

# Управление экономическими ресурсами малого предприятия как инструмент снижения рисков



**Е. С. Балашова,**  
к. э. н., доцент



**М. А. Пашоликов,**  
м. н. с., аспирант  
pasholikov@gmail.com

**Инженерно-экономический институт, Санкт-Петербургский государственный политехнический университет**

*В данной статье рассмотрены факторы, определяющие возникновение и формирование рисков в среде малого предпринимательства. Проанализированы возможные меры по предупреждению последствий возможного риска. Выделены и систематизированы факторы, представляющие наибольшую опасность для малого предпринимательства, а также оказывающие положительное воздействие на конкурентоспособность предприятия. Обоснована необходимость наличия многофакторной модели оценки рисков. На основе проведенного исследования авторами отмечается проблема ресурсного обеспечения не только текущей производственной деятельности, но и стратегического развития малого предпринимательства. При этом одним из ключевых причин низкой эффективности российских предприятий обозначается недостаточная разработанность методологии сбалансированного комплексного ресурсного управления.*

**Ключевые слова:** малое предпринимательство, минимизация рисков, компенсирующие риск мероприятия, экономические ресурсы, ресурсный менеджмент.

Современный этап развития Российской Федерации характеризуется серьезными и динамичными изменениями в экономических отношениях. Западные санкции по отношению к России наглядно демонстрируют насколько сильно значительная часть экономики страны находится в прямой зависимости от внешнего мира. Санкции, затронувшие финансовый сектор страны, привели к ограничению доступа отечественных предприятий к западному рынку капитала. В создавшейся ситуации особо острой стала проблема создания и обслуживания экономических ресурсов промышленных предприятий [1]. Обычно предприятие формирует ресурсы, исходя из собственных и заемных источников, однако сложившаяся обстановка на рынке заставляет искать альтернативные источники заимствования средств, так как многие банки кредитуют малый бизнес не за счет собственных источников денежных средств, а за счет дешевых иностранных кредитов. Это объясняется дороговизной собственных ресурсов: если выдавать за их счет кредиты субъектам малого предпринимательства, то они справедливо не будут пользоваться спросом.

В сложившихся условиях санкций малый бизнес пострадал значительно сильнее крупного. В первую

очередь, это объясняется влиянием эффекта масштаба и невозможностью осуществления полного производственного цикла — от первого поставщика до конечного потребителя — в пределах одного юридического лица. Эффект масштаба проявляется в том, что себестоимость единицы продукции, формируемая из постоянных и переменных затрат, зависит не только от величины последних, но и от объема произведенной продукции в анализируемом временном интервале. Чем больше объем, тем меньшая доля постоянных затрат приходится на себестоимость единицы готовой продукции. Возможность реализации всех этапов производственного цикла на одном предприятии по умолчанию является важным конкурентным преимуществом, так как в этом случае налогообложение и учет нормы прибыли компании осуществляется один раз в конце производственного цикла. Малый бизнес участвует, как правило, в отдельных итерациях производственного цикла, что является условием дублирования, зачастую многократного, процессов налогообложения и формирования прибыли участвующих в производстве продукции компаний-партнеров. В силу вышеперечисленных и прочих факторов малый бизнес в России практически ничего не производит, а

занимается в большей своей части торговлей, ремонтом автотранспортных средств и бытовыми услугами.

Традиционно считается, что развитие собственного производства силами малого бизнеса в России возможно только при поддержке правительства и финансового сектора страны: специальные налоговые режимы и упрощенные правила ведения налогового учета, упрощенные формы налоговых деклараций по отдельным налогам и сборам для малых предприятий, упрощенная система ведения бухгалтерской отчетности для малых предприятий, осуществляющих отдельные виды деятельности, упрощенный порядок составления субъектами малого предпринимательства статистической отчетности, льготный порядок расчетов за приватизированное субъектами малого предпринимательства государственное и муниципальное имущество, особенности участия субъектов малого предпринимательства в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд, меры по обеспечению прав и законных интересов субъектов малого предпринимательства при осуществлении государственного контроля (надзора), меры по обеспечению финансовой поддержки субъектов малого предпринимательства, меры по развитию инфраструктуры поддержки субъектов малого предпринимательства.

Несмотря на то, что с 2009 по 2013 гг. только федеральный бюджет потратил на различные программы поддержки малого бизнеса почти 100 млрд. рублей, предпринимателей в России с каждым годом становится все меньше. По данным Минэкономразвития в 2011–2013 гг. количество малых предприятий и индивидуальных предпринимателей снизилось на 6,1%, их работников — на 0,4%, а совокупный оборот малого бизнеса (с учетом инфляции) сократился на 4,5% [2], а сами предприниматели пытаются адаптироваться иными способами, например, минимизировать свои налоги, прибегая к так называемым «серым схемам», уходя в теневую экономику [3]. Получается, что чем больше государство дает денег на поддержку малого бизнеса, тем хуже он себя чувствует в результате.

Девальвация рубля, рост процентных ставок и ухудшение экономической ситуации в стране с осени прошлого года не могут не сказаться на малом бизнесе и еще больше усугубить ситуацию. Однако Минэкономразвития, в своем же прогнозе долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2030 г. отмечает, что количество субъектов малого и среднего предпринимательства к 2030 г. вырастет в 1,3 раза до 7,7 млн. Причем в это число войдут и 5,4 млн индивидуальных предпринимателей (ИП) [4].

Для реализации амбициозных планов государственных структур предпринимателям в Российской Федерации необходимо научиться предвидеть риск и заранее разработать меры по предупреждению его последствий для того, чтобы достигнуть успехов в реализации их деятельности. Ведь важнейшим признаком предпринимательства будет рискованный характер поведения: любая коммерческая деятельность, любой случай капитальных инвестиций и найма нового со-

трудника, продажи товаров на рынке, утверждение цен влечет за собой предпринимательский риск, который не подчиняется желаниям и действиям предпринимателя.

Негативные факторы, определяющие возникновение и формирование рисков в среде малого предпринимательства, серьезно угрожают выполнению планов предприятия, а также влияют на процесс развития малого предпринимательства опосредованно через мобилизацию усилий предпринимателей по минимизации этих факторов.

Факторы могут быть обусловлены внутренней и внешней составляющей предпринимательской деятельности. Систематизировать их можно следующим образом — внешние и внутренние, субъективные и объективные, ресурсные и административные, отраслевые, региональные, квалификационные и инфраструктурные. Так, например, отсутствие устойчивой и урегулированной законодательной базы, завышенное налогообложение, коррупция и бюрократические проволочки, отсутствие равноправной конкуренции, высокие проценты по кредитам, взаимоотношения с партнерами в условиях «теневых» предпринимательства можно отнести к внешним объективным факторам. К внутренним относятся ресурсные (кадровые, материально-технические, технологические, сырьевые, финансовые), организационные, социальные и экологические. Однако факторы, которые даже минимизируют риски, порой могут оказать тормозящее воздействие на процесс развития предпринимательской деятельности благодаря тому, что при избытке, как и при недостатке какого-либо фактора, предприниматель может понести определенные потери, а процесс предпринимательской деятельности, соответственно, может остановиться в своем развитии.

Нельзя не отметить наличие таких важных сдерживающих факторов как административные барьеры. Даже финансовая помощь из местных (государственных и муниципальных) фондов поддержки малого предпринимательства оказывается предпринимателям не достаточно по причине отсутствия в них средств или «барьерной» практики бюрократического прохождения заявки. А ведь это правительственные программы поддержки и развития малого предпринимательства. Именно поэтому в последнее время российские власти пытаются активнее привлекать представителей малого бизнеса для выполнения госконтрактов. Более того, в новой контрактной системе для субъектов малого предпринимательства предусмотрено до 15% всех заказов. Однако, по мнению экспертов, этого недостаточно без создания новых финансовых инструментов и прозрачной процедуры наблюдения за размещением заказов [5].

Среди факторов, повышающих риски во внешней среде малого предпринимательства, кроме прочих, присутствуют факторы, связанные с налогообложением и налоговым администрированием. Необходимо сказать, что малый бизнес сейчас крайне заинтересован в том, чтобы ему снизили налоговое бремя. В условиях кризиса обострились проблемы во всех отраслях, но у малого бизнеса особенно. Сегодня перед многими предприятиями вопрос стоит так: заплатить все налоги

и закрыться либо продолжать работать, но налогов не платить. Так, в 2009 г. в Государственной Думе Федерального Собрания Российской Федерации рассматривался законопроект, предоставляющий малому бизнесу серьезные налоговые льготы. Предлагалось установить нулевые ставки налога на прибыль, земельного налога и налога на имущество сроком на 1 год и повысить верхнюю границу годового дохода, дающего право на применение упрощенной системы налогообложения, до 100 млн руб. [6]. Несмотря на это, одним из основных факторов, вызывающих риски, являются как раз не высокие налоги и нечеткость формулировок в Налоговом кодексе Российской Федерации, а частые изменения и корректировки в налоговом законодательстве, регулярные изменения в процедуре взимания налогов.

К рискам малого предпринимательства во внешней среде необходимо относить и сегментированность региональных рынков, которая также препятствует здоровому развитию малого предпринимательства, ограничивая ему возможности в освоении новых ниш потенциально привлекательного рыночного сегмента, который нередко затрудняется из-за пересечения с интересами лоббируемых властями иных бизнес-структур, не рассматривающих малое предпринимательство в качестве экономически выгодного хозяйственного партнера. Таким образом, «административный барьер» для доступа на рынок отмечали как ограничитель в своем развитии 2/3 предпринимателей [7].

Малому предпринимательству затруднен доступ к материальным ресурсам для их развития, прежде всего, к финансовым. Существуют две основные проблемы при получении внешнего обеспечения финансовыми ресурсами от специализированных финансовых посредников (прежде всего, кредитных учреждений): относительно высокие проценты по кредитам и трудности с обеспечением залога (у малых организаций нет достаточного ликвидного залогового обеспечения, нет кредитной истории). Да и размер кредита для малого предпринимательства, как правило, бывает незначительный по сравнению с крупными и средними предпринимателями, что делает работу с малым предпринимательством заведомо затратным для банков делом (прием и обработка кредитных заявок, ведение дел малых организаций и т. д.). В связи с вышеизложенным, необходимо отметить возрастающую роль государственных программ поддержки. Но на сегодняшний день средств, выделяемых государством на развитие и стимулирование коммерческих банков в целях льготного кредитования малого предпринимательства через специализированные фонды, явно не достаточно. В силу сложившейся в последнее время диспропорциональности распределения бюджетных ресурсов в пользу федерального центра, едва ли регионы могут заниматься такой проблемой, как создание и применение различных систем содействия решению финансовых ограничений среды малого предпринимательства с использованием даже самых изощренных косвенных форм его поддержки. Таким образом, финансовые ограничения выступают важнейшим фактором возникновения рисков среди всех

ресурсных ограничений развития внутренней среды малого предпринимательства.

Основные ограничения, определяющие условия управления формированием среды малого предпринимательства, обусловлены не только факторами внешней среды, но и низкой квалификацией малых предпринимателей, а также их собственными ошибками в процессе хозяйственной деятельности [7], т. е. внутренними факторами самой предпринимательской деятельности.

Внутренние факторы в формировании среды малого предпринимательства включают в себя ресурсные ограничения: ограничение в соотношении «необходимость и достаточность ресурсов», соответствие имеющегося образовательного и квалификационного уровня малых предпринимателей и их сотрудников необходимому уровню знаний, отсутствие необходимых организационных способностей и деловых качеств у малых предпринимателей, неумение работать в коллективе и подбирать персонал и т. д.

В связи со складывающейся ситуацией деятельности малого предпринимательства характерны еще более высокие риски нежели раньше. Не редкость, когда предприятия проявляют большую активность на рынке и в силу своей специфики могут стать первооткрывателями новой продукции. Однако преимущественно это происходит в тех случаях, когда они обеспечены всей необходимой инфраструктурой. Роль государства заключается в содействии производству фундаментального и прикладного знания, в содействии развитию высоких технологий, формированию благоприятного предпринимательского климата и инфраструктуры.

Специфическую группу рисков малого промышленного обеспечивающего предпринимательства составляют следствия деятельности основного производства. Например, малое предприятие, поставляющее деталь или узел для крупного машиностроительного объединения, зависит от стабильности деятельности последнего. Изменение номенклатуры продукции, снижение спроса, модернизация конструкции влекут изменение состава привлекаемых конструктивных элементов, следствием чего может быть сокращение производства у малого промышленного обеспечивающего предприятия.

Необходимо также учитывать факторы, стабилизирующие деятельность малого предприятия. Одним из таких факторов для предпринимателя является наличие стратегического партнера, сохранение его прибыльности и стабильности объема заказа выпускаемой продукции. В динамически развивающейся экономике стратегические партнеры позволяют малому бизнесу создавать конкурентное преимущество за счет доступа к ресурсам и способностям партнера, таким как рынки, технологии, капиталы и люди. Наличие такого игрока позволяет малому предприятию увеличить свои ресурсы, экономить время и скачком увеличить продуктивность, поскольку нет необходимости создавать новые компетенции с нуля.

По мере увеличения уязвимости малого бизнеса от рисков многие компании признают, что поиск решений проблем риска может быть поставлен на

профессиональную основу, то есть риск может быть профессионально управляемым. В настоящее время в условиях бессистемного реформирования всех подсистем народно-хозяйственного комплекса страны не снижается степень неопределенности факторов риска. Из-за снижения качества подготовки экономистов и менеджеров, снижения качества планирования, чрезмерного износа основных фондов, старения интеллектуального потенциала страны усиливается влияние промышленного, финансового, экологического и других видов риска.

Анализ рисков является очень важной составляющей малого предпринимательства, так как в конечном итоге именно реализация факторов риска определяет его эффективность. Ведь известно, что не слишком большой процент реализуемых проектов является успешным. А если рассмотреть еще и инновационные компании, то в них заведомо предполагается, что большая часть проектов приведет к отрицательному результату [8].

При этом не рассматриваются отраслевые особенности деятельности компаний или особенности производственного цикла. Разработка и использование такой модели расчета риска поможет с достаточной точностью выявить влияние различных факторов на возможные риски. Данная модель способна показать долю различных факторов в общем объеме, а также отразить изменение долей в разные периоды социально-экономического развития страны. Такая система оценки риска включала бы не только методы статистики, но и теории вероятностей и методы микроэкономического анализа.

Несомненно, что риск есть вероятностная категория, и в этом смысле наиболее обоснованно с научных позиций характеризовать и измерить его как вероятность возникновения определенного уровня потерь. Ключевое место в оценке предпринимательского риска занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности. Имеется в виду не расход ресурсов, объективно обусловленный характером и масштабом предпринимательских действий, а случайные, непредвиденные, но потенциально возможные потери, возникающие вследствие отклонения реального хода предпринимательства от задуманного сценария. Чтобы оценить вероятность тех или иных потерь, обусловленных чередой непредвиденных для предпринимателя событий, следует четко представлять все виды возможных рисков, связанных с деятельностью предприятия, и уметь заранее изучить их и вычислить как вероятные прогнозные величины.

При этом естественно желание оценить каждый из видов потерь в количественном измерении и уметь свести их воедино. Важным обстоятельством здесь является случайное развитие событий, оказывающее воздействие на ход и результаты предпринимательства, которое способно приводить не только к потерям в виде повышенных затрат ресурсов, но и к снижению конечного результата.

Важно также понимать, что наряду с повышенными затратами одних ресурсов может наблюдаться экономия других. Так что если случайное событие

оказывает двойное воздействие на конечные результаты предпринимательства и оно одновременно имеет неблагоприятные и благоприятные последствия, при оценке риска надо в равной степени учитывать и те, и другие.

Таким образом, при всевозможной оценке риска следовало бы устанавливать для каждого абсолютного или относительного значения величины возможных потерь соответствующую вероятность возникновения такой величины.

Так, каждый из факторов риска оценивается вероятностью проявления  $p_i(t)$  и степенью влияния  $k_i(t)$  на объем заказа  $V$ . Соответственно, интегральная оценка объема заказа составит:

$$V(t) = V \sum_i k_i(t) p_i(t).$$

В случае представления будущего объема заказа как вероятностной величины с задаваемой плотностью распределения вероятностей степень влияния  $k_i(t)$  вычисляется как математическое ожидание по  $j$ -м вариантам реализации:

$$k_i(t) = \sum_j k_{ij}(t) p_{ij}(t).$$

Как правило, при проведении расчетов предполагается, что все исследуемые величины подчиняются нормальному закону распределения. Для каждого конкретного случая тип закона распределения может быть установлен с помощью существующих методов математической статистики.

Используя такую модель оценки планирования совокупного объема заказа, для каждой реализации определяют новые значения каждого критерия эффективности и прибыльности вложений и оценки возможных потерь ресурсов в процессе предпринимательской деятельности. После выполнения очередного заказа эти значения регистрируются и накапливаются. По окончании заданного количества реализаций производится статистическая обработка полученных результатов, которая позволяет получить номинальные значения вероятностей тех или иных потерь.

Безусловно, что значения величин уровня риска для классификации (высокий, средний, низкий) подлежат уточнению по мере накопления результатов анализа инвестиционной привлекательности объемов заказа для используемых при этом критериев и сопровождения реальных выпусков продукции в период деятельности предприятия.

Данная модель, безусловно, должна пройти апробацию на малых предприятиях, например, таких как: ООО «5 микрон инжиниринг», ООО «Нева электрик», научно-технический центр «Рокад». В результате, на эмпирическом материале, можно будет определить группы факторов рисков, а в последующем ранжировать их по степени влияния.

Вопросам возникновения факторов риска, рассматриваемым в данной статье, посвящены исследования различных ученых: Е. В. Цветковой, Л. Н. Тэпман, Т. А. Гусевой и т. д. При попытках применения данных исследований в настоящей работе обнаружены ряд недостатков: чтобы достичь наилучших результатов,

необходимо точно определить, что мы под этими результатами понимаем, т. е. сформулировать критерий, по которому можно оценивать и сравнивать различные группы рисков. Обычно предполагается, что имеется единственный критерий выбора управления системой. Мы же говорим о критериях, при которых результат будет достигать максимального (выпуск продукции, прибыль и т. д.) или минимального (затраты) значения. Такое значение управления находится методами оптимизации и называется оптимальным.

Тем не менее, одним из выдающихся исследователей в области эффективного управления портфелями проектов по праву считается В. М. Аньшин. Именно он в своих трудах рассматривает неопределенность и риск в тесной привязке к управлению ресурсами при реализации проектов [8].

Современная международная конкуренция в промышленных отраслях экономики — это жестокая борьба. Чтобы победить в ней и выжить, малый бизнес нуждается во всеобъемлющей концепции, четко формулирующей правила того, как добиваться преимущества перед конкурентами и укреплять их. В конкурентной борьбе побеждают те предприятия, которые либо умеют адекватно реагировать на рыночные изменения и перестраивать в соответствии с ними корпоративную стратегию, либо сами создают свое будущее, эффективно внедряя нововведения, перераспределяя внешние и внутренние компетенции и полностью используя творческий потенциал сотрудников. Поскольку данная проблематика не теряет свою актуальность несколько десятилетий, необходимо констатировать, что широко известные методы конкурентной борьбы — реинжиниринг, бенчмаркинг, аутсорсинг, оптимизация штата и т. п., а также их разновидности — имеются в распоряжении всех конкурентов в отрасли и, как следствие, в лучшем случае поднимают планку внутриотраслевых стандартов в конкурентной борьбе, не позволяя достигнуть устойчивого конкурентного преимущества и устойчивой «сверхприбыли».

Одной из главных проблем недостаточной конкурентоспособности отечественных предприятий на рынке является проблема ресурсного обеспечения не только текущей производственной деятельности, но и стратегического развития. При этом одним из ключевых факторов низкой эффективности российских предприятий является недостаточная разработанность методологии сбалансированного комплексного ресурсного управления (менеджмента) основной производственной деятельности предприятия. Обеспечение конкурентоспособности бизнеса в условиях стагнации рынка, отягощенной высоким уровнем конкуренции, является непростой управленческой задачей и не может быть решена традиционными способами. П. Друкер отмечал, что «...важны не инструменты, а концепции, на которых они основываются. Именно они превращают разрозненные методы, используемые для решения отдельных задач, в единую систему. А потом уже система позволяет проводить диагностику компании, разрабатывать ее стратегию и принимать экономические решения...». Фундаментальный вопрос современного менеджмента промышленного предприятия состоит в том, как достигнуть и удержать

конкурентное преимущество (competitive advantage), под которым стоит понимать введенное еще Д. Риккардо понятие экономической ренты, означающее устойчивое получение прибыли уровня выше среднего по отрасли. Консолидация экономических ресурсов, задействованных в процессе создания добавочной ценности, и их более эффективная организация делает возможным выявление незадействованных производственных резервов и на их основе создание новой организационной архитектуры, способной изменять корпоративную стратегию, генерируя новые технологические и организационные компетенции. В связи с этим возрастает актуальность формирования единой концепции и методологического механизма выявления производственных резервов предприятия на основе современных доказавших свою эффективность организационно-управленческих инструментов, моделей, методов и методик.

Наиболее актуальными направлениями формирования рыночной системы взаимосвязей малого предпринимательства и его стратегических партнеров из крупного бизнеса с целью снижения рисков является мониторинг сферы продукции стратегического партнера. В этом случае побочными мероприятиями могут стать: включение торгово-посреднических малых предприятий в общие снабженческо-сбытовые, маркетинговые схемы работы соответствующих подразделений крупных предприятий; налаживание производственной кооперации между малыми и крупными предприятиями; включение малых предприятий в производственные цепочки крупных; участие малых предприятий в реструктуризации крупных предприятий; использование системы контрактных отношений для привлечения ресурсов крупных предприятий — франчайзинг.

Становление малых предприятий, а также их производственное и техническое оснащение в большой степени зависят от крупных производственно-хозяйственных компаний, в отношении которых малые предприятия выступают в роли поставщиков комплектующих элементов изготавливаемой продукции. Это дает возможность развивать технологическую и подетальную специализацию, а также современно организовывать производство.

Взаимодействие между крупными и малыми предприятиями нельзя представить без работы в сфере научных исследований, технических разработок и инноваций. Малое предпринимательство обладает заметно большей способностью к нововведениям, чем крупные корпорации. Именно поэтому одним из важнейших мероприятий по снижению рисков является мониторинг научно-технического развития материалов и конструкций в занимаемой области. Свобода поиска, отсутствие бюрократизма, быстрая апробация выдвинутых оригинальных предложений — отличительные черты научно-технической деятельности небольших компаний. Из-за ограниченности финансовых средств малое предпринимательство заинтересовано в ускоренной разработке технических проектов.

Малые предприятия, по сравнению с крупными производителями, должны учитывать неявные издержки. Опыт деятельности малых предприятий указывает на то, что они нередко несут необоснованные

потери и затраты, которые для крупных предприятий неощутимы, что не скажешь о малом бизнесе с его ограниченными финансовыми возможностями.

«Неявные издержки» малого бизнеса не вызваны производственной необходимостью, так же как и дополнительные прибыли крупных компаний, полученные в результате перераспределения части прибыли малых предприятий в свою пользу, они не являются следствием эффективности производства. Знание качественных особенностей малого предпринимательства и точной структуры неявных издержек позволяет локализовать их структуру и подсчитать их относительное значение. По некоторым данным совокупная доля всех возможных неявных издержек малого предприятия может достигать 18,5% от оборота [9].

Экономическое развитие малого предприятия во многом характеризуется ведущей ролью научно-технического прогресса и интеллектуализацией основных факторов производства. При этом получаемая в ходе мониторинга информация может быть использована в целях разработки предложений, а затем на их основе — конкретных мероприятий по изменению ситуации в процессе производства выпускаемой продукции, а также может являться исходной базой для разработки стратегии производственных преобразований в научно-технической сфере и формировании систем прогнозирования.

Роль предпринимательского сектора состоит в создании технологий на основе исследований и разработок в научных центрах крупных корпораций и малых наукоемких фирм, в рыночном освоении инноваций [10].

В условиях самофинансирования основной задачей для предприятий стала задача получения прибыли в размере, достаточном для воспроизводственного процесса. Основным условием увеличения прибыли предприятия является снижение издержек производства и сбыта продукции, в частности себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому способы снижения расходов малых предприятий тесно связаны с минимизацией рисков.

Научные исследования подтверждают вывод, что сокращение расходов должно носить осмысленный характер, определяемый конкретно сложившимися обстоятельствами и стратегической целью предприятия. Программы сокращения затрат редко учитывают какие расходы более, а какие менее эффективны с точки зрения формирования доходов. Необходима оптимизация затрат и функциональности предприятий, а также результатов их деятельности.

В период финансово-экономического кризиса 2008–2010 гг. российские предприятия и организации не сократили, а увеличили затраты, связанные с экономической безопасностью предприятия, с проведением комплекса предупреждающих мер по ликвидации многих рисков, расходы по переподготовке персонала. Многие западные компании организуют программы корпоративного обучения персонала, переквалификацию и переподготовку на схожие направления и сферы деятельности, увеличивают расходы на маркетинг, проведение маркетинговых и научных исследований, на разработку новых продуктов, увели-

чивают затраты на формирование собственных сетей сбыта, увеличивают расходы на внедрение рационализаторских предложений, новых, менее ресурсоемких и ресурсосберегающих технологий, на оптимизацию бизнес-процессов, позволяющих увеличивать эффективность производства и бизнеса компании, а также на бизнес-интеграцию, организацию и финансирование деловых и отраслевых союзов, ассоциаций и т. д. Из сказанного следует, что, как говорил Генри Форд, «управление расходами не должно характеризоваться ни жадностью, ни расточительностью. Обе эти крайности ведут к перерасходам, вызывая сразу или через некоторое время новые проблемы и еще большие издержки на их решение» [11].

Следует отметить, что современная ситуация на рынке обуславливает высокую зависимость коммерческого успеха малого предприятия от наличия у него безупречной репутации. Хотя обращение к репутации и имиджу малого предприятия является второстепенным в практике управления им, многие российские руководители малого бизнеса не уделяют должного внимания формированию их репутации, в то время как за рубежом складывается обратная ситуация.

Репутационные риски возникают, когда малое предприятие не соблюдает законодательства Российской Федерации, учредительные и внутренние документы, принципы профессиональной этики, не исполняет договорные обязательства перед кредиторами, потребителями и контрагентами, неспособно эффективно противодействовать легализации доходов, проводит рискованную инвестиционную и рыночную политики, когда публикуется негативная информация о предприятии или о его служащих, учредителях, аффилированных лицах в средствах массовой информации [12].

Важное значение в обеспечении рациональной организации и эффективной деятельности малых предприятий имеет воспитание деловой культуры. Это касается безусловного соблюдения норм законодательства и налаживания цивилизованных отношений, как с партнерами, так и с органами государственной власти.

Зачастую малые предприятия, после получения господствующего положения в конкретной отрасли сталкиваются с проблемой дальнейшего роста, а также проблемой решения задачи снижения отраслевых рисков, связанных с изменением конъюнктуры для отрасли в целом. Решением этих проблем является диверсификация производства на основе используемой специфической технологии и ресурсов. Компания может получить эффект от разнообразия, при этом зачастую доходность от «дополнительных» направлений выпуска бывает ниже, чем от основного направления, на котором компания специализируется. Кроме того, прямые затраты на этом «дополнительном» производстве зачастую выше, чем прямые затраты фирм-конкурентов, которые уже давно присутствуют в этой отрасли, используют свои наработанные специфические технологии и занимают господствующее положение. Но, таким образом диверсифицируя капитал, компания получает стабильность от присутствия на нескольких товарных рынках, используя те же самые специфические ресурсы — оборудование и

человеческие ресурсы — при выпуске иного вида продукции.

Таким образом, изменения в технологии происходят незначительные, пока предприятие не станет перед выбором: либо продолжать эти первоначально незначительные изменения технологического процесса в сторону иной товарной группы и тем самым изменить существующую специфическую настройку используемых ресурсов на выпуск первоначальной продуктовой группы, либо остановить изменения имеющейся технологии.

Благодаря возможностям кооперации малые предприятия пользуются рыночными преимуществами на основе детального знания предпочтений и близости к рынкам. Поэтому важным мероприятием по минимизации рисков малого обеспечивающего предприятия должна стать опережающая подготовка к возможным изменениям в выпускаемой продукции.

Это характерно, прежде всего, для предприятий, основная доля выпускаемой продукции которых ориентирована на крупные предприятия, где номенклатура продукции отличается нестабильностью, технология производства постоянно меняется, что создает для малых предприятий многочисленные рыночные ниши. Малым предприятиям легче чутко реагировать на необходимость удовлетворять все новые, нередко индивидуальные запросы их стратегических партнеров.

Обобщая представленные в статье данные, необходимо сказать, что малым предприятиям нужно искать альтернативные источники заимствования средств банкам, кредитующим малый бизнес за счет дешевых иностранных кредитов.

Обратим внимание на то, что для реализации амбициозных планов государственных структур предпринимателям в Российской Федерации необходимо научиться предвидеть риск и заранее разработать меры по предупреждению его последствий.

Несмотря на существующее разнообразие факторов, приводящих к возникновению рисков, нами были выделены и систематизированы те из них, которые представляют наибольшую опасность малому предпринимательству: административные барьеры, налогообложение и налоговое администрирование, сегментированность региональных рынков, отсутствие свободного доступа к материальным ресурсам.

В целом, несмотря на обозначенное разнообразие негативных факторов в среде малого предпринимательства, необходимо учитывать и факторы оказывающие положительное воздействие на конкурентоспособность предприятия: наличие стратегического партнера, сохранение его прибыльности и стабильности объема заказа выпускаемой продукции, стабильность конструкции обеспечиваемого изделия, сохранение требований к конструкционным материалам, отсутствие значимых конкурентов на рынке.

В условиях существования большого количества рисков наличие многофакторной модели поможет с достаточной точностью определить их влияние на дальнейшее поведение предприятия.

Одной из главных проблем недостаточной конкурентоспособности отечественных предприятий на

рынке является проблема ресурсного обеспечения не только текущей производственной деятельности, но и стратегического развития.

При этом одним из ключевых факторов низкой эффективности российских предприятий является недостаточная разработанность методологии сбалансированного комплексного ресурсного управления (менеджмента).

*Список использованных источников*

1. В. Я. Горфинкель. Предпринимательство: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-Диана, 2001.
2. Д. Ушакова. Минэкономразвития просит для малого и среднего бизнеса 200 млрд руб. // Известия. Экономика. <http://izvestia.ru/news/555790>.
3. Т. А. Гусева. Государственная поддержка: реальность и перспективы развития малого и среднего предпринимательства // Право и экономика. № 1. 2010.
4. Е. Березина. Задержка в развитии // Российская газета. <http://www.rg.ru/2013/02/05/predpriyatia.html>.
5. О пути малого бизнеса к госконтрактам // Новости госзакупок. <http://news.my-tender.ru/o-puti-malogo-biznesa-k-goskontraktam>.
6. И. Колодина. Каникулы для «малышей» // Российская бизнес-газета, № 702. <http://www.rg.ru/2009/05/19/biznes.html>.
7. Условия и факторы развития малого предпринимательства в регионах России. Опора России. Всероссийский центр изучения общественного мнения. Отчет по результатам общероссийского исследования. <http://www.smb.ru>.
8. В. М. Аньшин, И. В. Демкин, И. М. Никонов, И. Н. Царьков. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. М.: Издательский центр МАТИ, 2007.
9. О. Л. Толмачев. Контроллинг скрытых сверхиздержек малых предприятий: парадоксы и противоречия // Контроллинг. № 45. 2012.
10. М. М. Махмудова. Инновационная активность малых предприятий на современном этапе экономического развития. <http://vestnik.uapa.ru/issue/2010/02/11>.
11. В. Д. Стрыгина. Систематизация бизнес-процесса «Найм персонала» // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. № 7. 2009.
12. П. Ю. Бабкин, Т. В. Сургкова. Исследование характера влияния репутационных рисков на состояние корпоративного имиджа промышленного предприятия // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. М., 2014.

**Management of economic resources of small enterprise as instrument of decrease in risks**

**E. S. Balashova**, PhD in Economics, Associate Professor, St. Petersburg Polytechnic University.

**M. A. Pasholikhov**, Junior researcher, St. Petersburg Polytechnic University.

In this article the factors defining emergence and formation of risks in the environment of small business are considered. Possible measures for the prevention of consequences of possible risk are analysed. The factors constituting the greatest danger to small business, and also making positive impact on competitiveness of the enterprise are allocated and systematized. Need of existence of multiple-factor model of an assessment of risks is proved. On the basis of the conducted research by authors the problem of resource providing not only the current production activity, but also strategic development of small business is noted. Thus one of the key reasons of low efficiency of the Russian enterprises designates an insufficient readiness of methodology of the balanced integrated resource management.

**Keywords:** the small business, minimization of risks, actions compensating risk, economic resources, resource management.