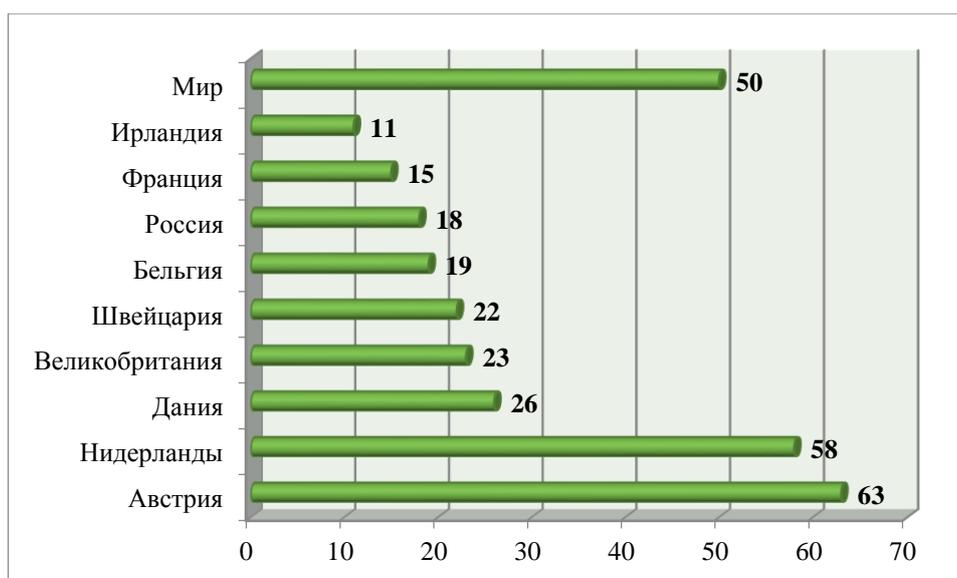


Рис.2.11. Компании-респонденты, в которых были созданы подразделения по управлению рисками, %

Помимо этого, в ходе опроса были выявлены проблемные области по управлению рисками, в которых возникают наибольшие затруднения у компаний (табл.2.6).

Таблица 2.6

## Проблемные области риск-менеджмента компаний

№ п/п	Страна, на территории которой осуществляет деятельность компания	Проблемы управления рисками						
		Понимание связи между стратегией деятельности и риском	Минимизация рисков	Понимание характера и направленности событий, с которыми связано возникновение рисков	Оценка рисков	Выявление рисков	Мониторинг рисков и информирование о них	Снижение рисков и понимание динамики развития рисковых событий
1	2	3						
1.	Австрия	+	+	+	-	-	-	-
2.	Нидерланды	+	-	+	-	-	+	-
3.	Дания	+	+	-	+	-	-	-
4.	Великобритания	+	+	+	-	-	-	-
5.	Швейцария	-	+	+	+	-	-	-
6.	Бельгия	+	-	+	+	-	-	-
7.	Россия	-	-	-	+	+	+	+
8.	Франция	-	-	+	+	+	-	-
9.	Ирландия	-	+	-	+	+	-	-
10.	Мир	+	+	+	-	-	-	-

Исходя из данных таблицы 2.6, можно судить о том, что понимание характера и направленности событий, с которыми связано возникновение рисков, связи между стратегией деятельности и риском, а также снижение рисков являются наиболее сложными вопросами в области управления рисками для комитетов по аудиту во всей Европе. Так минимум 50% опрошенных в Великобритании, Швейцарии, Нидерландах, Австрии и Дании считают, что их организации имеют развитые и надежные системы управления рисками.

Если говорить о России, то можно заметить, что по данным опроса главными проблемами в риск-менеджменте являются выявление, оценка, мониторинг рисков, информирование о них, а также снижение рисков и понимание динамики развития рисковых событий.

На основе вышеизложенного можно судить о том, что по-прежнему существует значительное количество организаций, системы управления рисками в которых нуждаются в серьезном усовершенствовании. Важной областью деятельности компаний, в том числе малых и средних предприятий, является разработка и внедрение проектных решений по управлению рисками.

Основными направлениями, в рамках которых разрабатываются и внедряются проектные решения в России и за рубежом, являются:

- повышение качества получаемой информации по рискам;
- внедрение формализованного процесса управления рисками;
- повышение квалификации сотрудников, непосредственно вовлеченных в процесс управления рисками;
- автоматизация процесса управления рисками;
- обучение персонала, не вовлеченного в процесс управления рисками, основам риск-менеджмента.

Отечественные предприятия малого бизнеса объясняют выбор таких приоритетных направлений тем, что существуют определенные барьеры, которые препятствуют эффективному построению системы управления рисками. Основные барьеры представлены на рис.2.12.



Рис.2.12. Основные барьеры развития системы риск-менеджмента на предприятиях МСБ

Основными причинами возникновения барьеров являются следующие:

- 1) отсутствие системы мотивации руководства предприятий МСБ в рамках процесса управления рисками;
- 2) отсутствие системы взаимосвязи структурных подразделений предприятий МСБ (если они есть);
- 3) отсутствие необходимых знаний о принципах риск-менеджмента, его особенностях;
- 4) наличие формального подхода к построению системы риск-менеджмента, разработка политик и концепций, необоснованно усложняющих процесс управления рисками;
- 5) неточность и сложность информации по рискам в результате отсутствия четких формализованных инструкций и методик по управлению рисками на предприятиях;
- 6) низкий уровень использования количественных методик оценки рисков.

Наиболее распространенным вариантом разработки и реализации проектных решений на предприятиях МСБ в настоящее время является создание проекта типовой политики по управлению рисками.

Такой проект предполагает определение целей, задач, принципов и методов управления рисками, а также организацию системы управления рисками на предприятии МСБ.

Структура системы управления рисками может включать следующие органы и подразделения предприятия: головное руководство, руководство структурных подразделений, координатор системы управления рисками и прочие сотрудники. При этом предполагается, что головное руководство должно осуществлять надзор за системой риск-менеджмента, включая принятие решений и предоставление рекомендаций по итогам ознакомления с документацией о рисках.

Стоит выделить задачи, которые ставятся перед координатором такой системы:

- 1) координация работы структурных подразделений по выявлению и оценке рисков, а также разработка мероприятий по их управлению;
- 2) обеспечение актуализации политики по управлению рисками;
- 3) агрегирование информации о рисках и подготовка документации о рисках предприятия;
- 4) разработка и проведение мероприятий, направленных на развитие культуры управления рисками на предприятии МСБ.

Координатором системы управления рисками может быть назначен любой сотрудник субъекта МСБ, который на полугодовой основе будет осуществлять агрегирование и актуализацию информации о рисках предприятия.

В рамках проекта политики управления рисками предполагается, помимо выявления и оценки рисков, разработка и внедрение мероприятий по управлению рисками. Эти мероприятия могут разрабатываться на основе одного из распространенных методов (уклонение от риска, снижение риска, перенос (перераспределение) риска, принятие риска) или же на основе разработанного самим предприятием метода. Однако из-за необходимых знаний и опыта работы по управлению рисками целесообразно применять уже имеющиеся методы.

Как правило, наиболее приемлемым способом управления риском является уклонение или снижение риска. Если снижение риска невозможно или нецелесообразно, сотрудники структурных подразделений должны разработать альтернативные мероприятия по переносу либо принятию риска. Наименее эффективным способом управления риском является принятие риска.

После получения информации о мероприятиях по управлению рисками от владельцев рисков координатор системы управления рисками агрегирует полученную информацию и обновляет соответствующую документацию.

Еще одним важным элементом в рамках создания и реализации данного проекта является мониторинг рисков. На этом этапе предполагается, что документация предприятия МСБ о рисках должна актуализироваться не реже одного раза в полугодие. При этом возможна ситуация, при которой координатор системы или любой другой сотрудник предприятия вправе внепланово инициировать процесс пересмотра рисков, если это потребуется.

В рамках мониторинга рисков:

- идентифицируются новые риски, не документированные ранее;
- пересматривается оценка уровня риска;
- рассматривается статус внедрения и эффективность мероприятий по управлению рисками. При необходимости разрабатываются дополнительные мероприятия по управлению рисками.

Кроме того, важно вести соответствующий документооборот о рисках предприятия МСБ. В состав отчетности о рисках могут входить карта рисков предприятия, реестр этих рисков, перечень владельцев рисков и т. д.

Так как одним из барьеров эффективного развития системы риск-менеджмента предприятий МСБ является отсутствие корпоративной культуры управления рисками, то при разработке проекта политики управления рисками предусматриваются мероприятия по развитию этой культуры. К числу таких мероприятий можно отнести:

- ежегодные семинары и информационные сессии для работников, включающие информацию о статусе и результатах внедрения системы управления рисками на предприятии, основных ее элементах и инструментах, а также обязанностях работников в рамках этой системы;
- предоставление информационных материалов об управлении рисками сотрудникам, принятым на работу;

– подготовку и обновление обучающих и информационных материалов, а также привлечение сторонних организаций для проведения обучающих мероприятий в области управления рисками.

Для целей совершенствования системы риск-менеджмента предприятий МСБ может разрабатываться ежегодный план совершенствования. В план включаются мероприятия по дальнейшему совершенствованию системы по следующим направлениям: распределение обязанностей работников в рамках системы управления рисками; внедрение управления рисками в существующие бизнес-процессы; развитие культуры управления рисками на предприятии.

Таким образом, разработка и внедрение проектов, направленных на создание и совершенствование действующих систем риск-менеджмента предприятий МСБ, будет способствовать стабилизации бизнес-среды предприятий малого бизнеса, повышению корпоративной культуры в области управления рисками, уменьшению вероятности возникновения различных видов рисков, которые существенно вредят бизнес-процессам этих субъектов.

### 3.2. Рекомендации по внедрению механизма риск-контроля в систему риск-менеджмента предприятий малого бизнеса

Формирование системы внутреннего контроля в современных условиях в Российской Федерации определяется не только состоянием экономики, результатами исследований ученых, но и требованиями Федерального закона №402-ФЗ «О бухгалтерском учете». Ст. 19 федерального закона определяет обязанность всех экономических субъектов, в том числе средних и малых предприятий, организовывать и осуществлять внутренний контроль.

Внедрение субъектами малого бизнеса системы внутреннего контроля позволит обеспечить:

- реализацию устойчивого и эффективного функционирования предприятия МСБ;
- достижение поставленных целей в условиях жесткой конкуренции;
- получение своевременной информации, позволяющей минимизировать риски и рационализировать расходы;
- эффективное распоряжение ресурсами организации и использование имеющегося потенциала;
- создание эффективной системы информационного обеспечения, которая позволяет предприятию МСБ в кратчайшие сроки адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды.

Низкий уровень финансового обеспечения предприятий МСБ является препятствием для внедрения системы внутреннего контроля, однако ее использование с соблюдением принципов рациональности, экономичности и оптимальности позволит минимизировать возможные потери и негативные последствия в деятельности предприятия МСБ.

Основным условием организации системы внутреннего контроля на предприятиях МСБ является соблюдение принципов, указанных на рисунке 9, реализация которых в дальнейшем позволит дать адекватную оценку данной системы и усовершенствовать ее [13, стр. 94].

Одним из значимых для предприятий МСБ является принцип уверенности в достаточности компетенций, поскольку его выполнение позволяет достигать целей предприятия, осуществлять деятельность эффективно и рентабельно.

Немаловажное значение имеют принципы создания мотивационной культуры и личного примера. Ведь предприятия МСБ не имеют сложной организационной структуры. Собственник предприятия МСБ, как правило, самостоятельно принимает управленческие решения, поэтому очень важен его имидж.



Рис.2.13. Основные принципы организации системы внутреннего контроля на предприятиях МСБ

Следует отметить, что внедрение системы внутреннего контроля должно проходить в тесной взаимосвязи с риск-менеджментом, при этом сбалансированно соответствовать всей системе управления предприятием МСБ.

Мониторинг и оценка системы внутреннего контроля сводятся не только к исследованию контрольных процедур. В целях проведения мониторинга и оценки у профессиональных бухгалтеров запрашивается информация о совершенных бухгалтерских ошибках, жалобах поставщиков и покупателей, результатах инвентаризации [33, стр. 102]. Обязательно по результатам проведения мониторинга и оценки необходимо провести действия по совершенствованию системы внутреннего контроля и ее составных элементов.

Для соблюдения открытости и прозрачности в отчетности, представляемой внутренним и внешним пользователям необходимо указывать

информацию об основных рисках, контрольных процедурах, а также о функционировании системы внутреннего контроля предприятия МСБ в целом.

Немаловажным условием для совершенствования системы внутреннего контроля предприятий МСБ является совершенствование функции обратной связи для учета информации от различных пользователей.

Следует отметить, что в условиях экономической нестабильности возрастает роль факторов, ограничивающих функционирование механизма риск-контроля на предприятиях МСБ. К их числу можно отнести:

- неверно поставленные цели предприятия;
- внешние факторы;
- человеческий фактор, в том числе халатность руководства;
- ошибочные суждения;
- сговор [2, стр. 84].

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сформировать этапы организации риск-контроля на предприятиях МСБ (рис.2.14).



Рис.2.14. Этапы организации риск-контроля на предприятиях МСБ

Для того чтобы предприятия малого бизнеса могли успешно внедрить механизм риск-контроля в систему риск-менеджмента необходимо эффективное выполнение следующих условий:

- выявление причин и основных факторов возникновения рисков;
- идентификация, анализа и оценки рисков;

- принятие решений на основе произведенной оценки;
- выработка антирисковых управляющих воздействий;
- снижение риска до приемлемого уровня;
- организация выполнения намеченной программы;
- контроль выполнения запланированных действий;
- анализ и оценка результатов рискованного решения.

Однако стоит учитывать, что реализация вышеперечисленных условий также может стать проблемой для малого бизнеса, поскольку на многих предприятиях либо вовсе отсутствует, либо плохо налажена система управления, в общем, и система управления рисками, в частности.

При внедрении механизма риск-контроля в систему риск-менеджмента предприятий малого бизнеса важно обращать внимание на то, как осуществляются и организуются бизнес-процессы, в число которых входит финансирование, реализация инновационной деятельности, управление человеческими ресурсами и т.д. Безусловно, важным аспектом также является, кто участвует в осуществлении этих бизнес-процессов. Как правило, этими участниками являются собственники бизнеса, управленческий аппарат, работники предприятия, государство и органы власти и внешняя среда.

При использовании риск-ориентированного подхода число участников и степень их влияния на деятельность могут быть изменены. В зависимости от организационно-правовой формы компании, некоторые из элементов среды управления могут быть объединены, изменены или более детализированы.

Необходимо выделить, что распределение деятельности компании по бизнес-направлениям также является немаловажным аспектом. Результаты деятельности по этим направлениям могут быть непосредственно не связаны между собой, поэтому их выделение гораздо более целесообразно в целях снижения рисков, нежели использование классических приемов снижения риска (страхование, хеджирование, отказ). Это связано с тем, что снижение

рисков – достаточно сложный процесс, требующий ресурсов и участия многих сотрудников, а также жесткого контроля над разными сферами деятельности компании.

Если на предприятии внедрена система риск-менеджмента, но отсутствует эффективный риск контроль, при его внедрении или изменении стоит обратить внимание на следующие вопросы организации и реализации действующей системы риск-менеджмента:

1. Цели организации в сфере менеджмента риска.
2. Задачи системы риск-менеджмента.
3. Функции риск-менеджмента, реализуемые организацией и ее подразделениями.
4. Принципы и подходы в области управления рисками.
5. Процессы системы риск-менеджмента.
6. Полномочия и ответственность руководящих органов компании и ее структурных подразделений в отношении рисков.
7. Ограничения системы риск-менеджмента.

Таким образом, благодаря риск-ориентированному подходу к эффективному управлению рисками, проведению их мониторинга, своевременному реагированию на риски, а также выработке методов их оценки, предприятия МСБ могут обеспечить создание условий для:

- обеспечения защиты бизнеса от внутренних и внешних рисков;
- содействия в обеспечении требований нормативно-правовых актов и организационно-распорядительных документов;
- обеспечения достоверности информации, предоставляемой для принятия решений;
- обеспечения достижения конечных целей предприятия.

Реализация предложенных мер положительно повлияет на улучшение качества контроля над рисками на малых и средних предприятиях. При этом

организация эффективного риск-контроля в системе риск-менеджмента на предприятиях МСБ должна обеспечить:

- 1) своевременную идентификацию рисков, их анализ и оценку;
- 2) разработку мероприятий по предупреждению и ликвидации последствий рискованных ситуаций, прогнозирование развития предприятия с учетом возможного изменения конъюнктуры рынка;
- 3) тесную взаимосвязь деятельности службы риск-менеджмента с работой всех организационных подразделений предприятия;
- 4) надлежащее состояние управленческой отчетности, позволяющей получать адекватную информацию о деятельности предприятия и связанных с ней рисках.

Следует акцентировать внимание на том факте, что весь механизм риск-контроля направлен на управление текущим анализом базовых и фактических показателей, чтобы предотвратить ошибки и отклонения, как в данном периоде, так и в будущем. Исходя из этого главная функция риск-контроля – предупреждение появления кризисных ситуаций и сведение рисков к минимуму.

### 3.3. Разработка проектных предложений по формированию системы риск-менеджмента для предприятий малого бизнеса

Современная экономика, как мировая, так и российская, характеризуется высокой степенью неопределённости. Неопределённость экономической ситуации обусловлена глобальным экономическим кризисом, сложными внешнеполитическими процессами, а также волатильностью фондовых рынков и резкими колебаниями курса валют.

Современные условия осуществления финансово-хозяйственной деятельности сталкивают субъектов малого бизнеса с такими рисками,

которые несколько лет назад трудно было представить. В этой ситуации предъявляются повышенные требования к системам управления компаниями, в частности, необходимости внедрения в них системы управления рисками.

Крупные и часть средних компаний уже накопили опыт в области управления рисками и могут успешно противостоять влиянию негативных факторов внешней среды. В то же время как особенно малые предприятия, доля которых в отечественной экономике велика, оказались не готовы к изменяющимся условиям внешней среды. Управление рисками на малых и средних предприятиях осуществляется только тогда, когда менеджер предприятия поймет что это важно и необходимо [10, стр. 13].

Риск-менеджмент является основным объектом финансового контроля, поэтому разработка мероприятий и проектных решений, способствующих эффективной организации системы управления рисками, является важной задачей для любого субъекта малого предпринимательства.

Основными факторами, сдерживающими развитие риск-менеджмента на российских предприятиях МСБ, являются:

- отсутствие квалифицированных специалистов в области риск-менеджмента;
- отсутствие структурированной информации для анализа и мониторинга рисков;
- отсутствие понимания у руководства потребности в риск-менеджменте;
- система риск-менеджмента не входит в стратегические цели организации;
- отсутствие национальных стандартов управления рисками.

Наряду с ними, проявляются и специфические факторы, определяющие формы и последствия рисков на предприятиях малого бизнеса, отраженные на рис.2.14.



Рис.2.14. Факторы, определяющие формы и последствия рисков на предприятиях малого бизнеса

На основании данных рис.2.14 можно констатировать, что малое и среднее предпринимательство является зоной повышенного риска в части, касающейся риск-менеджмента. Поэтому внедрение эффективных механизмов управления рисками на предприятиях малого бизнеса, безусловно, будут способствовать:

- более глубокому пониманию воздействия методов управления рисками на бизнес;
- снижению потенциального ущерба имуществу;
- улучшению отношений с клиентами, сотрудниками, поставщиками и подрядчиками;
- снижению риска, связанного с ответственностью перед третьими лицами;
- достижению поставленных целей и задач малого бизнеса;
- повышению прозрачности в области управления финансами;

- обеспечению безопасных условий труда сотрудников;
- минимизации финансовых потерь;
- улучшению контроля на предприятии;
- обеспечению соответствия релевантным законодательным требованиям и регламентам, а также международным нормам и т.д.

Однако, следует отметить, что организация грамотного риск-менеджмента на предприятиях малого бизнеса является сложным процессом, требующим значительных затрат материальных и человеческих ресурсов.

По мнению авторов, при организации системы риск-менеджмента для предприятий малого бизнеса важно понимать и придерживаться основополагающих принципов, отраженных на рис.2.15.



Рис.2.15. Принципы организации системы риск-менеджмента для предприятий малого бизнеса

Рассмотрим особенности (проблемы) организации системы риск-менеджмента и определим ее значимость в практической деятельности субъектов малого бизнеса (Табл.2.7).

Таблица 2.7

## Особенности организации риск-менеджмента на предприятиях МСБ

№ п/п	Наименование	Практический результат
1	2	3
1.	Отсутствие строго формализованной системы риск-менеджмента	Отсутствие коллегиального подхода к формированию стратегии риск-менеджмента: возможности управления рисками ограничены личными качествами и профессиональной компетенцией руководителя, ориентация руководителя предприятия на максимизацию получаемой прибыли чаще всего приводит к недопустимо высокому уровню финансовых и коммерческих рисков.
2.	Невозможность использования современных технологий	Методы математического моделирования, компьютерных прогнозов недоступны для предприятий МСБ. В результате при профилактике рисков предприятия МСБ вынуждены полагаться на традиционные источники информации, строго индивидуальный подход к реализации той или иной задуманной операции.
3.	Небольшие возможности для компенсации потерь от состоявшихся рисков.	Большинство предприятий МСБ не располагают достаточными собственными средствами, а доступ к кредитным ресурсам затруднен. Отсутствие государственной поддержки в случае наступления последствий рисков. Как следствие подобная ситуация грозит уже не временными финансовыми затруднениями, а полномасштабным банкротством.
4.	Возникновение рисков, намеренно спровоцированными его конкурентами (в том числе рейдерские захваты)	Предприятия МСБ зачастую не располагают собственными юристами, службой безопасности, неформальными связями с представителями государственных структур и СМИ, в силу этого не могут корректно отстаивать свои имущественные интересы, нарушенные конкурентом.
5.	Роль руководителя предприятия	Невозможность наличия штата риск-менеджеров, поэтому руководитель предприятия имеет неограниченные полномочия для принятия управленческих решений. При профилактике возможных рисков он доверяется исключительно своей деловой интуиции, а при их практической реализации – полагается на умение действовать по ситуации, что неизбежно приведет к неоправданным потерям.
6.	«Человеческий фактор»	Увольнение опытного специалиста предприятия МСБ, безответственность и прямые должностные преступления со стороны сотрудников влекут за собой определенные убытки.

Изучение принципов, специфических особенностей организации системы риск-менеджмента, факторов, определяющих формы и последствия рисков на предприятиях малого бизнеса, позволило выработать проектные предложения по организации системы риск-менеджмента для предприятий малого бизнеса.

Прежде всего, для эффективного риск-менеджмента на предприятиях целесообразно оценить возможные риски на стадии, предшествующей выходу малого или среднего предприятия на рынок. Данные предложения могут быть применены предприятиями на этапе открытия малого или среднего бизнеса. По мнению авторов, основными этапами управления рисками должны стать: (рис.2.16)

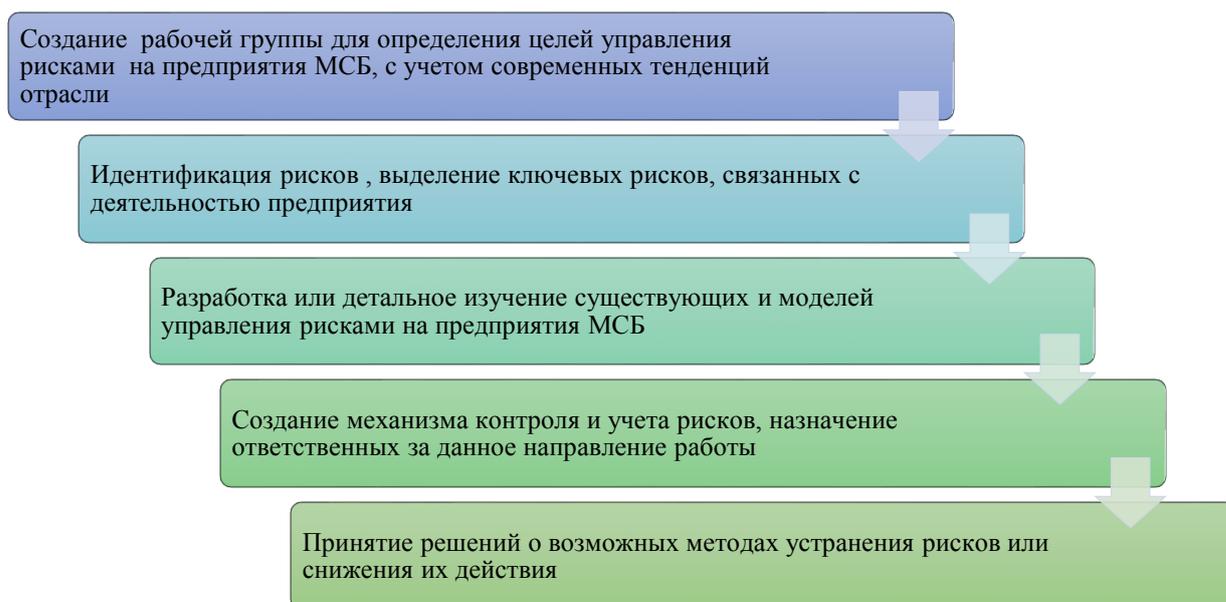


Рис.2.16.Основные этапы управления рисками предприятий МСБ на этапе открытия бизнеса

Следующим важным этапом является определение предельно допустимых границ риска по основным направлениям деятельности предприятия МСБ (финансовое, кадровое, производственное, коммерческое). Данный этап предполагает использование следующих методов идентификации рисков: интервью с ключевыми специалистами, анализ корпоративной документации (финансовая отчетность, бюджет, стратегия, финансирование, корпоративный рейтинг, качество управления), анализ накопленных за время работы статистических материалов. На рисунке 20 уже были представлены основные риски, характерные для предприятий малого бизнеса и вероятность их реализации.

На данном этапе важно определить вероятность наступления рисков, которые можно распределить на три группы:

- риски с высокой вероятностью практической реализации;
- риски со средней вероятностью практической реализации;
- риски с низкой вероятностью практической реализации.

Данные рисунка свидетельствуют о том, что деятельность предприятий МСБ сопровождается значительным числом рисков, причем большинство из них, такие как инвестиционный, кредитный, транспортный риски и риск планирования и прогнозирования имеют маловероятную вероятность наступления и допустимую величину возможных потерь.

Проанализировав факторы, способствующие возникновению основных рисков в деятельности предприятия МСБ, менеджер, прежде всего, должен определить стратегические подходы к управлению бизнесом, а также создать предпосылки для проведения эффективного риск-менеджмента. В процессе осуществления ежедневной оперативной деятельности предприятий МСБ необходима реализация других мероприятий, направленных на предотвращение возможных рисков, а также минимизацию или полную ликвидацию возникающих в процессе деятельности рисков (рис.2.17) [4, стр. 245]. Одним из обязательных, по нашему мнению, элементов, которые следует внедрить, является сбор статистических данных о наступлении рисков событий с подробным описанием экономической ситуации, которая привела к наступлению рисков события. Накопленная информация позволит в случае необходимости правильно сформулировать управленческое решение: принять такой риск либо отказаться от него.

Другим элементом риск-менеджмента, который желательно внедрить в управление, является анализ приемлемости уровня риска для предприятий МСБ. Для анализа приемлемости уровня риска руководителям малых и средних предприятий необходима информация, которую они раньше не использовали в процессе управления и, которая в современных условиях

становится управленческим ресурсом, апробация на предприятиях МСБ выявила необходимость использования такого нефинансового индикатора как удовлетворённость клиентов.



Рис.2.17. Основные формы и методы противодействия потенциальным рискам предприятий МСБ

Заметим, что для снижения рискованности напряженности функционирования малых предприятий только внедрения элементов риск-менеджмента в систему управления недостаточно. В силу необходимости и важности социальных функций, выполняемых малыми и средними предприятиями в современной экономике, для снижения рискованности составляющей их деятельности необходима программа региональной поддержки, предусматривающая целый спектр патерналистических мер, в частности:

- финансовые преференции;
- расширение спектра конкретной консультационной и организационно-экономической помощи;

- разработка превентивных антикризисных мер, включающих адекватное налогообложение и защиту от рэкета;
- стимулирование развития риск-менеджмента путём взаимосвязи его качества и участия малого бизнеса в проектах, финансируемых региональными и местными органами.

Как свидетельствует практика, на начальной стадии ведения бизнеса часто возникают финансовые, коммерческие риски, которые связаны с так называемым «человеческим фактором», когда менеджер-собственник, следуя своим личным амбициям, в погоне за прибылью любой ценой, без обеспечения предприятия достаточными ресурсами, обретает свой бизнес на убытки, или даже банкротство. И здесь вступает в силу сформулированный ранее принцип «границ предельно допустимого риска», который является основным для предприятий МСБ.

Не менее важным является профессиональное проведение сделок в плане их прозрачности. Предприятия МСБ чаще всего не в состоянии содержать сотрудников службы безопасности, которые могли бы иметь доступ к финансовой и коммерческой информации, полученной при использовании неофициальных, неформальных источников. Поэтому предприятия зачастую вынуждены работать «втемную», не располагая исходной информацией о новом бизнес-партнере или предстоящей сделке. И здесь важно знать, что никакая сделка с новым партнером не должна носить стратегического характера, более того она не должна никак отразиться на направлении деятельности предприятия МСБ.

В связи с вышеуказанным возможным риском считаем целесообразным создание на уровне регионов банка недобросовестных предпринимателей, замеченных в неоднократном нарушении действующего законодательства.

Предприятия МСБ часто в целях получения «легкой прибыли» становятся на путь нарушения налогового законодательства, вступая в сделки при реализации контрафактной продукции. При этом, как правило, именно

МСБ не имеют специалистов, способных отстаивать интересы предприятия МСБ. Поэтому, руководителю предприятия МСБ необходимо взвесить все «за» и «против», ведь «легкая прибыль» может обернуться круглой суммой» штрафных санкций. Кроме этого, предприятие МСБ может встать на пути одной из преступных группировок, которые и координируют поток контрафактной продукции на рынке сбыта. А это способствует возникновению дополнительных рисков для МСБ.

Одним из важнейших направлений в системе управления рисками на предприятиях МСБ, по мнению авторов, следует считать кадровое обеспечение. Именно в МСБ от компетенции, профессионализма сотрудников зачастую зависит успех предприятия, в то время как в крупном бизнесе стратегические риски предприятия редко связаны с кадровым обеспечением. Поэтому руководителю предприятия МСБ нужно быть особенно внимательным и дальновидным при подборе кадров для своего бизнеса.

В последнее время предприятия МСБ все чаще задумываются о выстраивании полноценной системы риск-анализа и внутреннего контроля. Работа сводится не к передаче, защите, страхованию рисков, а к управлению риском и нахождению точечных инструментов воздействия на риски, их грамотному сочетанию [3, стр. 124]. В целом ряде предприятий уже реализовано внедрение системы внутреннего контроля и внутреннего аудита, показавшие свою высокую эффективность. И если еще несколько лет назад внутренний контроль был прерогативой банков и страховых компаний, то сейчас именно опыт последних востребован реальным сектором и малым и средним бизнесом.

По мнению авторов, те риски, которые обеспечивают самую высокую доходность (персонал предприятия, подбор бизнес-партнеров, внедрение собственных разработок, управление денежными средствами и запасами) следует оставлять в собственном управлении. Риски, которые могут возникнуть крайне редко, но способны нанести существенный вред

предприятию МСБ, рационально страховать путем создания собственного финансового резерва. Существуют риски, за которыми просто нужно постоянно следить (юридические риски). Реакция на них должна быть только при явной угрозе возникновения.

В то время как на предприятиях крупного бизнеса целесообразно создание собственных служб внутреннего контроля и управления рисками, работы со страховщиками и анализа контрагентов, то для предприятий малого бизнеса рационально вынести эти процессы на аутсорсинг. Брокерская деятельность – это то направление, которое у нас в стране только получает свое развитие, малый и средний бизнес еще только приходит к этой практике. А ведь именно для малого бизнеса страховые брокеры могут подсказать те инструменты управления рисками, которых так не хватает именно малому и среднему бизнесу для оптимизации ресурсных затрат.

Проведение тендеров в крупном бизнесе носит системный и самоорганизованный характер, в то время как для предприятий малого бизнеса те же тендеры организуют и проводят лицензированные страховые брокеры, которые выступают от имени страхователя (бизнесмена) и защищают его интересы.

Плюсы проведения подобных операций отражены на рис.2.18.



Рис.2.18. Положительные стороны проведения тендеров для предприятий МСБ

Таким образом, не вызывает сомнения, что тендер, проводимый брокером – инструмент, доказавший свою эффективность. К тому же, фиксированная цена страхового контракта в рамках тендера обеспечивает возможность более точного планирования и прогнозирования финансовых потоков. И, пожалуй, самое главное брокер – это еще и гарантии экономии времени и сил предпринимателя при урегулировании убытков. Исходя из вышесказанного, страховой брокер – это тот инструмент среднего и малого бизнеса, который, выступая аутсорсером подбора инструментов управления рисками, экономит издержки бизнеса и выступает на его стороне в отношениях со страховщиками.

Очевидно, что обращение предприятий МСБ к профессиональным брокерам – ключ к успеху. Ведь профессиональный лицензированный страховой брокер – это совокупность специалистов и знаний в области андеррайтинга, риск-менеджмента, управления неопределенностью, страхования и перестрахования, рискологии, анализа финансового рынка и банковских услуг, защиты прав потребителей и юридического сопровождения. Именно брокер может подсказать, как не переплачивать за страхование, не передавать те риски, которыми целесообразно управлять самостоятельно, выстраивать полноценную систему защиты рисков, включающую и внутренний контроль, и страхование, и превенцию, и риск-аналитику.

Таким образом, внедрение перечисленных мер в процесс управления малыми и средними предприятиями позволит улучшить качество управления, уменьшить риск банкротства, сохранить и развивать предприятия малого бизнеса

Как известно, без риска нет успеха. И предприятиям МСБ не следует бояться рисков, нужно просто выстраивать полноценную, многовариантную систему управления ими. Защищать то, что может привести к кумуляции убытков – вот вектор успешного развития бизнеса и ключевая тенденция рынка. Малый и средний бизнес – крайне важный элемент любой экономики.

Именно он обеспечивает ее стабильность и неуязвимость. И чем более полно передовые практики управления рисками и подбора инструментов защиты, наработанные в крупном бизнесе, будут приходить в малый и средний бизнес, тем более стабилен, прогнозируем и устойчив будет и сам бизнес.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования практики моделирования системы-риск менеджмента малого бизнеса были сделаны следующие выводы и предложения:

Проведенное исследование позволило определить, что при внедрении механизма риск-контроля в систему риск-менеджмента предприятий малого бизнеса важно обращать внимание на то, как организовываются и осуществляются бизнес-процессы (финансирование, реализация инновационной деятельности, управление человеческими ресурсами и т.д.), кто участвует в этих бизнес-процессах, какие виды деятельности осуществляются на предприятии и насколько эти виды связаны между собой.

Рационально построенный механизм риск-контроля в системе риск-менеджмента предприятий малого бизнеса позволит обеспечить его защиту от внутренних и внешних рисков; будет содействовать в обеспечении требований нормативно-правовых актов и организационно-распорядительных документов; осуществлять предоставление достоверности информации, необходимой для принятия решений, а также способствовать достижению конечных целей предприятия.

В ходе исследования удалось определить инструментарий оценки рисков и методов моделирования рисков ситуации в сфере малого и среднего бизнеса. Было выявлено, что в процессе оценки осуществляются следующие этапы: обмен информацией и проведение консультации; установление области применения менеджмента риска; непосредственно оценка риска; обработка риска; мониторинг и анализ риска. При этом самыми востребованными методами при моделировании рисков ситуации в системе МСБ являются статистические, аналитические, метод экспертных оценок, метод аналогов.

Ключевым этапом в исследовании стал процесс разработки алгоритма моделирования системы риск-менеджмента для малого бизнеса. Полученный

алгоритм состоит из 6 этапов, среди которых: принятие решения о создании системы риск-менеджмента на предприятии МСБ, назначение ответственного лица; идентификация и описание рисков; оценка рисков и их ранжирование по степени значимости; разработка нормативно-правовой и методической документации; проведение испытания системы риск-менеджмента и последующее ее внедрение.

В работе представлены результаты апробации алгоритма на 2 предприятиях МСБ Белгородской области (ООО «Лекс» и ЗАО «Инкар»).

Полученные результаты моделирования системы риск-менеджмента на предприятиях малого бизнеса Белгородской области можно считать успешными. Так как внедрение показало, что разработанный алгоритм может помочь предприятиям малого бизнеса не только в построении системы риск-менеджмента, ориентированной на специфику их деятельности, но оказать поддержку в выявлении возможных рисков на ранних этапах апробации.

В ходе разработки проектных предложений по организации системы риск-менеджмента на предприятиях малого бизнеса было выявлено, что в настоящее время в зарубежной и российской практике получили распространение проекты по созданию политики управления рисками. Помимо этого, было выявлено, что для эффективного риск-менеджмента на предприятиях целесообразно оценивать возможные риски на стадии, предшествующей выходу малого или среднего предприятия на рынок. Исходя из этого, были предложены этапы управления рисками в ходе открытия малого или среднего бизнеса.

Было отмечено, что для снижения рисков напряженности функционирования малого бизнеса необходимо внедрение элементов риск-менеджмента в систему управления при региональной поддержке, предусматривающей целый спектр патерналистических мер.

Одним из вариантов проектных решений по развитию системы риск-менеджмента малых и средних предприятий может стать открытие центра,

предоставляющего консалтинговые услуги. Получение услуг позволит предприятиям МСБ оценивать и осуществлять управление некоторыми видами рисков, которым подвержена их деятельность (финансовые, организационные, структурные и др. риски).

В рамках исследования были сформированы практические рекомендации по организации риск-контроля в системе риск-менеджмента для предприятий малого бизнеса. Проведенное исследование позволило выделить принципы организации, задачи и функции системы риск-контроля. Был разработан механизм риск-контроля в системе риск-менеджмента предприятий малого бизнеса, внедрение которого позволит не только постоянно контролировать процесс управления рисками на предприятии, но и даст возможность принимать управленческие решения с учетом выявленных недостатков и ошибок в текущей деятельности предприятия. Выделены этапы организации риск-контроля на предприятиях МСБ, что позволит обеспечить защиту бизнеса от внутренних и внешних рисков; будет содействовать в обеспечении требований нормативно-правовых актов и организационно-распорядительных документов, а также в обеспечении достоверности информации, предоставляемой для принятия решений;

Определен инструментарий оценки рисков, методов моделирования рисков ситуации в сфере малого бизнеса. В ходе данного исследования разработаны основные этапы оценки риска и требования к ее методам на предприятиях малого бизнеса. Проведен анализ количественных и качественных методов определения рисков ситуации на предприятии МСБ.

Разработан алгоритм моделирования системы риск-менеджмента малого бизнеса, учитывающего факторы экономической турбулентности. Первоначально была определена архитектура процесса управления рисками субъектов малого бизнеса, выявлены инструменты предотвращения и контроля рисков предприятий МСБ. Затем был предложен поэтапный алгоритм моделирования системы риск-менеджмента малого бизнеса,

применение которого позволит учитывать специфику его деятельности, связанную с особенностями развития, целями и методами управления. При этом предполагается разработка отдельных стадий, включающих разработку общей политики управления проектными рисками, их идентификацию, анализ, регулирование уровня рисков и реализацию финансовых механизмов компенсации ущерба при возникновении неблагоприятных событий.

Осуществлена апробация разработанного алгоритма на предприятиях малого бизнеса Белгородской области. Во внедрении разработанного алгоритма в систему управления предприятия приняли участие 12 субъектов МСБ Белгородской области, из них 2 предприятия (ООО «Лекс» и ЗАО «Инкар») дали согласие на публикацию полученных результатов. По результатам апробации были выявлены риски, которым подвержена деятельность предприятий, участвовавших в исследовании, минимизирована вероятность возникновения этих рисков.

Разработаны проектные предложения по формированию системы риск-менеджмента для предприятий малого бизнеса. Определены основные барьеры развития системы риск-менеджмента малопредпринимательства. Разработаны основные этапы управления рисками предприятий МСБ на этапе открытия бизнеса, которые будут способствовать выходу предприятия на рынок в условиях надежности ведения бизнеса. Предложены патерналистические меры, направленные на снижение рисков составляющей в деятельности малого бизнеса, при внедрении элементов риск-менеджмента в систему управления предприятий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О развитии малого предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 27.11.2017). – Режим доступа: <https://fzakon.ru/laws/federalnyy-zakon-ot-24.07.2007-n-209-fz/> (дата обращения: 11.02.2018)
2. Антонов, Г. Д. Управление рисками организации [Текст]: Учебное пособие / Г. Д. Антонов, Г. Д. Иванова, В. М. Тумин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 153 с.
3. Бартон Томас Л., Шенкир Уильям Г., Уокер Пол Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься? [Текст] Изд. Вильямс. Москва. Санкт-Петербург. Киев. – 2013. – 207 с.
4. Белякина, О. В. Организация системы риск-менеджмента в малом бизнесе: ситуационно-характеристические параметры [Текст] / О. В. Белякина // Вопросы экономики и права. – 2015. – №10. – С. 243-248.
5. Богоутдинов, Б. Малый бизнес России: анализ доходности и меры поддержки [Текст] / Б. Богоутдинов // Общество и экономика. – № 6. – 2016. – С. 97–109.
6. Бурмистрова, С. Е. Проблемы финансовой устойчивости малого бизнеса [Текст] / С. Е. Бурмистрова, В. А. Пугачёв // Бизнес, общество и молодёжь: идеи преобразований: матер. VI Всерос. студ. научной конф. Саратов : Амирит, 2017. С. 40.
7. Бухвальд, Е.М. Стратегия развития малого предпринимательства в России до 2030 года: амбиции и реалии [Текст] / Е.М. Бухвальд // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. –2016. – № 1. –С. 66–80.
8. Быканова, Н.И. Пути минимизации рисков банковской системы России и особенности их регулирования в условиях экономических

санкций[Текст]/ Н.И. Быканова, Н.Е. Соловьева, М.С. Зинченко //Современная экономика: проблемы и решения. – 2017. – № 8 (92). – С. 54-63.

9. Васильева, Е. А. Организационный механизм системы внутреннего контроля экономического субъекта[Текст] / Е. А. Васильева, Т. Н. Гуськова // ВЕСТНИК ПВГУС. Серия «Экономика». – 2013. – №2(28). – С. 93-97.

10. Васильков, Ю. В. Система менеджмента рисков как инструмент управления экономикой предприятия[Текст] / Ю. В. Васильков, Л.С. Гущина // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 2. – С. 10-15.

11. Ведение бизнеса 2017. Равные возможности для всех. Сравнение бизнес-регулирующего для местных фирм в 190 странах. Флагманский отчет группы Всемирного банка. 14-е издание. (Doing Business 2017. Equal Opportunity for All. Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies. A World Bank Group Flagship. Report 14th Edition. P.7.) [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://russian.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017>

12. Горбатенко, А. Н. Управление рисками как фактор повышения конкурентоспособности компаний[Текст] / А. Н. Горбатенко // Микроэкономика. – 2013. – № 2. – С. 27-32.

13. Дивеева, С. А. Проблемы организации системы внутреннего контроля в кооперативах[Текст] // Молодой ученый. – 2014. – №4.2. – С. 92-96.

14. Динамика развития малого предпринимательства в регионах России на 01.01.2016 г., 01.01.2015 г., 01.01.2014 г. [Текст]. М.: Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства. – 2016. – 104 с.

15. Досжан, Р. Д. Специфика управления рисками на предприятии малого бизнеса [Текст]// Вестник КазНУ. – 2013. – №6 (100). – С. 176-180.

16. Дуброва, Т.А. Методология мониторинга развития малого предпринимательства в регионах России [Текст]: монография / Т.А. Дуброва, М.А. Есенин, О.В. Шулаева, Э.А. Агекян. – М. : Дашков и К, 2015, 248 с.

17. Единый реестр субъектов малого предпринимательства. [Электронный ресурс] // Федеральная налоговая служба. – Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/> (дата обращения 03.07.2017)

18. Загородняя, В.В. Финансовые проблемы повышения предпринимательской активности и развития малого предпринимательства в России [Текст] / В.В. Загородняя // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – № 6. – С.16-24.

19. Зленко, А. С. Различные подходы к определению риска в системе риск-менеджмента [Текст] // Периодический научный сборник по материалам X Международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и технологий». – 2016. – С. 58-62.

20. Иванова, В. О. Проблемы развития малого бизнеса в России / В. О. Иванова, О. О. Ли [Текст] // Бизнес, общество и молодёжь: идеи преобразований: матер. VI Всерос. студ. Научной конф. Саратов : Амирит, 2017. С. 27.

21. Исследование Всемирного банка: Ведение бизнеса в 2017 году («DoingBusiness 2017») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2016/10/26/7312>

22. Кардаш, Д.Ю. Деятельность бизнес-ассоциаций в России в современных условиях (на примере Калужской области) [Текст] / Д.Ю. Кардаш // Направления социально-экономического развития региональной экономики: материалы научно-практического «круглого стола» / под ред. А.А.Мигел, Е.Л.Александрова. – Калуга: Изд-во «Эйдос», 2016. – 456 с.

23. Кардаш, Д.Ю. Теневая экономика в малом и среднем бизнесе: тенденции и основные проблемы [Текст] / Д.Ю. Кардаш // Актуальные проблемы теории и практики развития экономики региона: сборник научных

статей по материалам 4-й межрегиональной научно-практической конференции молодых ученых / под редакцией Пироговой Т.Э., Никифорова Д.К. - Москва: Издательство: ООО «ГРП», 2017. –269 с.

24. Кондратьев, А. Малый и средний бизнес: 40 % ВВП России к2030 году? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://businessofrussia.com/2017\\_03/monitoring/item/1531-vvp.html](http://businessofrussia.com/2017_03/monitoring/item/1531-vvp.html)

25. Корнеева, Т. А. Учет и контроль в субъектах малого бизнеса: риск-ориентированный подход [Текст]: монография / Т. А. Корнеева, Т. Е. Татаровская. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 117 с.

26. Коршикова М.В. Диверсификация в управлении хозяйственными рисками: метод анализа иерархий[Текст] /М.В. Коршикова // Вестник АПК Ставрополя. –2015. –№ 2 (18). –С. 259-263.

27. Коршикова, М.В. Классификация факторов хозяйственного риска в деятельности сельскохозяйственного предприятия [Текст]/ М.В. Коршикова // *Stredoevropsky Vestnik pro Vedu a Vyzkum.*– 2015. –Т. 72. –С. 23.

28. Коршикова, М.В. Перспективные направления формирования позитивного регионального имиджа [Текст]/ М.В. Коршикова // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : сборник научных трудов по материалам ежегодной региональной научно-практической конференции. Ставрополь, 2017. С. 103-108.

29. Коршикова, М.В., Методика совершенствования аграрной бизнес-деятельности [Текст]/ М.В. Коршикова, Т.И. Сахнюк // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2016. –№ 124. –С. 414-424.

30. Кучерявенко, С. А. Проблемы экономической устойчивости малого бизнеса в российской федерации на современном этапе и пути их решения [Текст] / С. А. Кучерявенко, А. В. Коннова // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2016. – Т. 2 (68). – № 2. – С. 94-100.

31. Леонова, Ж. К. Инновационное малое предпринимательство как стратегический ресурс экономической безопасности [Текст] / Ж. К. Леонова // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – № 6. – С. 61-66.

32. Мазиллов, Е.А., Проблемы и тенденции развития малого предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс] / Е.А. Мазиллов, А.Е. Кремин // Вопросы территориального развития. – 2016. – № 5. – Режим доступа: <http://vtr.vscs.ac.ru/article/203>

33. Макарова, В. А. Формирование системы риск-менеджмента на предприятии [Текст] / В. А. Макарова // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. – 2014. – №4. – С. 98-108.

34. Малое и среднее предпринимательство в России. [Текст] 2016: Стат.сб./ М.: Росстат. - М., 2016. –96 с.

35. Малое и среднее предпринимательство: некоторые важные результаты и показатели 2016 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/info /27248/>

36. Малышева, Д. Б. Ближневосточная турбулентность [Текст] // Мировая экономика и международные отношения. – 2015. – № 10. – С. 113-118.

37. Матушкин, М. А. Формирование эффективной системы менеджмента в условиях несовершенства рыночных отношений [Текст]: коллективная монография / М. А. Матушкин [и др.]. Энгельс : Ред.- изд. центр Поволжского кооперативного института , 2015, 426 с.

38. Мурыгина, Л.С., Галиулина Д.Ш. Актуальные проблемы развития малого бизнеса в России [Текст] / Л.С. Мурыгина, Д.Ш. Галиулина // EUROPEAN RESEARCH: сборник статей победителей IX Международной научно- практической конференции 07 апреля 2017 г. – Пенза: МЦНС «Наука и просвещение». – 2017. - С. 115-118.

39. Носова, С.С., Абдулов, Р.Э., Медведева, Ю.М. Турбулентность в системе корпоративных структур как фактор снижения их конкурентоспособности[Текст] // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. – 2015. – Т.5. № 4 (26). – С. 166-169.

40. Обухов, А. А. Информационный аспект управления рисками в современной предпринимательской деятельности[Текст]/ А.А. Обухов // «Теоретические и прикладные вопросы образования и науки», УСОМ, Тамбов, 2014.

41. Обухов, А. А. Организация системы риск-менеджмента в современном предпринимательстве [Текст]/ А. А. Обухов // «Теоретические и прикладные вопросы образования и науки», УСОМ, Тамбов, 2014.

42. Обухов, А. А. Формирование системы риск-менеджмента в предпринимательской деятельности [Текст]: дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Обухов. – Новосибирск, 2015. – 163 с.

43. Объем кредитов, предоставленных субъектам малого предпринимательства в рублях, иностранной валюте и драгоценных металлах [Электронный ресурс] // Центральный банк Российской Федерации.–Режим доступа: [http://www.cbr.ru/statistics/UDStat.aspx?TbIID=302-17&pid=sors&sid=ITM\\_33769](http://www.cbr.ru/statistics/UDStat.aspx?TbIID=302-17&pid=sors&sid=ITM_33769) (Дата обращения 03.07.2017)

44. Одинцова, М. А. Методика управления рисками для малого бизнеса [Текст]/ М. А. Одинцова // Экономический журнал. – 2014. – №3 (35). – С. 38-47.

45. Орлов, А. И. Современное состояние контроллинга рисков [Текст] / А. И. Орлов // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. – 2014. – №98. – С. 933-942.

46. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» (RAEX), 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://raexpert.ru/>, свободный.

47. Россия сдает позиции в Doing Business. В рейтинге Всемирного банка РФ заняла 40-е место. 25.10.2016 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3125965>

48. Рыхтикова, Н. А. Анализ и управление рисками организации [Текст]: учеб. пособие / Н. А. Рыхтикова. – М.: Форум, 2012. – 240 с.

49. Свирчевский, Д. В. Управление рисками предпринимательской деятельности [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д. В. Свирчевский. – Москва, 2013. – 164 с.

50. Сергиенко Е.Г. Внедрение системы участия работников в прибыли организации как средство мотивации труда [Текст]/ Е.Г. Сергиенко, М.В. Коршикова // Экономические и информационные проблемы развития региона: оценка, тенденции, перспективы. : сб. трудов конференции. Ставрополь, 2016. С. 240-242.

51. Сичинава, Д. И. Управление рисками в малом и среднем промышленном бизнесе [Текст]: автор. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. И. Сичинава – Санкт-Петербург, 2015. – 20 с.

52. Статистика МСП. [Электронный ресурс] // Единый реестр субъектов малого предпринимательства –Режим доступа: <http://rcsme.ru/ru/statistics> (дата обращения 03.07.2017)

53. Татаркин, А. И. Система управления экономическими рисками хозяйствующих субъектов [Текст] / А. И. Татаркин, В. Х. Цуканов // Микроэкономика. – 2014. – № 2. – С. 71-76.

54. Улюкаев, А. В 2017 году для поддержки малого предпринимательства необходимо 20 млрд. рублей[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minec/press/news/2016210903>

55. Федеральная служба Государственной статистики[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

56. Фомин, П. А. Малое предпринимательство и перспективы его развития в России [Текст] / П. А. Фомин, З. М. Жанказиева // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 4. – С. 55–60.

57. Хмыров, В. В. Основные концепции риск-менеджмента [Текст] // Бизнес в законе. – 2012. – №2. – С. 245-249.

58. Чайков, Д. ВВП. Экономические новости [Электронный ресурс] / Д. Чайков. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main>.

59. Шадченко, Н. Ю. Планирование как фактор повышения организационной эффективности [Текст] / Н. Ю. Шадченко // Базис: научно-практический журнал. – 2017. – № 1(1). – С. 28–30.

60. Шарафеева, А.Р. Зарубежный опыт налоговой политики в отношении субъектов малого бизнеса (МСБ) [Электронный ресурс] / А.Р. Шарафеева // Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. – № 3. – Волгоград, 2016. – Режим доступа: <http://izron.ru/articles/ekonomika-finansy-i-menedzhmenttendentsii-i-perspektivy-razvitiya-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itoga/sektsiya-20-finansy-inalogovaya-politika/zarubezhnyy-opyt-nalogovoy-politiki-v-otnoshenii-subektov-malogo-isrednego-biznesa-msb/>

61. Шихвердиев, А. П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления [Текст]: учебное пособие. – Сыктывкар: Изд. СыктГУ, 2012. – 138 с.

62. Щетинина, Е. Д. Система факторов и причин возникновения турбулентности как меры хаотичности и неопределенности развития экономики [Текст] / Е. Д. Щетинина, С. А. Кучерявенко, Т. Б. Климова Т. Б., А. В. Коннова // Белгород: Белгородский государственный технологический университет. – 2016. – №7. – С. 203-209.

63. Щетинина, Е. Д. Формирование алгоритма управления рисками предприятий малого бизнеса [Текст] / Е. Д. Щетинина, С. А. Кучерявенко, С.

Г. Стенюшкина// Белгород: Белгородский государственный технологический университет. – 2016. – №11. – С. 224-228.

64. Экажева, Т. Д. Европейский опыт внедрения превентивного подхода на малых и средних предприятиях// Экономика и предпринимательство, 2014, № 1 ч 3 (42-3), с. 725-733.

65. Экажева, Т. Д. Управление рисками на предприятиях малого бизнеса / Т. Д. Экажева [Текст]// Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5 ч.1 (46-1). – С. 755-761.