

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В МАЛОМ БИЗНЕСЕ: СИТУАЦИОННО-ХАРАКТЕРИСТИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ

© 2010 О.В. Беляйкина

Российский государственный торгово-экономический университет

E-mail: filnov@rsute.ru

Сделана попытка сформулировать основные особенности в организации риск-менеджмента, отражающие специфические условия деятельности субъектов малого предпринимательства. С учетом изложенных особенностей сформулированы две группы рекомендаций, адресованных малым предпринимателям.

Ключевые слова: риск-менеджмент, особенности, малый бизнес, топ-менеджер, стратегический подход.

Разнообразные риски являются неотъемлемым атрибутом современного предпринимательства. Дж. М. Кейнс первым ввел понятие “склонность к риску”, характеризуя инвестиционные и предпринимательские риски как неопределенность получения ожидаемого дохода от вложения средств¹. Толковый экономический словарь И. Бернара и Ж.К. Колли определяет риск “как элемент неопределенности, который может отразиться на деятельности того или иного хозяйствующего субъекта или на проведении какой-либо экономической операции”².

В малом бизнесе номенклатура, формы и негативные последствия проявления риска имеют свою специфику. Это определяется действием многих объективных факторов, к которым можно отнести:

- более высокую степень уязвимости к неблагоприятным изменениям факторов макросреды;
- худшие возможности для диверсификации своего бизнеса;
- худшие возможности по изучению обслуживаемого рынка и доступу к инсайдерской информации;
- более высокую зависимость от заемных ресурсов;
- ограниченность собственных финансовых резервов;
- повышенную степень уязвимости к угрозам со стороны коррумпированных чиновников и криминала;
- повышенную степень уязвимости к угрозе негативного проявления человеческого фактора в деятельности предприятия.

К факторам субъективного характера, в свою очередь, относятся:

- высокая зависимость эффективности риск-менеджмента от ценностных приоритетов, компетентности и деловой интуиции главы предприятия;
- отсутствие штата профессионалов, специализирующихся в различных направлениях риск-менеджмента;
- ограниченные финансовые возможности по привлечению профессиональных консультантов в области управления различными рисками;
- меньшая степень законопослушности малых предпринимателей как налогоплательщиков.

Таким образом, можно констатировать, что в системе профессионального предпринимательства сфера малого бизнеса является “зоной повышенного риска”. В настоящей статье сделана попытка сформулировать **основные особенности в организации риск-менеджмента**, отражающие специфические условия деятельности субъектов малого предпринимательства.

Во-первых, отметим особую роль руководителя малого предприятия, обычно совмещающего функции собственника и топ-менеджера. С одной стороны, подобное положение обеспечивает малым предприятиям определенные преимущества в организации управления рисками по сравнению с субъектами среднего и крупного бизнеса. В частности, как собственник, руководитель малого предприятия имеет неограниченные полномочия для принятия соответствующих управленческих решений. Как менеджер, он может оперативно реализовывать их. При этом отсутствует характерная для крупных структур бюрократическая процедура согласований и утверждений. В результате может успешно выполняться такое методическое требование теории риск-менеджмента, как его высокая оперативность.

С другой стороны, возможности эффективного управления рисками ограничены пределом личных профессиональных компетенций первого руководителя. Ранее уже отмечалось, что в отличие от других типов субъектов современного предпринимательства малые предприятия обычно располагают минимальным аппаратом управления. В его штате нет места узкоспециализированным менеджерам, в том числе в области управления коммерческими, финансовыми, технологическими или кадровыми рисками. Только очень немногие отечественные малые предприятия имеют сегодня возможность регулярно пользоваться услугами сторонних консалтинговых центров. В этих условиях в процессе оперативного управления рисками руководитель предприятия вынужден целиком полагаться на собственный профессионализм, опыт и деловую интуицию. Если они подводят его, исправить ошибку, скорее всего, на предприятии будет некому.

Многие специалисты отмечают, что риски, связанные с реализуемой на малом предприятии стратегией управления, зависят в большей степени уже не от компетенций, а от личностных качеств его руководителя - "индивидуальных особенностей мышления, характера, темперамента, особых характеристик, мотивационно-потребностной сферы личности, ее ценностных представлений и практически-ценностной ориентации"³. Коллегиальный подход к формированию стратегии, обязательный для крупного и среднего бизнеса, в малом предпринимательстве отсутствует по определению. Общая миссия предприятия, вытекающая из нее стратегия рыночного поведения, политики по направлениям деятельности - все это определяется лично его руководителем. В итоге неадекватный, с позиции теории и практики профессионального предпринимательства, ценностный приоритет автоматически означает реализацию на конкретном малом предприятии нерационально высокорискованной стратегии в той или иной области. Данный тезис можно проиллюстрировать на примере финансовых и социальных ценностных приоритетов. Так, ориентация руководителя предприятия на максимизацию получаемой прибыли чаще всего приводит к недопустимо высокому уровню финансовых и коммерческих рисков. Непонимание им необходимости реализации социально ориентированной кадровой стратегии провоцирует системное проявление на предприятии разнообразных рисков по вине собственного персонала.

Во-вторых, для субъектов малого предпринимательства характерно отсутствие строго формализованной системы риск-менеджмента, обязательной для крупных предприятий. Такая система предполагает наличие не только собственного штата риск-менеджеров, распределенного по всем штабным подразделениям корпорации, но и целого комплекса зафиксированных в ее внутренних регламентах специальных управленческих технологий. Эти регламенты позволяют четко распределить функции, полномочия и ответственность между должностными лицами и инстанциями, определить используемые в рамках системы методы противодействия тем или иным рискам, порядок мониторинга кризисных ситуаций, механизм возмещения понесенных потерь. Создать аналогичную систему риск-менеджмента на малом предприятии невозможно и, вероятно, нецелесообразно. Данный потенциально дискуссионный вывод можно аргументировать действием двух факторов - общей ограниченностью номенклатуры осуществляемых субъектом малого предпринимательства операций и небольшим штатом имеющихся на нем менеджеров. Вместе с тем, руководитель малого предприятия при профилактике возможных рисков не должен доверять исключительно своей деловой интуиции, а при их практической реализации - полагаться на умение действовать по ситуации. Подобный подход в современном бизнесе обычно чреват неоправданными потерями. Можно заключить, что возможное отсутствие на малом предприятии формализованной системы риск-менеджмента не снимает требования о необходимости управления рисками на основе системного подхода.

В-третьих, управление рисками в рассматриваемой сфере предпринимательства осложняется невозможностью использования современных технологий. Сегодня крупные корпорации для противодействия финансовым, коммерческим, технологическим рискам широко применяют методы математического моделирования, компьютерных прогнозов и т.п. Для большинства малых предприятий подобные методы недоступны в силу объективных факторов. В результате при профилактике рисков их руководители больше вынуждены полагаться на традиционные источники информации, строго индивидуальный подход к реализации той или иной задуманной операции.

В-четвертых, у малого предприятия значительно худшие возможности для компенсации

потерь от состоявшихся рисков. Большинство из них не располагает достаточными собственными резервами, сильно затруднен доступ к кредитным ресурсам. Наконец, если крупные корпорации, оказавшиеся из-за кризиса или даже по вине собственного менеджмента в тяжелой финансовой ситуации, могут рассчитывать на экстренную помощь со стороны государства, малые предприятия доступа к ней не имеют. Это резко сокращает границы допустимого риска, выход за рамки которых грозит уже не временными финансовыми затруднениями, а полномасштабным банкротством.

В-пятых, в нашей стране любое рентабельное малое предприятие в своей хозяйственной деятельности может столкнуться с рисками, намеренно спровоцированными его конкурентами и действующими в их интересах коррумпированными государственными служащими. Естественно, что объектом рейдерского захвата может стать любое по масштабам бизнеса предприятие. Однако субъекты крупного и среднего предпринимательства имеют больше возможностей для противодействия данной угрозе. Они располагают собственными юристами, службой безопасности, неформальными связями с представителями государственных структур и СМИ. Малый предприниматель защищен в значительно меньшей степени. Часто у него просто нет юридически корректных методов отстаивать свои имущественные интересы, нарушенные конкурентом или представителями органов муниципального самоуправления. В прошлом десятилетии именно эта особенность стала основной предпосылкой для активизации в нашей стране организованной преступности в лице рэкетирских группировок. К сожалению, и сегодня многие представители сферы малого предпринимательства предпочитают решать возникающие у них проблемы с помощью не судебных инстанций, а своей “крыши”. Подобная форма “бизнес-сотрудничества” неизбежно провоцирует новые риски в деятельности малого предприятия.

В-шестых, фактором повышенного риска для субъекта рассматриваемой сферы предпринимательства выступает собственный персонал. По мнению Э.А. Уткина и А.И. Кочетковой, главной причиной неудачи малых предприятий является неудовлетворительное управление коллективом⁴. Прежде всего, малое предприятие особенно уязвимо к увольнению по собственному жела-

нию ценного для него специалиста - менеджера, бухгалтера, инженера, мастера и т.п. Для крупного предприятия уход к конкуренту одного или нескольких сотрудников даже высокого должностного статуса также является реальным риском, наносящим ущерб качеству его человеческого капитала. Но принципиально повлиять на конкурентные позиции предприятия подобная потеря не в состоянии. В малом предпринимательстве текущие финансовые результаты, в некоторых случаях перспективная конкурентоспособность, вполне могут во многом зависеть от одного работника. Им может являться даже представитель рабочих профессий - повар, автомеханик, оператор сложного агрегата. Например, потеря небольшим автосервисом “мастера на все руки” уже в первые два-три месяца приводит к оттоку до четверти постоянных клиентов.

Не менее опасны для субъектов малого предпринимательства и такие разновидности кадровых рисков, как безответственность и прямые должностные преступления со стороны собственного персонала. Так, для крупной строительной компании выход из строя даже очень дорогостоящего агрегата по вине нарушившего правила его эксплуатации рабочего не является стратегически значимой угрозой. Для его “меньшего коллеги по бизнесу” подобная авария может означать потерю если не годовой, то квартальной прибыли. Наконец, вероятность банкротства крупной корпорации по вине систематически обкрадывавшего ее главного бухгалтера на порядок ниже, чем такая же угроза для малого предприятия.

С учетом изложенных особенностей можно сформулировать две группы рекомендаций, адресованных малым предпринимателям.

Первая группа рекомендаций, как основа будущего эффективного риск-менеджмента, должна быть реализована уже на стадии, предшествующей выходу малого предприятия на рынок или официальной смене его владельца. При подготовке к открытию своего (или к покупке уже существующего) бизнеса собственнику необходимо обеспечить выполнение нескольких мероприятий. Он может сделать это как самостоятельно, так и с привлечением сторонних экспертов из частных центров управленческого консалтинга.

Вначале разрабатывается по возможности полный **перечень сопряженных с избранным бизнесом основных рисков**. Для обеспечения большей практической функциональности его сле-

- минимальный размер оперативного финансового резерва для возмещения неплановых потерь и др.

Совокупность сформулированных выше подходов и границ предельно допустимого риска будет выполнять функции стратегии риск-менеджмента конкретного малого предприятия.

Заключительным шагом на данном этапе является разработка **прикладного инструментария противодействия основным рискам**. По каждому из них руководитель малого предприятия должен установить перечень методов, обеспечивающих:

- профилактику потенциального риска;
- оперативное пресечение уже проявляющегося риска;
- компенсацию потерь от фактически реализованного риска.

Одновременно определяются инстанции и должностные лица, непосредственно отвечающие за реализацию этих методов, а также их ответственность за неэффективное исполнение соответствующих функций.

Вторая группа рекомендаций реализуется в процессе оперативного управления деятельностью малого предприятия.

Практика показывает, что основной причиной состоявшихся финансовых и коммерческих рисков являются личные амбиции предпринимателя, реализуемые в форме погони за сверхприбылью или форсированного развития своего бизнеса, не подкрепленного достаточными ресурсами. Хорошо известный любому предпринимателю принцип “ожидаемая прибыль увеличивается пропорционально связанному с ней риску” не всегда совпадает с подобными амбициями. Поэтому строгое соблюдение ранее определенных границ предельно допустимого риска должно стать не “теоретическим ограничителем”, а нормой бизнес-поведения главы малого предприятия.

Следующая рекомендация связана с другим принципом ведения профессионального предпринимательства - “непрозрачная сделка - рискованная сделка”. Ранее уже отмечалось, что большинство субъектов малого предпринимательства имеет ограниченный доступ к коммерческой и финансовой информации, обычно доступной для корпораций. У малых предприятий нет собственных служб деловой разведки, неформальных связей с представителями государства или политической элиты. Следовательно, вероятность на-

ступления коммерческих и финансовых рисков повышается из-за элементарного отсутствия исходной информации о самой предлагаемой операции или о новом бизнес-партнере. Исходя из этого, второй нормой риск-менеджмента малого предприятия должно стать правило о том, что никакая операция нового для него вида или с новым бизнес-партнером не должна быть связана со стратегическим или даже существенным риском. Кроме того, региональным и отраслевым ассоциациям малых предпринимателей было бы полезно “взять на вооружение” опыт банков, которые активно обмениваются между собой информацией о недобросовестных заемщиках. Аналогичные “черные списки” могли бы формироваться и в сфере малого предпринимательства, включив в себя представителей бизнес-сообщества, неоднократно замеченных в нарушении принятых коммерческих или финансовых обязательств.

Не менее распространенной причиной состоявшихся рисков служит стремление малого предпринимателя получить дополнительную прибыль, но уже не за счет сверхрентабельных операций, а, напротив, путем экономии на текущих затратах. Самыми распространенными сегодня способами решения такой задачи выступают налоговые правонарушения и реализация контрафактной (т.е. максимально дешевой) продукции. Не повторяя уже использованную аргументацию недопустимости подобного хозяйственного поведения с точки зрения действующего законодательства и тем более норм предпринимательской этики, отметим только два практических нюанса. Во-первых, малый предприниматель должен помнить о своих реальных возможностях в области оптимизации налоговых платежей. В отличие от корпорации у него нет высокооплачиваемых профессионалов по налоговому планированию, равно как и юристов, способных доказать если не полную законопослушность предприятия как налогоплательщика, то хотя бы наличие оснований для неприменения к нему наиболее тяжелых санкций. Поэтому прежде чем принимать решение о “минимизации” налоговых платежей, предпринимателю следует выполнять несложный финансовый расчет, сопоставив суммы ожидаемой экономии и возможных санкций. Во-вторых, работа с контрафактом в большинстве случаев автоматически вовлекает малое предприятие в сферу интересов организованной преступности со всеми вы-

текающими отсюда дополнительными рисками. Насколько они будут корреспондироваться с долгосрочными интересами безопасности бизнеса, предстоит решать самому предпринимателю.

В заключение напомним еще один принцип, работающий не только в сфере профессионального предпринимательства, а именно - "кадры решают все". Практически любая рискованная ситуация в современной организации прямо или косвенно связана с деятельностью людей, поскольку "без людей нет организации"⁵. Для малого предприятия наемный персонал - это не просто человеческие ресурсы. Понятия "человеческий капитал" и "человеческий фактор" в малом бизнесе особенно актуальны с позиции, в том числе и риск-менеджмента. В данном случае пропорция "меньше работников - меньше и связанных с ними рисков" верна далеко не всегда. Ранее уже отмечалось, что в крупном бизнесе стратегические риски связаны с кадровым направлением

деятельности предприятия только в исключительных случаях. На малом предприятии значительный ущерб может нанести и один безответственный или откровенно нелояльный сотрудник. Поэтому его руководитель должен постоянно иметь в виду возможность негативного проявления человеческого фактора, просчитывать связанные с этим риски и использовать соответствующие профилактические методы для их нейтрализации.

¹ Кейнс Д.М. Общая теория занятости, процентов и денег. М., 2002. С. 194.

² Рубин А.Г. Управление рисками предприятия // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. 1999. № 1. С. 106.

³ Добротворский И.Л. Менеджмент: эффективные технологии. М., 2002. С. 18.

⁴ Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М., 1996. С. 4.

⁵ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М., 1998. С. 566.

Поступила в редакцию 02.11.2010 г.