

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ РИСКАМИ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

FEATURES OF ENTREPRENEURIAL RISK MANAGEMENT FOR SMALL BUSINESSES

S. Valyak

Summary. The relevance of the study is due to the critical vulnerability of the small business sector in the face of modern economic turbulence. The article discusses the specific characteristics of risk management in small enterprises operating under severe resource constraints. The purpose of the work is to identify the problems of risk management in small businesses and to develop an adapted management algorithm that takes into account the low budget and limited staffing of such business entities. In the course of the research, modern approaches to risk classification are analyzed, and the need for priority concentration of efforts on managing the risks of the internal environment as the most predictable and controlled is substantiated. Special attention is paid to applied aspects: the author's step-by-step algorithm «Adaptive risk management cycle of a small enterprise» is proposed, which integrates simplified methods of identification, qualitative assessment and threat response. The scientific novelty of the study lies in the substantiation of the «magnitude of consequences» criterion as the dominant one in the ranking of risks for small businesses, as well as in the development of a practice-oriented model combining strategies for minimizing, transferring and accepting risks with the mandatory creation of a financial buffer of liquidity. It is concluded that the introduction of a systematic but not bureaucratic approach to risk management is a prerequisite for ensuring the sustainability and economic security of small enterprises.

Keywords: risk management, small business, economic security, risk classification, limited resources, internal risks.

Валяк Станислав Викторович

Аспирант, Московский финансово-промышленный университет Синергия, г. Москва
valyakstas.06@yandex.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена критической уязвимостью сектора малого предпринимательства перед лицом современной экономической турбулентности. В статье рассматриваются специфические характеристики управления рисками на малых предприятиях, функционирующих в условиях жестких ресурсных ограничений. Цель работы заключается в выявлении проблем риск-менеджмента в малом бизнесе и разработке адаптированного алгоритма управления, учитывающего малобюджетность и кадровую ограниченность таких хозяйствующих субъектов. В ходе исследования проанализированы современные подходы к классификации рисков, обоснована необходимость первоочередной концентрации усилий на управлении рисками внутренней среды как наиболее прогнозируемыми и контролируруемыми. Особое внимание уделено прикладным аспектам: предложен авторский пошаговый алгоритм «Адаптивный цикл риск-менеджмента малого предприятия», который интегрирует упрощенные методы идентификации, качественной оценки и реагирования на угрозы. Научная новизна исследования заключается в обосновании критерия «величина последствий» как доминирующего при ранжировании рисков для малого бизнеса, а также в разработке практико-ориентированной модели, сочетающей стратегии минимизации, передачи и принятия рисков с обязательным созданием финансового буфера ликвидности. Сделан вывод о том, что внедрение системного, но не бюрократизированного подхода к управлению рисками является необходимым условием обеспечения устойчивости и экономической безопасности малых предприятий.

Ключевые слова: управление рисками, малое предпринимательство, экономическая безопасность, классификация рисков, ограниченность ресурсов, внутренние риски.

Введение

Современный этап развития экономики характеризуется высокой степенью неопределенности, что делает проблему управления предпринимательскими рисками одной из наиболее актуальных для хозяйствующих субъектов всех уровней. Однако если крупные корпорации обладают финансовыми и кадровыми ресурсами для создания специализированных отделов риск-менеджмента и внедрения сложных математических моделей оценки, то предприятия малого бизнеса находятся в принципиально ином положении. Сектор малого предпринимательства, являющийся основой экономической стабильности и занятости во многих странах, демонстрирует наименьшую устойчи-

вость к внешним шокам, будь то пандемия, волатильность валютных курсов или изменения в законодательстве.

Как показывают эмпирические данные, 79 % представителей малого и среднего предпринимательства испытывают опасения перед непредвиденными обстоятельствами, при этом главными барьерами для развития выступают рост цен на ресурсы и ограниченность финансовых возможностей [11]. В этих условиях классические методы риск-менеджмента, детально описанные в стандартах (например, ГОСТ Р ИСО 31000), требуют существенной адаптации [10]. Специфика малого бизнеса диктует жесткие критерии к выбору инструментов: они должны быть малобюджетными, простыми в реализации

и не требовать привлечения узкоспециализированных экспертов [5].

Цель работы заключается в выявлении проблем риск-менеджмента в малом бизнесе и разработке адаптированного алгоритма управления, учитывающего малобюджетность и кадровую ограниченность таких хозяйствующих субъектов. Научная новизна исследования заключается в обосновании критерия «величина последствий» как доминирующего при ранжировании рисков для малого бизнеса, а также в разработке практико-ориентированной модели, сочетающей стратегии минимизации, передачи и принятия рисков с обязательным созданием финансового буфера ликвидности.

Материалы и методы исследования

Теоретической и методологической базой исследования послужили научные труды отечественных авторов в области риск-менеджмента и экономической безопасности малого бизнеса. В работе использованы методы системного и сравнительного анализа для классификации рисков и выявления их специфики применительно к малому предпринимательству. Применение методов синтеза и аналогии позволило обобщить существующие подходы и разработать авторский алгоритм управления, учитывающий ограничения малых предприятий, такие как дефицит финансовых ресурсов и невозможность содержания специализированных служб.

Результаты и обсуждения

Анализ современных исследований показывает, что управление рисками в малом бизнесе имеет ярко выраженную специфику, отличающую его от аналогичных процессов в корпоративном секторе. Прежде всего, это касается классификации рисков.

Учитывая ограниченность доступа к информации и невозможность глубокого анализа макроэкономических показателей, для малого предприятия наиболее рациональным представляется разделение всех угроз на риски внешней и внутренней среды [5]. Такой подход позволяет сконцентрировать усилия на том, что поддается управлению. Ю.С. Коноплина считает, что риски внутренней среды (управленческие ошибки, кадровые проблемы, производственные сбои) являются более доступными для прогнозирования. Предприятие может напрямую влиять как на вероятность их реализации, так и на масштаб последствий [5]. В то время как внешние риски (изменение законодательства, действия конкурентов, форс-мажоры) преимущественно отслеживаются методами мониторинга, и главная задача здесь — своевременная адаптация. Однако, как показывает практика, многие владельцы малого бизнеса допускают стратегическую ошибку, пытаясь управлять именно внешней средой, игнорируя очевидные внутренние проблемы.

Е.В. Кисель, А.В. Дмитриев делят угрозы малого бизнеса на категории, представленные на рисунке 1.



Рис. 1. Специфические угрозы экономической безопасности малых предприятий
 Источник: составлено автором по данным [3]

Еще одной важной особенностью является критерий ранжирования рисков. В условиях ограниченных финансовых ресурсов предприятие не может позволить себе страховать от всех возможных угроз или создавать избыточные резервы. В этой связи приоритетным параметром становится не столько вероятность наступления риска, сколько величина возможных последствий [4, 5]. Риск, который может привести к банкротству или длительной остановке деятельности (даже с низкой вероятностью), требует первоочередного внимания. Риски с высокими последствиями должны быть минимизированы или переданы (например, через страхование), в то время как риски с низкими последствиями могут быть приняты [10].

Финансовый аспект управления рисками для малого бизнеса критичен. Д.С. Кондухов в своем исследовании подчеркивает, что оценка должна строиться от наиболее уязвимого элемента — динамической ликвидности [4]. Кассовые разрывы являются основной причиной гибели малых предприятий. Поэтому система риск-менеджмента должна быть неразрывно связана с финансовым планированием, включая стресс-тестирование денежных потоков и создание ликвидного буфера.

Однако главная проблема заключается в отсутствии системного подхода. Как отмечают О.В. Григоренко и соавторы, управление рисками зачастую не встроено в бизнес-процессы малого предприятия, а реализуется спонтанно, в момент наступления кризиса [1]. Это приводит к тому, что любые значительные экономические потрясения становятся условием делового краха. Необходимо преодолеть разрыв между теоретическим пониманием важности риск-менеджмента и его практической реализацией.

Основываясь на анализе перечисленных проблем и обобщении практических рекомендаций, содержащихся в работах [2, 6, 7-10], автором данной статьи предлагается разработка, представляющая собой адаптированный алгоритм управления рисками для предприятий малого бизнеса. Данный алгоритм, названный «Адаптивный цикл риск-менеджмента малого предприятия» (АЦРМ-МП), ориентирован на минимизацию затрат и интеграцию в текущую деятельность.

Алгоритм состоит из пяти последовательных, циклически повторяющихся этапов.

Первый этап: идентификация и первичный реестр. В отличие от крупных компаний, малый бизнес не может позволить себе масштабный аудит. На этом этапе предлагается использовать метод «кабинетного аудита» и «мозгового штурма» с основными сотрудниками. Собственник совместно с заместителями и ведущими специалистами составляет список всех событий за последний год, которые привели к убыткам или сбоям в работе.

Сюда включаются задержки поставок, поломки оборудования, ошибки персонала, претензии клиентов [10]. Дополнительно анализируются угрозы, характерные для данной отрасли, выявленные конкурентами. Результатом становится простой реестр рисков в электронной таблице.

Второй этап: качественная оценка и ранжирование по ущербу. На этом этапе каждый риск из реестра оценивается по двухфакторной модели, но с приоритетом ущерба. Для этого вводится упрощенная шкала последствий: «критические» (остановка бизнеса, потеря более 50 % оборотных средств), «значительные» (серьезный сбой, потеря 10–20 % прибыли), «допустимые» (незначительные потери, решаемые в рабочем порядке). Вероятность оценивается качественно как «высокая», «средняя» или «низкая». В матрице рисков особое внимание уделяется ячейкам «критические последствия / любая вероятность» и «значительные последствия / высокая вероятность». Именно эти риски становятся объектами для активного управления на следующем этапе [4].

Третий этап: выбор стратегии реагирования. Для отобранных критических и значительных рисков разрабатываются меры. Предлагается использовать три базовые стратегии, доступные малому бизнесу. Стратегия минимизации (снижения) применяется к внутренним управляемым рискам: например, для снижения риска поломки оборудования вводится график регулярного ТО, для снижения кадровых рисков — перекрестное обучение сотрудников. Стратегия передачи реализуется через доступные страховые продукты: страхование имущества, ответственности, а в некоторых случаях — финансовых рисков (например, страхование дебиторской задолженности) [10]. Стратегия принятия предполагает сознательное решение не тратить ресурсы на защиту от риска, но с обязательным учетом его последствий в финансовом планировании. Для рисков с низкими последствиями это наиболее экономичный вариант.

Четвертый этап: создание финансового буфера и интеграция. Данный этап является ключевым. Предлагается не просто создать резервный фонд, а привязать его размер к результатам ранжирования рисков. Суммарный потенциальный ущерб от трех-пяти наиболее критических рисков (в денежном выражении) должен стать ориентиром для минимального размера резервного фонда (подушки безопасности), который должен храниться на отдельном счете и покрывать минимум 3–6 месяцев операционных расходов. Это позволяет перейти от абстрактного «риска» к конкретной цифре, понятной собственнику. На этом же этапе результаты анализа рисков интегрируются в текущие договоры с контрагентами (включение штрафных санкций, пунктов о форс-мажоре) и в кадровую политику.

Пятый этап: мониторинг и пересмотр. Карта рисков — это живой документ. Раз в квартал или полугодие на оперативном совещании реестр актуализируется: исключаются устаревшие риски, добавляются новые (например, появление нового конкурента, изменение законодательства). Ответственность за актуализацию несет собственник бизнеса или назначенный им заместитель.

Предложенный алгоритм АЦРМ-МП решает основную проблему малого бизнеса — отсутствие системности. Он не требует создания громоздкой документации, базируется на доступных инструментах (таблицы, регулярные совещания) и жестко увязывает управление рисками с финансовой устойчивостью через механизм целевого резервирования средств.

Выводы

Проведенное исследование позволяет утверждать, что эффективное управление предпринимательскими рисками в малом бизнесе не только возможно, но и жизненно необходимо. В условиях жестких ресурсных ограничений малые предприятия не могут позволить

себе игнорировать системный подход в пользу спонтанных реакций на уже случившиеся кризисы. Главными особенностями управления рисками в данном сегменте являются: приоритизация рисков по величине последствий, а не по вероятности; концентрация усилий на управлении внутренними, контролируруемыми факторами; использование малобюджетных методов идентификации и оценки. Важнейшим выводом является необходимость интеграции риск-менеджмента в общую систему управления предприятием. Предложенный авторский алгоритм «Адаптивный цикл риск-менеджмента малого предприятия» позволяет на практике реализовать эту интеграцию. Его внедрение дает собственнику возможность не только минимизировать потери от неблагоприятных событий, но и повысить инвестиционную привлекательность бизнеса, укрепить доверие контрагентов и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой отраслевых методик оценки рисков и созданием цифровых инструментов (простых мобильных приложений) для автоматизированного ведения реестра рисков и расчета необходимого размера резервного фонда для микропредприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Григоренко, О.В. Экономические риски и проблемы устойчивого развития компаний малого и среднего бизнеса / О.В. Григоренко, Т.Ю. Гавриленко, Е.К. Каченко // *Управленческий учет*. — 2021. — № 11-3. — С. 659–667. — DOI: 10.25806/uu11-32021659-667.
2. Ермолина, Л.В. Использование новых технологий в управлении экономическими рисками / Л.В. Ермолина, А.С. Челноков // *Экономика и предпринимательство*. — 2025. — № 2 (175). — С. 705–708. — DOI 10.34925/EIP.2025.175.2.127.
3. Кисель, Е.В. Финансовые, операционные и рыночные угрозы экономической безопасности малых предприятий [Электронный ресурс] / Е.В. Кисель, А.В. Дмитриев // *Бизнес и общество*. — 2025. — № 2 (46). — URL: https://business-society.ru/2025/2-46/48_kisel.pdf.
4. Кондухов, Д.С. Методы оценки финансовых рисков малых предприятий в сфере торговли / Д.С. Кондухов // *Journal of Monetary Economics and Management*. — 2026. — №1. — С. 66–71.
5. Конопина, Ю.С. Особенности управления рисками на малом предприятии / Ю.С. Конопина // *Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*. — 2025. — № 2 (53). — С. 106–114. — DOI: 10.21777/2587-554X-2025-2-106-114.
6. Минаков, А.В. Управление финансовыми рисками на предприятиях малого бизнеса / А.В. Минаков // *Russian Journal of Management*. — 2022. — Т. 10, № 2. — С. 31–35. — DOI 10.29039/2409-6024-2022-10-2-31-35.
7. Наумова, Е.А. Особенности формирования системы управления рисками для субъектов малого предпринимательства / Е.А. Наумова, А.М. Тюрин // *Ученые записки Российской академии предпринимательства*. — 2025. — Т. 24, № 3. — С. 101–107. — DOI: 10.24182/2073-6258-2025-24-3-101-107.
8. Покоёвец, Д. Как спасти бизнес от убытков: 7 практических шагов / Д. Покоёвец // *РБК Компании*. — 2026. — URL: <https://companies.rbc.ru/amp/news/533becce-bda4-40ef-b962-e517963f9591/> (дата обращения: 12.03.2026).
9. Рекуц, К.А. Управление рисками в малом бизнесе: методы и практические рекомендации / К.А. Рекуц; науч. рук. Н.В. Дашкевич // *Экономика и маркетинг в промышленности: материалы научно-технической конференции «Экономика и маркетинг в промышленности», 14–25 апреля 2025 года*. — Минск: БНТУ, 2025. — С. 49–52.
10. Риск-менеджмент в МСБ: как управлять бизнес-рисками на практике [Электронный ресурс] // *РБК*. — 2026. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/697b1fdc9a79476daeecasa> (дата обращения: 12.03.2026).
11. 79 % представителей МСП опасаются непредвиденных обстоятельств — исследование «Ингосстраха» [Электронный ресурс] // *Ингосстрах*. — 2025. — URL: <https://www.ingos.ru/company/news/2025/e038626c-1364-4dda-81ec-69f6dbd57223> (дата обращения: 12.03.2026).

© Валяк Станислав Викторович (valyakstas.06@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»