

# Особенности риск-ориентированного подхода при управлении малым и средним бизнесом

*Протасов К.А.,  
магистр,  
Финансовый университет*

**Аннотация.** В статье автор обосновывает понятие «риск-ориентированный подход», его важность в управлении малым и средним бизнесом, что особенно актуально в современной сложной ситуации в стране. Автор дает определение риск-ориентированного подхода, описывает ее применение в управлении бизнесом, а также освещает основные риски ведения бизнеса на российском рынке. В заключение объясняется роль и важность применения риск-ориентированного подхода при управлении малым и средним бизнесом.

**Ключевые слова:** риск; риск-ориентированный подход; управление; бизнес.

## Features of Risk-Based Approach to the Management of Small and Medium-Sized Businesses

*Protasov K.A.*

**Abstract.** In the article author proves the notion of risk-based approach, its importance in the management of small and medium-sized businesses, which is especially important in today's difficult situation in the country. The author gives a definition of the risk-based approach, describes its application in business management, and describes the major risks of doing business in the Russian market. Finally, explains the role and importance of applying risk-based approach to the management of small and medium-sized businesses.

**Keywords:** risk; risk based approach; management; business.

**В** настоящее время, в условиях современной экономики, малому и среднему бизнесу, чтобы оставаться конкурентоспособными в различных отраслях, необходимо внедрять в свою деятельность комбинацию методов по управлению рисками, что говорит об актуаль-

ности выбранной темы. Таким образом, целью данного исследования является анализ текущего состояния комплекса методов, с помощью которых происходит управление рисками при ведении малого и среднего бизнеса. Для достижения поставленной цели были решены следующие

---

Научный руководитель: **Безденежных В.М.**, доктор экономических наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой «Анализ рисков и экономическая безопасность» по научной работе юридического факультета Финансового университета.

задачи. Прежде всего, были изучены теоретические основы риск-ориентированного подхода при управлении малым и средним бизнесом, и в частности, раскрыто его понятие и суть. В работе был проведен анализ деятельности компаний, в частности проанализированы следующие виды: отказ от рисков, предотвращение убытков, самострахование, распределение и объединение рисков, страхование, контрактное разделение риска, поручительство и факторинг, объединение рисков партнеров, диверсификация риска, а также хеджирование риска. Объектом данного исследования был выбран риск-ориентированный подход в разрезе методов управления рисками в малом и среднем бизнесе. Изучение состояния российского рынка бизнеса различных отраслей в условиях текущей экономической ситуации в России становится особенно актуальным. В связи с этим как никогда остро стоит вопрос о разработке риск-ориентированной программы стабилизации экономики. Об этом говорят на всех уровнях управления экономикой, часто, однако, понимая различное содержание и соответственно реализацию риск-ориентированного подхода. Для раскрытия темы данной статьи необходимо детально изучить понятие «риск-ориентированный подход (РОП)».

Можно отметить, что нормативно содержание этого понятия в отечественной научной литературе и на практике рассматривается в широком и узком смысле. В узком смысле РОП рассматривается как риски контрольно-надзорной функции управления. В качестве примера можно привести Федеральный закон № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» [1], согласно которому риск-ориентированный подход представляет из себя метод организации и осуществления контроля, в том числе, отнесение деятельности индивидуального предпринимателя, юридического лица к определенному классу опасности или к определенной категории риска для дальнейшего определения степени интенсивности проводимого мероприятия по контролю.

Международное нормативное понимание РОП изложено в стандартах ФАТФ по противодействию отмыванию денег, финансированию терроризма и распространению оружия

массового уничтожения (ПОД/ФТ) [5] в редакции 2012 г. Рекомендация 1 («Оценка рисков и применение риск-ориентированного подхода») ФАТФ, заметим, обязательная для всех стран и их национальных систем ПОД/ФТ, определяет РОП как «...определение и оценка рисков и принятие шагов, в том числе определив орган или механизм по координации мер по оценке рисков, а также распределение ресурсов с целью эффективного снижения этих рисков». Далее требования Рекомендации 1 ФАТФ указывают, что «этот подход должен стать основой для эффективного распределения ресурсов в рамках национального режима ПАОД/ФТ и применения риск-ориентированных мер (курсив наш) в соответствии с рекомендациями ФАТФ» [5, с. 11]. Подобная трактовка содержания РОП не ограничивается анализом только сферы функциональной работы, но и формированием механизмов (структур) координации всей совокупности мер и ресурсов по снижению угрожающих рисков, и нами рассматривается как понимание риск-ориентированного подхода в широком смысле. К сожалению, пока в российской практике видны лишь разрозненные попытки оценить отдельные группы рисков и угроз для национальной экономики, и в основном, в сфере финансов. За рамками анализа остаются многие вопросы не только экономического характера (инфраструктурное развитие, социальные, экологические, управленческие, культурно-просветительские, подготовки кадров и пр.). Одним из таких вопросов является развитие предпринимательской активности населения, в частности в сфере индивидуального предпринимательства и малого и среднего бизнеса (МСБ). Остановимся на этом более детально.

К сожалению, сегодня мы вынуждены констатировать, что вышеуказанные и иные негативные факторы приводят к тому, что согласно статистическим данным в России только 3,4% малых предприятий функционируют более трех лет. Ежегодно число предприятий МСБ увеличивается на 4%, в то же время количество ИП, прекративших свою деятельность, увеличивается на 11%. По данным ФНС на апрель 2015 г. в ЕГРИП зарегистрировано 3,5 млн индивидуальных предпринимателей, а прекратили свою деятельность за все время 7,7 млн человек.

Принимая во внимание отсутствие достаточных финансовых средств, низкий уровень развития финансово-банковской системы, которая не способна сегодня из-за низкого уровня ее капитализации и организации осуществлять долгосрочное инвестирование в собственную экономику, необходима мобилизация собственных ресурсов, которая позволит не просто поднять экономику, а значительно увеличить объемы производства собственной продукции, создать новые секторы экономики. Опыт развития большинства стран показывает, что никто из сторонних государств, а тем более бизнесменов, никогда не будет инвестировать средства в слабые экономики. Сегодня необходимо понимать, что только мобилизация собственных ресурсов позволит нам выйти на новый этап развития. Одним из таких малозатратных, но выгодным для государства направлением является развитие малого и среднего бизнеса.

Суть риск-ориентированного подхода при управлении риском состоит в следующем: необходимо сознательно выявлять и просчитывать всевозможные риски, которые могут привести к минимизации прибыли и снижению эффективности работы бизнес-процесса или предприятия. Важно обнаружить и понять, что именно в первую очередь препятствует найти наилучший способ нивелирования негативного воздействия и достичь поставленных для целей бизнес-процесса. Управление риском на высоком уровне с помощью различных экономических инструментов позволит добиться снижения рисков с последующим их предотвращением и уменьшением негативных последствий. Рассмотрим последовательно шаги по управлению риском на предприятии. В первую очередь необходимо определить уровень риска, на который способна решиться фирма для достижения поставленного результата. Предпринимательские риски обычно разделяют на: критические, высокие, допустимые и низкие. Как правило, в зоне низких рисков предприятию следует ожидать невыполнения планов, а как следствие, недополучение запланированной прибыли. Допустимая зона рисков характеризуется оттоком прибыли до нуля или вовсе предприятие может понести убытки. Возможная потеря всех инвестированных средств в бизнес-процесс наступает при нахождении фирмы в высокой зоне рисков.

Что касается критического состояния зоны риска, здесь фирма рискует собственным капиталом, а также становится близкой к состоянию банкротства. С помощью коэффициента риска можно отнести вышеназванные риски к определенной категории. Коэффициент риска подсчитывается следующим образом: отношение максимально возможной суммы убытков к величине собственных средств фирмы [4]. Практический анализ бизнеса показывает, что низкий уровень риска допустим при значении коэффициента от 0 до 0,3, средний допустимый риск при значении от 0,3 до 0,5, высокий риск от 0,5 до 0,7, риски, значение коэффициента которых превышает 0,7, следует относить к критическим рискам для фирмы. В условиях современной экономики фирма определяет тот уровень риска, который комфортен для выполнения поставленных задач, а также для достижения определенного уровня прибыли. Необходимо отметить, что в бизнесе избежать рисков нельзя, но отказаться от риска, не поддающегося надежной оценке в конкретной сделке, вполне разумно и можно. Такой метод управления риском называется отказом от рисков.

Одним из методов минимизации возможных потерь являются мероприятия по предотвращению убытков как основа внедрения риск-ориентированного подхода в широком смысле. Суть заключается в тщательной подготовке сделки с соответствующими способами уменьшения рисков. Не исключено, что в итоге этой работы получится снизить риск до такого минимального уровня, что отпадет необходимость в использовании других методов или произойдет исключение риска. Следовательно, количество рисков сократится, что значительно удешевит сделку, а также повысит ее эффективность. Примерами методов по предотвращению убытков могут послужить следующие: тщательная проверка партнеров и контрагентов по бизнесу, соблюдение коммерческой тайны и безопасности, высокий уровень отбора персонала, индивидуальный подход к составлению договоров, выбору валюты сделки. Применяв полный арсенал методов по устранению экономических рисков, удастся избежать непредвиденных расходов, и как следствие, увеличить эффективное выполнение поставленных целей. Возможность полного или частичного самострахования сделки

служит следующим шагом в решении проблемы управления рисками. Самострахование характеризуется как принятие рисков на себя, которое предполагает покрытие возможных потерь за счет резервного фонда или текущих денежных доходов. Фирма в удачные для нее периоды имеет свойство накапливать дополнительные резервы для выхода из затруднительного положения, приводящего к банкротству. Из вышесказанного можно сделать вывод, что самострахование позволяет фирме перейти границу от низкого риска к более высокому риску для максимизации прибыли с помощью накопленных резервов. Чем больше предприятие идет на риск, тем больший резерв необходим для того, чтобы оставаться конкурентоспособным звеном с высокими доходами.

Минусом самострахования служит его ограниченность в использовании, поскольку резервные средства изымаются из основного бизнеса. При использовании самострахования фирма вынуждена накапливать крупные финансовые средства, которые опасно пускать в оборот при заключении новых контрактов, так как сохраняется угроза наступления полосы неудач, ведущая за собой серию убытков по разным проектам. Несмотря на недостатки, самострахование применяется всеми фирмами, так как в ходе ведения бизнес-процессов могут возникнуть непросчитанные, неспрогнозированные, невыявленные и случайные риски. Выходом из данной ситуации послужит использование накопленного резервного фонда на случаи непредвиденных расходов. Необходимо отметить, что самострахование в настоящий момент становится особым финансово-банковским бизнесом. Сущность данного финансового инструмента заключается в накоплении крупных резервных фондов, которые сопоставимы по валовой величине с прибылью от основной деятельности. Если отказ от рисков нежелателен, а самострахование и предотвращение убытков снижают риски в незначительной степени или не дают максимальной защиты в условиях современного бизнеса, то следует применить комплекс методов, которые связаны с объединением и распределением рисков. Распределение риска характеризуется его разделением между несколькими хозяйствующими субъектами. Примерами распределения риска могут быть

контрактное разделение риска, факторинг, страхование, поручительство. Объединение риска характеризуется одновременным проведением нескольких рискованных сделок, которые не связаны между собой. Вероятность наступления нескольких независимых событий равна произведению вероятностей наступления каждого из них в отдельности [4]. Таким образом, наступление любого события меньше 100%, а значит, произведение окажется маловероятной и более низкой величиной. Следовательно, неблагоприятные исходы по заключенным или будущим сделкам одновременно не наступят, что позволит финансовым доходам от удачных сделок покрывать убыточные. Примерами объединения рисков могут быть различные соглашения о взаимопомощи партнеров, деятельность венчурных фондов, банков, а также страховых компаний. Рассмотрим распространенные методы, которые связаны с объединением и распределением рисков. В настоящее время традиционным и распространенным методом распределения риска считается страхование. Данный метод характеризуется перемещением некоторых ожидаемых рисков на партнера, в лице которого выступает страховая компания. Таким образом, предприятие несет ответственность только за незастрахованные риски, а по застрахованным рискам отвечает страховая компания. Выплата фирмой страховых взносов частично снижает прибыльность, но одновременно снижается уровень рисков, которые приходятся на долю фирмы. В итоге сделка после страхования становится приемлемой и целесообразной в отличие от незастрахованной сделки. Необходимо обратить внимание на то, что рекомендуется использование услуг страховой компании в случаях, когда вероятность наступления неблагоприятного исхода умеренна или невелика, но размер будущего ущерба достаточно велик. Также специалисты советуют обращаться к страховым компаниям тем фирмам, которые подвержены критическим рискам. Следовательно, страховые взносы имеют существенно меньшую стоимость и принесут меньший ущерб компании, чем предполагаемые немалые расходы после наступления страхового случая. В данном методе по распределению рисков необходимо отметить многоступенчатое распределение. Сущностью многоступенчатого распределения является об-

ращение страховой компании в перестраховочную, специфическую структуру, которая, в свою очередь, за определенные финансовые взносы берет на себя часть рисков. Необходимость в перестраховочных структурах появляется только в тех случаях, когда величина возможного ущерба слишком высока для страховой компании. Кроме того, формы и виды деятельности, которые подлежат обязательному страхованию, законодательно закреплены. Как показывает практика, в большинстве случаев страхуются те риски, которые возможно просчитать, т.е. те риски, которые имеют статистическую закономерность для определения материальных потерь. В противном случае, если предприятие не может использовать данный метод управления рисками, то предпринимателю рекомендуется обратиться к методу контрактного разделения рисков. Контрактный метод разделения риска является безвозмездной формой передачи риска. Суть данного метода состоит в том, что предприятие разделяет риски между контрагентами и собой с помощью контракта и в момент подготовки сделки. Примерами рисков могут послужить политический риск, валютный, страновой, транспортный. Например, при экспорте продукции фирме выгоднее передать сделку по продаже товара за границей фирме-посреднику для проведения профессиональных экспортно-импортных операций. В конечном итоге у производителя остаются риски только по своей продукции, а внешнеторговые – у партнера. Данный метод управления риском повышает конкурентоспособность предприятия на рынке. Возмездной формой передачи риска может послужить договор факторинга, договор поручительства, а также его разновидность – банковская гарантия. Солидарную ответственность по рискам поручитель несет вместе с фирмой в том случае, если дает гарантию или поручительство за фирму и обещает частично или полностью выполнить обязательства. Факторингом называется продажа своих платежных требований фирмой к контрагенту коммерческому банку по сделке. Наличие у фирмы оснований для ожидания возможной неуплаты денежных средств за поставленную продукцию, а также их задержки, являются следствием обращения в банк с предложением купить ожидание поступления средств. В случае соглашения банк

принимает на себя риск неуплаты, называемый риском «делькредере». Для фирмы данный метод управления является достаточно дорогим, но позволяет полученные денежные средства от банка пускать в оборот для непрерывного производства. Управление рисками также заключается в объединении рисков партнеров, что означает привлечение партнеров по бизнесу, которые заинтересованы в успехе и стабильности предприятия.

Самым сложным, но в то же время интересным методом управления риском является диверсификация риска. Данный вид метода требует высокого профессионализма и представляет собой использование в хозяйственной практике экономико-математического понятия, такого как «разнонаправленное развитие» или «отрицательная корреляция» [2]. Для определения целесообразности данного метода необходимо раскрыть его суть. Для формирования комплекса сделок рационально выбирать инвестиционные объекты с прямо противоположными условиями прибыльности, а следовательно, делать акцент на отрицательно коррелированные исходы. При наступлении рискового события и появлении убытков по одной сделке соответственно возрастают ожидания благоприятного исхода по другой сделке, более прибыльной. Другими словами, неподходящие определенные условия для первой сделки послужат стабильной и успешной основой для реализации второй сделки. Можно сделать следующий вывод: управление риском, применяя метод диверсификации риском, будет выполняться тогда и только тогда, когда инвестиции являются абсолютно независимыми. Важно отметить, что при неудачном изменении конъюнктуры, при нарушении данного баланса предприятию грозят финансовые потери со всех сторон. Таким образом, залогом стабильного и успешного бизнеса служит грамотно осуществленная диверсификация риска.

Российский малый и средний бизнес характеризуются непредсказуемостью и неопределенностью, и как следствие, увеличением внедрения системы оценки и управления рисками. Руководители ведущих предприятий выделяют наиболее распространенные и важные риски, а также имеют трудности при управлении. По мнению руководителей, исходя из опроса, проведенного специалистами Ассоциации ме-

неджегов и журналом «Финансовый директор», были выявлены факторы рисков, наиболее часто встречающиеся при ведении бизнес-процессов: источником максимального риска является человеческий фактор, источником среднего риска – недобросовестность деловых партнеров и контрагентов, минимальный источник рисков – стихийные бедствия. В современных российских условиях отражается достаточно высокая вероятность неплатежеспособности партнеров по бизнесу, а также непредсказуемость изменений рыночных факторов. По степени важности и приоритетности риски распределились следующим образом: рыночные и кредитные риски, инвестиционные и юридические риски. Инвестиционные и юридические риски стоят на втором месте из-за низкой инвестиционной активности и соответственно из-за стабильного развития судебной системы страны.

При оценке рисков компании используют комбинации методов, накопленные знания, оценку сторонних экспертов, опыт своих менеджеров, что говорит о заинтересованности компании в разработке собственной политики по борьбе, оптимизации и улучшению подходов в управлении рисками. Таким образом, систематический подход к решению проблемы управления рисками в малом и среднем бизнесе ведет

к их максимальному снижению, повышает благоприятные исходы запланированных сделок, а следовательно, увеличивает прибыльность и конкурентоспособность компании на рынке.

На сегодняшний день риск-ориентированный подход при управлении малым и средним бизнесом является крайне перспективным направлением экономической деятельности, имеющий большой потенциал в модернизации показателей темпов роста. Современные исследования и научные разработки находят максимальное применение в сфере экономической деятельности предприятия и позволяют выстроить организацию взаимодействия компании и запланированных сделок таким образом, чтобы достичь минимума издержек и увеличить прибыльность фирмы за счет оптимизации наступления возможных рисков.

Анализируя теоретические аспекты риск-ориентированного подхода, необходимо отметить, что данное понятие является методом организации контроля, который заключается в выявлении уровня и степени опасности будущих рисков. Управление риском становится неотъемлемой частью бизнеса, а также важнейшей стороной для любой фирмы во всех отраслях хозяйствующей жизни в разрезе современной экономики.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ (ред. от 28.11.2015) «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016).
2. Авдийский В.И., Безденежных В.М. Риски хозяйствующих субъектов: теоретические основы, методологии анализа, прогнозирования и управление: учеб. пособие. М.: Альфа-М; НИЦ ИНФРА-М, 2013. 368 с.
3. Волков А.А. Управление рисками в коммерческом банке: практическое руководство. М.: Омега-Л, 2015. 182 с.
4. Грязнова А.Г., Юданов А.Ю. Микроэкономика: практический подход (Managerial Economics): учебник / коллектив авторов; под ред. А.Г. Грязновой и А.Ю. Юданова. 7-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2015. 708 с.
5. Международные стандарты ФАТФ по противодействию отмыванию денег, финансированию терроризма и распространению оружия массового уничтожения. Рекомендации ФАТФ: пер. с англ. М.: Вече, 2012. 176 с.
6. Официальный сайт практического журнала по управлению финансами компании «Финансовый директор». Режим доступа: <http://fd.ru/special>.