

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В статье рассматриваются основные методы управления рисками с позиции соотношения с базовыми методами управления и их применения в деятельности субъектов малого предпринимательства. Предлагается классификация методов управления рисками малых предпринимательских структур.

**Ключевые слова:** методы управления рисками, малые предприятия, уклонение от риска, диссипация, компенсация риска.

Риск объективно присутствует во многих сферах жизни, в том числе и в условиях предпринимательской деятельности неизбежно складываются рискованные ситуации, в результате которых малые предприниматели могут понести убытки или, наоборот, правильно воспользовавшись преимуществами, извлечь прибыль.

В этой связи важное значение приобретает рассмотрение методов управления рисками и их эффективное использование в деятельности субъектов малого предпринимательства.

Принятие управленческих решений на малых предприятиях тесно связано с учетом всех видов рисков. Руководитель малого предприятия должен обладать информацией по уменьшению уровня вероятности риска, а также предусмотреть способы снижения вероятных негативных последствий.

Под методами управления рисками на малых предприятиях понимают совокупность способов и приемов воздействия субъекта малого предпринимательства, направленных на снижение, исключение возможности возникновения рискованной ситуации в процессе его деятельности.

К методам управления на основе объективных законов, присущих системе управления, относятся организационные (организационно-

распорядительные, административные), экономические, социально-психологические [3, 4].

При этом в ряде исследований, посвященных управлению предпринимательскими рисками, выделяют следующие основные группы методов управления рисками: уклонение от риска, передача риска, локализация риска, диссипация, компенсация риска [8, 9, 10].

Более подробно рассмотрим данные методы управления рисками в контексте соотношения с базовыми методами управления и их применения в деятельности субъектов малого предпринимательства. Методы управления рисками субъектов малого предпринимательства представлены на рисунке 1.

Уклонение от риска (избежание) является самым простым методом и заключается в разработке мероприятий, полностью исключающих риск. На практике реализуется в форме отказа от осуществления инвестиционного, инновационного проектов субъектов малого предпринимательства, от взаимодействия с контрагентом, от производства определенной продукции, совершения финансовых и иных операций, связанных с высоким риском.

Данный способ реакции на предпринимательский риск позволяет полностью избежать

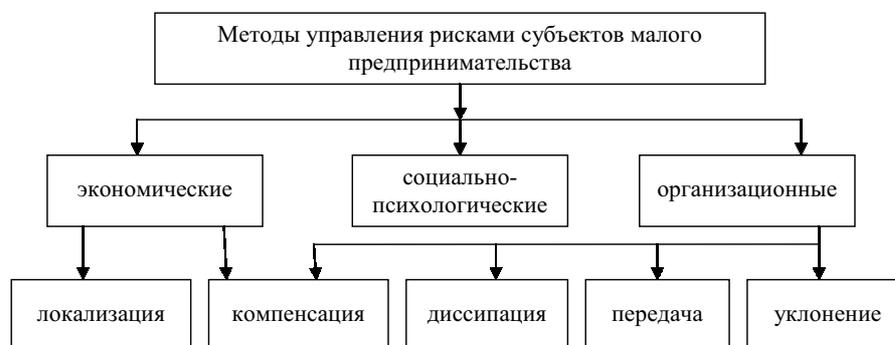


Рисунок 1. Методы управления рисками субъектов малого предпринимательства

потенциальных потерь, но, с другой стороны, не позволяет получить прибыли, связанные с рискованной деятельностью. Кроме этого, избежание предпринимательского риска может быть просто невозможным, а также уклонение от одного вида риска может привести к возникновению других. Поэтому, как правило, данный способ применим лишь в отношении очень серьезных и крупных рисков.

Таким образом, уклонение от риска можно отнести к группе организационных методов управления.

Передача (трансферт) риска. Передача риска означает, что малое предприятие передает ответственность за риск другому экономическому субъекту. Передача риска чаще всего осуществляется посредством страхования и посредством общих и специальных условий контрактов.

Страхование как прием минимизации рисков представляет собой сделку о передаче риска путем заключения двустороннего договора. Страхование рисков – это отношения по защите имущественных интересов предпринимателя при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий) [9].

Страхование субъектов малого предпринимательства представляет собой сегмент российского страхового рынка, на котором только в последние годы появляются страховые продукты, предназначенные для малых предприятий. Обычно заключаются договоры обязательного страхования, страхования имущества по требованию кредитора, арендо- или лизингодателя и страховых услуг, включаемых в «социальные пакеты» работников.

Необходимо отметить, что не все риски, характерные для малых предприятий, подлежат страхованию. К страхуемым рискам относятся следующие виды рисков: природно-естественные, экологические, инновационные, транспортные, имущественные, производственные, торговые, кредитные, кадровые. К не подлежащим страхованию относятся политические риски, риски снижения доходности, риски упущенной выгоды, процентные, биржевые, риск банкротства, валютные, инфляционные и дефляционные риски.

Рассмотрим особенности страхования кредитных рисков. Кредитная организация прибе-

гает к услугам страховой организации в случае вероятности невыполнения обязательств со стороны заемщика. Она страхует риск неплатежа по выдаваемому кредиту либо ставит условие потенциальному заемщику об обязательном страховании ответственности за непогашение кредита.

Проблема управления кредитными рисками особенно актуальна для банковских операций по кредитованию субъектов малого предпринимательства. При кредитовании малых предприятий банкам необходимо учитывать:

- недостаточное обеспечение будущих сделок (банки выдвигают жесткие требования к обеспечению ссуд (до 200%), что недопустимо для большинства малых предприятий);

- несоответствие имеющихся у предприятия активов принятым стандартам достаточности обеспечения того или иного банка;

- общую непрозрачность финансовой отчетности (по данным Национального института системных исследований проблем предпринимательства, доля теневой выручки малого бизнеса за 2006 г. составила 41%) [1];

- недостаточную квалификацию сотрудников и т. д.

Именно по этим обстоятельствам повышенные кредитные риски являются основной причиной недостаточного кредитования малого предпринимательства.

Если европейские банки обладают единой системой финансового контроля и управления рисками на протяжении более пятидесяти лет, то для современной российской экономики ее построение является делом новым и малоосвоенным. Счетной палатой и Центробанком Российской Федерации издано немало нормативных актов, рекомендаций и положений о порядке расчета размера рисков и ведении финансового контроля. Тем не менее сохраняется некоторая неясность, а зачастую и путаность в использовании нормативных показателей в практической деятельности кредитных учреждений и банковских групп [7].

Международные игроки рынка страхования кредитных рисков, наблюдая возрастающие объемы выдаваемых кредитов в России, уделяют пристальное внимание нашему рынку. Так, в 2005 году СОФАСЕ и ассоциация российских банков создали Национальное рейтинговое агентство КОФАС-АРБ для внедрения со-

временных технологий оценки кредитных рисков российских предприятий, включая малый и средний бизнес [5].

Страхование кредитных рисков содержит высокий потенциал, так как объем данного рынка ежегодно возрастает на 40%.

Передача рисков поставщикам сырья и материалов. В данном случае происходит передача рисков, связанных с порчей имущества или потерей имущества.

Передача риска путем заключения договора поручительства. Российское законодательство предусматривает возможность заключения договора поручительства. В силу договора поручитель обязывается перед кредитором третьего лица отвечать за исполнение последним его обязательства полностью или частично.

Еще одним видом гаранта является банковская гарантия – это письменное обязательство кредитной организации, выданное по просьбе другого лица – принципала, уплатить кредитору принципала – бенефициару в соответствии с условиями даваемого гарантом обязательства денежную сумму по представлении бенефициаром письменного требования о ее уплате. Банковская гарантия позволяет субъекту малого предпринимательства избежать рисков при заключении сделок с оплатой в будущем или по факту предоставления услуг, оказания работ, отгрузки товаров.

Механизм банковских гарантий используется малыми предприятиями, и функции гаранта выполняют следующие субъекты: крупные предприятия, банки, органы государственного регулирования.

Система гарантий является одним из наиболее эффективных инструментов управления рисками банковского кредитования малого бизнеса, особенно выдаваемых специализированными финансовыми учреждениями. При этом сама по себе гарантия не решает полностью проблемы доступности кредита для малых предприятий, тем более что в условиях российской экономики высокий уровень предпринимательских рисков неизбежно предопределяет высокую цену такого специфического товара, как банковская или страховая гарантия.

Поэтому в гарантийных схемах кредитования малого бизнеса должен присутствовать компонент государственной поддержки. В настоящее время перспективные региональные

схемы таких гарантий малому бизнесу включают прямые формы государственной поддержки, поэтому они наиболее широко и эффективно действуют в конкретных регионах (Москва, Екатеринбург, Нижний Новгород и др.) [6].

Передача риска путем заключения определенных контрактов, таких как строительные контракты, договор на перевозку грузов, договор аренды, договор временного хранения и т. п.

В целом же передача риска происходит, если в заключенном сторонами контракте существует специфическое положение относительно передачи конкретных рисков другому экономическому субъекту.

Соответственно методы передачи риска относятся к организационным методам управления, так как связаны с принятием решений, гибким реагированием на рисковое событие в процессе предпринимательской деятельности и их формой выражения являются распоряжения руководителя малого предприятия.

К методам диссипации (от лат. *dissipatio* – рассеивание) риска для субъектов малого предпринимательства относятся: диверсификация сбыта и поставок, диверсификация видов деятельности, распределение ответственности между участниками деятельности [10, 11].

Например, путем распределения риска между участниками деятельности предприятие осуществляет передачу подрядчикам части рисков, связанных с невыполнением календарного плана строительно-монтажных работ, низким качеством этих работ, хищением переданных им строительных материалов и т. д. Для такого предприятия, осуществляющего передачу рисков, управление риском заключается в переделке работ за счет подрядчиков и выплате сумм неустоек, штрафов.

Диверсификация деятельности малого предприятия – это форма организации деятельности предприятия для снижения риска путем распределения его между несколькими рисковыми товарами таким образом, что повышение риска от продажи (или покупки) одного означает снижение риска от продажи (или покупки) другого. Например, когда предприятие продает кондиционеры и обогреватели, оно диверсифицирует свою деятельность, так как спрос на эти товары находится в отрицательной зависимости. Эта отрицательная корреляция делает кондиционеры и обогреватели идеальными для диверсификации реализации. Такая диверсификация не-

сколько сокращает совокупную отдачу на предприятии, но уменьшает риск резкого снижения доходов.

Диверсификация рынка сбыта и закупок сырья и материалов предполагает работу малого предприятия на нескольких товарных рынках, когда неудача на одном из них может быть компенсирована успехами на других, а также способствует налаживанию взаимодействия со многими поставщиками, тем самым снижается зависимость предприятия от ненадежных поставщиков сырья.

Таким образом, диссипация (распределение) риска выступает как форма организации деятельности предприятия, основанная на разделении рисков, препятствующем их концентрации.

Локализация риска предполагает разграничение системы прав, полномочий и ответственности таким образом, чтобы последствия рискованных ситуаций не влияли на реализацию управленческого решения.

Локализацию риска используют в редких случаях, когда возможно точно выявить источник риска. Идентифицировав наиболее опасный этап, участок предпринимательской деятельности, его можно будет контролировать и соответственно снижать уровень риска.

Подобные методы управления рисками применяют в своей деятельности чаще крупные фирмы, так как локализация риска включает в себя выделение внутри предприятия специальных рискованных подразделений, создание венчурных предприятий. Кроме этого, к приемам локализации риска относят использование внутренних нормативов (лимитирование).

Лимитирование как прием управления рисками малых предпринимательских структур предполагает установление лимита, т. е. предельных сумм расходов, продажи, кредита.

Лимитирование может применяться малыми предприятиями при продаже товаров в кредит, при предоставлении займов и ссуд другим хозяйствующим субъектам или своим работникам, определении сумм вложения капитала по конкретному направлению вложения и др. К этому методу снижения риска можно отнести установление лимитов выдачи денежных средств под отчет материально ответственным лицам и др.

Установление размера лимитов (верхних и нижних пределов, норм) представляет собой многошаговую процедуру, включающую уста-

новление перечня лимитов, размер каждого из них, их предварительный анализ и их законодательное утверждение. Соблюдение установленных лимитов обеспечивает экономические условия устойчивого функционирования предприятия, защиты интересов собственников и работников предприятия.

Таким образом, лимитирование подразумевает гибкую форму организационного воздействия и как прием в управлении рисками относится к организационным методам управления.

Компенсация риска относится к методам, которые должны создать механизмы предупреждения рискованных ситуаций, исключить появление причин и факторов риска. Приемами компенсации риска являются самострахование, стратегическое планирование, прогнозирование экономической обстановки, активный целенаправленный маркетинг, мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды, привлечение внешних ресурсов, привлечение дополнительной информации [8, 9, 10].

Перечисленные приемы компенсации риска рассмотрим с позиции применения их в деятельности малого предприятия и выявления степени отнесения их к методам управления.

Самострахование (резервирование) предполагает создание предпринимателем специального резервного фонда за счет отчислений из прибыли сумм на покрытие непредвиденных расходов при наступлении рискованных событий. Основной проблемой при создании резерва на покрытие непредвиденных расходов является оценка потенциальных последствий риска.

В процессе самострахования создаются резервные и страховые фонды. Такие фонды в зависимости от цели назначения могут создаваться в натуральной и денежной форме. Например, субъекты сельского хозяйства создают натуральные резервные фонды: фуражный, семенной и др. Это связано с возможностью наступления неблагоприятных природных условий.

Создание резервного фонда является обязательным для акционерного общества, кооператива, предприятия с иностранными инвестициями.

Самострахование — это слишком дорогостоящее дело для большинства малых предпринимателей, практическая реализация затруднена ограничением финансовых возможностей малых предприятий. Самострахование целесо-

образно в том случае, когда стоимость страхового имущества по сравнению с имущественными и финансовыми критериями всего бизнеса невелика, а также когда вероятность убытков чрезвычайно мала.

Самострахование является экономическим рычагом, приемом, способствующим нейтрализации рисков ситуации и соответственно относится к экономическим методам управления.

Стратегическое планирование, относящееся к методам компенсации риска, отражает совокупность основных целей предприятия и способов их достижения [9].

Во-первых, стратегический план задает перспективные направления развития предприятия, определяет основные виды деятельности организации, позволяет увязывать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность, а также позволяет лучше понимать структуру потребностей, процессы планирования, продвижения и сбыта продукции, механизм формирования рыночных цен.

Во-вторых, план определяет альтернативные действия организации на долгосрочный период, создает основу для распределения ограниченных финансовых ресурсов [4].

В рамках процесса стратегического планирования реализуются четыре основных вида управленческой деятельности:

- 1) распределение ресурсов;
- 2) адаптация к внешней среде;
- 3) внутренняя координация;
- 4) организационное стратегическое предвидение.

Стратегическое планирование на предприятии целесообразно рассматривать не как метод управления рисками, а как процесс, осуществляемый посредством действий, решений, предпринимаемых руководителем малого предприятия, которые ведут к разработке специфических стратегий, направленных на достижение поставленных целей.

Мероприятия по стратегическому планированию, которым обычно предшествует изучение потенциала предприятия, помогают снять большую часть неопределенности, позволяют предугадать появление узких мест в производственном цикле, упредить ослабление позиций предприятия в своем секторе рынка, заранее идентифицировать специ-

ческий профиль факторов риска данного предприятия.

Прогнозирование экономической обстановки заключается в периодической разработке прогнозов развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования для данного предприятия, в прогнозировании поведения возможных партнеров или действий конкурентов, изменений в сегментах рынка, на которых малое предприятие выступает продавцом или покупателем [9].

Прогнозирование и планирование рассматриваются как функции менеджмента. По существу, между прогнозированием (предвидением будущего) и планированием нет четко обозначенной границы. Можно сказать, что прогноз – это недостаточно определенный план, а план – это уточненный прогноз. Наиболее существенным отличием плана от прогноза является наличие в плане элементов выбора, принятия решений и мероприятий по осуществлению этих решений.

Прогнозирование экономической обстановки необходимо понимать как процесс, направленный на оценку перспектив развития предприятия на основе анализа конъюнктуры рынка, изменения рыночных условий на предстоящий период.

Как прием минимизации рисков используется получение дополнительной информации и предполагает повышение уровня надежности и достоверности исходной информации, что позволит снизить вероятность принятия неэффективного решения [10]. Способы получения дополнительной информации предполагают приобретение ее у других организаций (консалтинговых фирм, научно-исследовательских организаций).

Ряд авторов рассматривают активный целенаправленный маркетинг как метод управления рисками [8, 9, 10], нами же определяется как деятельность, система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение, учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации деятельности предприятий на выпуск конкурентоспособных видов продукции.

Осуществление маркетинговой деятельности особенно важно для предприятий малого бизнеса по следующим причинам. Как правило, они проигрывают крупным компаниям по издержкам (так как последние пользуются эф-

фектом «экономии на масштабах») и по объемам имеющихся финансовых ресурсов. Следовательно, зачастую основные конкурентные преимущества, имеющиеся у предприятий малого и среднего бизнеса, – это их гибкость и близость к покупателю, возможность уделять внимание каждому клиенту, изменяться, подстраиваясь под его требования.

Тесное взаимодействие с покупателем и оперативное реагирование на его пожелания является основным конкурентным преимуществом малых предприятий. А для того чтобы в полной мере воспользоваться данным преимуществом, необходимо постоянно отслеживать изменения в предпочтениях потребителей (с помощью маркетинговых исследований) и разрабатывать модификации товаров в соответствии с выявленными пожеланиями покупателей (с помощью реализации функций маркетинга).

Активный целенаправленный маркетинг предполагает, что предприятие начинает интенсивно формировать спрос на свою продукцию. Для этого используются различные маркетинговые методы: сегментация рынка и оценка его емкости; организация рекламной кампании, включая всестороннее информирование потенциальных потребителей и инвесторов о наиболее благоприятных свойствах продукции и предприятия в целом; анализ поведения конкурентов, выработка стратегии конкурентной борьбы, разработка политики и мер управления издержками и т. д.

Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды заключается в оперативном отслеживании текущей информации о социально-экономических процессах. Для применения этого метода необходима компьютерная нормативно-справочная информация, подключение к сетям коммерческой информации, проведение собственных прогнозно-аналитических исследований, заказных исследований, использование услуг консультационных фирм и независимых консультантов.

Получаемые данные позволяют уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, заблаговременно подготовиться к нормативным новшествам, предусмотреть необходимые меры для компенсации потерь от изменения правил веде-

ния хозяйственной деятельности, оперативно скорректировать стратегические и тактические планы.

Привлечение внешних ресурсов реализуется тогда, когда малое предприятие не в состоянии покрыть все потери внутренних ресурсов. Часть из них можно покрыть с использованием кредитных ресурсов. Трудности с привлечением капитала являются не только входным, но и постоянно действующим барьером, часто ставящим малые предприятия на грань выживания. В определенных ситуациях банкам невыгодно брать на себя дополнительные риски. Важная тенденция последнего времени – повышение внимания банков к среднему и малому бизнесу. Потребность малых предприятий в кредитных ресурсах оценивается в 30 млрд. долл. ежегодно, а удовлетворяется она пока на 10–15% [6].

Коммерческие банки закладывают повышенный процент, чтобы компенсировать возможные потери от невозврата ссуды. Так что одним из главных условий расширения кредитной деятельности банков в сфере малого бизнеса остается снижение рисков. Следовательно, расширение временного горизонта кредитования субъектов малого предпринимательства можно рассматривать как стимул развития всего сектора малого предпринимательства. Коммерческие банки в этом процессе объективно могут сыграть главную роль.

Финансирование и кредитование субъектов малого предпринимательства относятся к инструментам и рычагам реализации экономических методов управления рисками.

В результате выявили, что рассмотренные методы уклонения, передачи, диссипации, компенсации, локализации предпринимательского риска в большей степени имеют организационный характер и, следовательно, являются организационными методами управления рисками, а также в рамках метода компенсации риска выделяют приемы самострахования, привлечения внешних ресурсов (кредитование, финансирование), относящиеся к экономическим методам управления рисками.

Рассмотренная нами совокупность методов управления рисками позволяет выбрать наиболее приемлемый оптимальный метод в зависимости от целей и задач, которые ставит перед собой малое предприятие, а также

от сложившейся ситуации на рынке. Если риски серьезные и малоизученные, то следует отказаться от принятия риска, если этого сделать нельзя, то следует передать данный

риск другому лицу, распределить между партнерами, компенсировать в виде получения дополнительной информации, привлечения внешних ресурсов, самострахования.

**Список использованной литературы:**

1. Абляев, С.В. Механизм функционирования финансово-кредитных учреждений в сфере кредитования малых и средних предприятий [Текст] / С.В. Абляев // Российское предпринимательство. – 2008. – №7 (1). – С. 34-42.
2. Бадалова, А.Г. Управление рисками промышленных предприятий с использованием инструментов страховой защиты [Текст] / А.Г. Бадалова // Управление риском. – №1. – 2004. – С.24-30.
3. Вершигора, Е.Е. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 283 с.
4. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник [Текст] / И.Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 501 с.
5. Кошкин, Д. Страхование кредитных рисков на российском рынке [Текст] / Д. Кошкин // Финансы. – 2006. – №12. – С. 52.
6. Пономарев, А.Ю. Управление рисками кредитования малого бизнеса [Текст] / А.Ю. Пономарев // Банковское дело. – 2008. - №5. - С. 78-82.
7. Рогачев, А.Ю. Практическое управление рисками в современной российской экономике [Текст] / А.Ю. Рогачев // Управление риском. – 2006. – №4. – С. 53-56.
8. Тактаров, Г.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски [Текст] / Г.А. Тактаров. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 256 с.
9. Токаренко, Г.С. Методы управления рисками в компании [Текст] / Г.С. Токаренко // Финансовый менеджмент. – №4. – 2006. – С. 130-143.
10. Филлин, С.А. Страхование инвестиционных рисков [Текст]: учебное пособие / С.А. Филлин. - М.: Благовест-В, 2005. - 216 с.
11. Шахов, В.В. Теория и управление рисками в страховании [Текст] / В.В. Шахов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 224 с.

**Netsymailo K.V.**

**METHODS OF RISK MANAGEMENT IN ACTIVITY OF SUBJECTS OF SMALL BUSINESS**

General methods of risks management from the position of correlation with base methods of management and their using in activity of subjects of small business are regarded in this article. It is suggested the classification of methods of risk management of small business structures.

Key words: methods of risk management, small enterprises, deviation of risks, dissipation, risk compensation.

Информация об авторе:

Нецымайло К.В., сотрудник кафедры экономической теории и прикладной экономики  
Оренбургского государственного педагогического университета,  
тел.: 89225430096, e-mail: kla-ne@yandex.ru