



Особенности формирования системы управления рисками для субъектов малого предпринимательства

Е. А. Наумова

*кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой
кафедра бухгалтерского учета и аудита,
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет
Санкт-Петербург, Россия
elenanaumova@mail.ru*

А. М. Тюрин

*магистрант
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия
turin.t2014@yandex.ru*

Аннотация: В статье обосновывается необходимость разработки и внедрения системы управления рисками в организационную структуру каждого хозяйствующего субъекта в сегменте малого бизнеса. Приведена характеристика системы управления рисками и основных ее элементов согласно концепции «COSO». Определены цели создания системы управления рисками, описана последовательность действий при ее создании. Рассмотрена действующая в Российской Федерации законодательно-нормативная база, определяющая правила построения системы управления рисками. Проанализированы особенности функционирования малого бизнеса, определяющие преимущества и очевидные ограничения при формировании такой системы. Представлена характеристика популярных моделей, которые целесообразно использовать для оценки рисков предприятием малого бизнеса, таких как SWOT-анализ, модель McKinsey 7S, PEST-анализ. Сформулированы основные проблемы создания системы управления рисками применительно к предприятиям малого бизнеса. Сделан вывод о необходимости адаптации методологии построения системы управления рисками с учетом масштаба деятельности и финансовых возможностей хозяйствующего субъекта.

Ключевые слова: малый бизнес, система управления рисками, риск-аппетит, концепция COSO, SWOT-анализ, модель McKinsey 7S, PEST-анализ.

Для цитирования: Наумова Е.А., Тюрин А.М. Особенности формирования системы управления рисками для субъектов малого предпринимательства. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 101–107. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-101-107>.

Features of the formation of a risk management system for small business entities

E. A. Naumova

*Cand. Sci. (Econ.), Head of Department
Department of Accounting and Auditing,
Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg, Russia
elenanaumova@mail.ru*

A. M. Tyurin

*Master's student
Saint Petersburg State Marine Technical University,
Saint Petersburg, Russia
turin.t2014@yandex.ru*

Annotation: The article substantiates the need to develop and implement a risk management system in the organizational structure of each business entity in the small business segment. The characteristics of the risk management system and its main elements according to the «COSO concept are given. The objectives of creating a risk management system are defined, and the sequence of actions for its creation is described. The current legislative and regulatory framework in the Russian Federation determining the rules for building a risk management system is considered. The features of small business functioning that determine the advantages and obvious limitations in the formation of such a system are analyzed. The characteristics of popular models that are advisable to use for risk assessment by small businesses are presented, such as SWOT analysis, McKinsey 7S model, PEST analysis. The main problems of creating a risk management system in relation to small businesses are formulated. A conclusion is made about the need to adapt the methodology for building a risk management system taking into account the scale of activity and financial capabilities of the business entity.

Keywords: small business, risk management system, risk appetite, COSO concept, SWOT analysis, McKinsey 7S model, PEST analysis.

For citation: Naumova E.A., Tyurin A.M. Features of the formation of a risk management system for small business entities. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 3. P. 101–107. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-101-107>.

Актуальность темы статьи обусловлена необходимостью разработки и внедрения системы управления рисками в организационную структуру каждого хозяйствующего субъекта в сегменте малого бизнеса. В условиях рыночной экономики, когда рынки стремительно развиваются, растет конкуренция, активно внедряются передовые технологии, а потребители особое внимание уделяют качеству приобретаемой продукции и услуг, хозяйствующим субъектам крайне необходимо иметь развитую систему управления рисками в структуре механизмов внутреннего контроля.

В силу необходимости осуществления крупных финансовых вложений в процесс разработки и внедрения системы управления рисками, а также традиционно небольшого штата сотрудников на малых предприятиях, руководители таких хозяйствующих субъектов, как правило, отказываются от создания системы контроля рисков и осуществляют предпринимательскую деятельность, рискуя всем, что у них есть.

За последние пять лет малому бизнесу в Российской Федерации пришлось пережить ряд серьезных потрясений и, к сожалению, далеко не все предприятия нашли силы и средства, чтобы с ними справиться. В период пандемии Covid-19, в условиях длительного карантина и закрытия государственных границ, на плечи малого бизнеса легла тяжелая финансовая нагрузка. Возникла необходимость поддержания платежеспособности предприятий, выполнения обязательств перед сотрудниками и государственными органами в условиях фактической приостановки финансово-хозяйственной деятельности.

Не успев оправиться от последствий пандемии, экономика Российской Федерации столкнулась с беспрецедентным санкционным давлением со стороны преобладающего большинства мировых держав, в связи с началом проведения Российской Федерацией специальной военной операции. Хозяйствующие субъекты были вынуждены оперативно перестраивать свою работу в связи с трудностями в международных переводах денежных средств, отключением страны от большинства зарубежных технологий, ограничением возможностей экспорта и импорта продукции, нестабильностью курса рубля к иностранным валютам, ростом инфляции, ужесточением денежно-кредитной политики государства, проблемами с логистикой¹.

Малый бизнес, в отличие от среднего и крупного сегментов, как правило, не обладает необходимой финансовой «подушкой», чтобы иметь возможность эффективно противостоять подобным вызовам².

Все вышесказанное подтверждает необходимость формирования эффективной структуры контроля рисков всеми субъектами предпринимательства и организациями сегмента малого бизнеса, в частности.

¹ Янченко А.Ю., Репилова М.М. Малый бизнес в условиях санкций. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 99–105. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-99-105>.

² Пырерко А.А. Развитие инструментов финансирования малого и среднего бизнеса в условиях санкций. Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 1(12). С. 412–417.

Под оценкой рисков в общем случае принято понимать процесс, связанный с определением степени вероятности появления риск-факторов, т.е. определенного набора событий или ситуаций, которые способны негативным образом оказать влияние на развитие бизнес-проекта и достижение запланированных итогов.³

Концептуальные основы внутреннего контроля и формирования системы управления рисками были определены в 1992 г. в докладе «Внутренний контроль: интегрированный подход», подготовленном Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредуэя (Internal control — Integrated Framework, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO).⁴

COSO определяет управление рисками организации как процесс, в который вовлечен, как управленческий персонал, так и рядовые сотрудники, начинающийся с момента разработки стратегии организации и затрагивающий все аспекты ее финансово-хозяйственной деятельности. Задача процесса управления рисками состоит в выявлении конкретных событий, которые способны оказывать влияние на поставленные организацией цели, управлении сопутствующими этим событиям рисками, а также контроле над риск-аппетитом организации. В итоге необходимо сформировать разумную уверенность в достижении организацией поставленных перед ней целей.⁵

Риск-аппетит отражает количество риска, которое компания может понести в зависимости от ее финансовых и операционных возможностей, темпов роста и ожиданий в плане прибыльности со стороны заинтересованных сторон.⁶ Определение адекватных границ риск-аппетита играет важную роль при определении стратегии организации в связи с тем, что у собственника бизнеса появляется возможность контроля того объема риска, на который он готов пойти в своей деятельности или вовсе не учитывать ввиду его слабого влияния на показатели деятельности.

Разработка системы управления рисками в организации преследует ряд целей, в числе которых:

- 1) повышение устойчивости организации на целевом рынке и повышение эффективности ее финансово-хозяйственной деятельности,
- 2) планомерное снижение количества непредвиденных событий,
- 3) совершенствование принятых в организации механизмов реагирования на риск и повышение квалификации задействованных в этом процессе сотрудников,
- 4) сбор и предоставление руководству информации о потенциальных или вновь возникших рисках в целях оперативного принятия ответных мер,
- 5) повышение инвестиционной привлекательности организации и доверия инвесторов,
- 6) повышение уровня корпоративного управления,
- 7) обеспечение сохранности материальных и нематериальных активов организации,
- 8) обеспечение оперативного контроля за соблюдением актуального законодательства государства, в котором организация ведет свой бизнес.

Первая ступень системы контроля рисков заключается в постановке целей организации, и важно, чтобы они были окончательно сформированы до того, как управленческий аппарат организации начнет выявлять сопутствующие этим целям риски.

Далее необходимо определить внутренние и внешние события, которые способны оказывать влияние на процесс достижения поставленных перед организацией целей.

Выявленные риски оцениваются по степени вероятности их возникновения и масштабов влияния на деятельность организации. Рассматривать необходимо как присущий, так и остаточный риск.

³ Тедеева К.Э. Сущность и назначение комплексной оценки рисков торгового предприятия в сфере малого бизнеса. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. 2017. С. 111–123.

⁴ Плетюхина С.А. Управление рисками как элемент системы внутреннего контроля. Материалы Международного научно-практического фестиваля. 2023. С. 787–793.

⁵ Насибуллина М.А. Влияние уровней зрелости внутреннего контроля на эффективность принимаемых решений и бизнес-процессов. Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2024. № 5 (95).

⁶ Абилова М.Г., Федорова А.Р. Концепция «риск-аппетита» в системе управления рисками предприятия. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. 2021. С. 48–53.

Присущий риск — это риск для организации при отсутствии действий со стороны руководства по изменению вероятности или степени влияния данного риска. Остаточный риск — это риск, остающийся после принятия руководством мер по реагированию на риск.⁷

Существует понятие идентификации риска, когда управленческим аппаратом организации выполняется работа по поиску источников возможного риска. После определения исчерпывающего перечня рисков целесообразно составить реестр на основе полученной базы.

Процесс анализа рисков заключается в определении вероятности, с которой рассматриваемое событие может наступить и масштаб потенциальных негативных последствий. На базе анализа рисков выявляются наиболее опасные из них и выстраиваются уровни рисков.

Важнейший этап в системе управления рисками состоит в количественной и качественной оценке рисков, т.к. на данном этапе формируются финансовые показатели возможной величины и масштабов ущерба для хозяйствующего субъекта.

В конечном итоге необходимо отсортировать несущественные риски от тех, которыми необходимо управлять в рамках своей производственно-хозяйственной деятельности. Управлять несущественными рисками экономически нецелесообразно.

Механизмы управления рисками необходимо подбирать исходя из уровня, на котором вероятна реализация риска, будь то организация в совокупности, отделы, проекты или отдельные бизнес-процессы. На выбор механизма также могут влиять сложность проблемы, степень неопределенности, методика идентификации и анализа, финансовая составляющая, компетенции сотрудников и количество времени на принятие решения.

Важным элементом управления рисками является отчетность по рискам, которая на разных уровнях управления должна показывать, какие риски являются важными для компании, и какими мерами менеджмент компании минимизирует вероятность реализации данных рисков.⁸

Система управления рисками в Российской Федерации строится на нормативно-правовой базе, включающей три основных элемента:

- 1) законодательные акты, приказы, методические и нормативные документы, регламентирующие деятельность хозяйствующих субъектов,
- 2) стандарты риск-менеджмента, в которых подробно излагается методология идентификации, оценки рисков и их анализа, составления отчетной документации, а также представлена вся необходимая терминология,
- 3) международные стандарты внутреннего контроля и управления рисками.

Кроме того в Российской Федерации утверждены и введены в действие ГОСТы в сфере менеджмента риска, которые содержат методы и технологии оценки риска, принципы оценки, необходимые термины и определения, а также рекомендации по ведению реестра рисков.

На первый взгляд, нет никаких сложностей и препятствий для построения эффективной системы управления рисками субъектов малого бизнеса исходя из действующих международных и отечественных концепций формирования таких систем, а также на основе успешного опыта ее применения крупными предприятиями. В то же время, малый бизнес характеризуется рядом особенностей, которые следует учитывать при создании систем управления рисками.

Так, очевидными ограничениями малого бизнеса, выступают:⁹

- небольшой штат сотрудников;
- отсутствие финансовых возможностей для осуществления инвестиций в процесс построения системы управления рисками;

⁷ Саая, Ч.А. Полубелова, М.В. Инструменты оценки рисков экономической безопасности малых предприятий / Ч.А. Саая, М.В. Полубелова. Евразийский научный журнал. 2022. С. 10–12.

⁸ Тхамокова, С.М. Обзор основных аспектов риск-менеджмента / С.М. Тхамокова. Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. 2021. № 1 (31) С. 157–163.

⁹ Степанов М.М. Концепция управления рисками в системе управления малым бизнесом. Первый экономический журнал. 2023. № 5 (335). С. 19–26. Кокоша, В. В. Актуальные вопросы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации. Счиславские чтения: актуальные проблемы экономики и управления. 2024. № 12(12). С. 138–142. DOI 10.52899/978-5-88303-686-5_138.

- недостаточный уровень методического обеспечения управленческой деятельности;
- отсутствие налаженной системы безопасности в организации и контроля информации;
- отсутствие стандартов бизнес-процессов предприятия, должностных инструкций и пр.

В то же время следует отметить очевидные преимущества предприятий малого бизнеса ¹⁰:

- высокая скорость взаимодействия между сотрудниками,
- гибкость в вопросе адаптации организации к изменениям внутренней и внешней среды,
- наличие возможностей для оперативного внесения корректировок в систему управления,
- высокий уровень риск-аппетита в организации и другие.

Следует отметить, что в условиях простой организационной структуры управления, в большинстве случаев система управления рисками у представителей малого бизнеса либо полностью отсутствует, либо налажена лишь формально. Причиной такого пренебрежения контролем рисков выступает, безусловно, дороговизна внедрения системы. Даже несмотря на то, что на сегодняшний день отечественный рынок насыщен специализированным программным обеспечением, а также консалтинговыми услугами специалистов в данной области.

При формировании блока риск-менеджмента на предприятиях малого бизнеса, прежде всего, необходимо учитывать вероятность реализации, риска банкротства и оценивать взаимосвязь других возможных рисков именно с данным риском. ¹¹

В качестве объекта в системе управления рисками может выступать любой наблюдаемый показатель, результат или событие, подверженные риску влияния.

С субъектом управления, в контексте сегмента малого бизнеса, все не так однозначно. Зачастую, в качестве субъекта выступает собственник организации, который старается держать все ключевые события и показатели деятельности под единоличным контролем, опасаясь нарушения конфиденциальности или потери активов. В такой ситуации собственник лишь ставит задачи должностным лицам и рядовым сотрудникам, не позволяя им углубленно вникать в суть поручения и его цели, требуя от них определенных форм отчетности. В малом бизнесе, система управления рисками основывается, в большинстве, на внешнем аудите, а также единоличной политикой управления со стороны высшего руководства. ¹²

В систему управления рисками малого предприятия целесообразно включить популярные модели оценки рисков в части определения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и оценку ее микросреды. Речь идет о модели SWOT-анализа, модели McKinsey 7S, а также PEST-анализе. Данные методы хорошо себя зарекомендовали в практическом применении на многих предприятиях и абсолютно подходят малому бизнесу в силу простоты внедрения, возможности подготовки необходимого методического материала для обучения сотрудников и низкой стоимости внедрения в систему контроля рисков.

Суть SWOT-анализа сводится к определению слабых и сильных сторон анализируемой организации и выявлению их влияния на угрозы внешней среды и имеющиеся у фирмы возможности.

Модель McKinsey 7S была разработана в целях проведения оценки микросреды фирмы. Она ориентирована на семь внутренних элементов компании, необходимых для успешной реализации целей. ¹³

Суть аналитического инструмента PEST заключается в изучении внешней среды функционирования организации. PEST-анализ позволяет принимать оперативные меры по корректиров-

¹⁰ Плетюхина С.А. Управление рисками как элемент системы внутреннего контроля. Материалы Международного научно-практического фестиваля. 2023. С. 787–793. Степанов М.М. Концепция управления рисками в системе управления малым бизнесом. Первый экономический журнал. 2023. № 5 (335). С. 19–26.

¹¹ Митрофанова, Н.Б., Родионова, Е.В. Проблемы управления рисками в малом бизнесе и их решение в современных условиях / Н.Б. Митрофанов, Е.В. Родионова. Вестник МГЭИ (ON LINE). 2022. № 1. С. 93–102.

¹² Чайкин, А.Н. Технология управления стратегическими рисками на предприятиях малого и среднего бизнеса / А.Н. Чайкин. Калужский экономический вестник. 2023. № 3. С. 28–31.

¹³ Модель Маккинси «7S». — [Электронный ресурс] — URL: <https://dialog.guide/modiel-makkinsi-7s/> (дата обращения: 15.03.2025).

ке стратегии и бизнес-процессов, которые могут попадать под негативное влияние анализируемых в модели факторов.

В целях определения допустимой величины риск-аппетита организации целесообразно также регулярно производить расчет показателей результатов финансово-хозяйственной деятельности для разработки механизмов управления рисками, таких как показатели ликвидности, рентабельности, оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей и других.

Для повышения эффективности контроля за бизнес-процессами организации и лицами, ответственными за их выполнение, руководству хозяйствующего субъекта стоит рассмотреть возможность внедрения специализированного программного обеспечения для их автоматизации. Исходить следует из соображений экономической обоснованности таких инвестиций и сложности интегрируемой системы, в целях недопущения внедрения избыточных механизмов.

В заключение проведенного исследования стоит отметить, что методология построения системы управления рисками на сегодняшний день обширно развита, а сама система активно внедряется в среднем и крупном сегментах бизнеса. Малый бизнес, как наиболее рискованный, остро нуждается в аналоге такой системы, скорректированной на масштаб деятельности и финансовые возможности хозяйствующего субъекта. Сложившиеся на сегодняшний день в Российской Федерации экономические и политические обстоятельства обуславливают необходимость систематического анализа и контроля рисков предпринимательской деятельности всеми хозяйствующими субъектами.

Внедрение системы управления рисками в стратегическое и операционное управление предприятий сегмента малого бизнеса позволит запустить процесс дальнейшей модернизации и унификации как организационной, так и нормативно-правовой структур предприятия, минимизировать риск ошибок человеческого фактора, укрепить финансовую устойчивость, повысить конкурентоспособность, в целом обеспечить объективность принимаемых решений и добиться их максимально возможной безопасности.

Список литературы

1. Абилова М.Г., Федорова А.Р. Концепция «риск-аппетита» в системе управления рисками предприятия. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. 2021. С. 48–53.
2. Кокоша, В. В. Актуальные вопросы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации. Счисляевские чтения: актуальные проблемы экономики и управления. 2024. № 12(12). С. 138–142.
3. Митрофанова, Н.Б., Родионова, Е.В. Проблемы управления рисками в малом бизнесе и их решение в современных условиях / Н.Б. Митрофанов, Е.В. Родионова. Вестник МГЭИ (ON LINE). 2022. № 1. С. 93–102.
4. Насибуллина М.А. Влияние уровней зрелости внутреннего контроля на эффективность принимаемых решений и бизнес-процессов. Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2024. № 5 (95).
5. Плетюхина С.А. Управление рисками как элемент системы внутреннего контроля. Материалы Международного научно-практического фестиваля. 2023. С. 787–793.
6. Пырерко А.А. Развитие инструментов финансирования малого и среднего бизнеса в условиях санкций. Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 1(12). С. 412–417.
7. Саая, Ч.А. Полубелова, М.В. Инструменты оценки рисков экономической безопасности малых предприятий / Ч.А. Саая, М.В. Полубелова. Евразийский научный журнал. 2022. С. 10–12.
8. Степанов М.М. Концепция управления рисками в системе управления малым бизнесом. Первый экономический журнал. 2023. № 5 (335). С. 19–26.
9. Тедеева К.Э. Сущность и назначение комплексной оценки рисков торгового предприятия в сфере малого бизнеса. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. 2017. С. 111–123.
10. Тхамокова, С.М. Обзор основных аспектов риск-менеджмента / С.М. Тхамокова. Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. 2021. № 1 (31) С. 157–163.
11. Чайкин, А.Н. Технология управления стратегическими рисками на предприятиях малого и среднего бизнеса / А.Н. Чайкин. Калужский экономический вестник. 2023. № 3. С. 28–31.
12. Янченко А.Ю., Репилова М.М. Малый бизнес в условиях санкций. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 99–105. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-99-105>.

References

1. Abilova M.G., Fedorova A.R. The concept of «risk appetite» in the enterprise risk management system. Collection of scientific papers of the International scientific and practical conference. 2021. P. 48–53.
2. Kokosha, V.V. Current Issues of State Support for Small and Medium-Sized Entrepreneurship in the Russian Federation. Schislyayev Readings: Current Issues in Economics and Management. 2024. No. 12 (12). P. 138–142.
3. Mitrofanov, N.B., Rodionova, E.V. Problems of risk management in small business and their solution in modern conditions / N.B. Mitrofanov, E.V. Rodionova. Bulletin of MGEI (ON LINE). 2022. No. 1. P. 93–102.
4. Nasibullina M.A. The influence of internal control maturity levels on the effectiveness of decisions and business processes. Electronic scientific journal «Vector of Economics». 2024. No. 5 (95).
5. Pletyukhina S.A. Risk management as an element of the internal control system. Materials of the International scientific and practical festival. 2023. P. 787–793.
6. Pyrerko A.A., Development of instruments for financing small and medium-sized businesses under sanctions. Actual problems of economics and management. 2023. № 1(12). P. 412–417.
7. Saaya, Ch.A. Polubelova, M.V. Tools for assessing the risks of economic security of small enterprises / Ch.A. Saaya, M.V. Polubelova. Eurasian Scientific Journal. 2022. P. 10–12.
8. Stepanov M.M. Risk Management Concept in the Small Business Management System. First Economic Journal. 2023. No. 5 (335). P. 19–26.
9. Tedeeva K.E. The nature and purpose of a comprehensive risk assessment of a small business trading enterprise. Collection of materials of the II International scientific and practical conference. 2017. P. 111–123.
10. Tkhamokova, S.M. Review of the main aspects of risk management / S.M. Tkhamokova. Bulletin of the Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov. 2021. No. 1 (31) P. 157–163.
11. Chaikin, A.N. Technology of strategic risk management at small and medium-sized businesses / A.N. Chaikin. Kaluga Economic Bulletin. 2023. No. 3. P. 28–31.
12. Yanchenko A.Yu., Repilova M.M. Small business under sanctions. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 3. P. 99–105. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-99-105>.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 01.08.2025; одобрена после рецензирования 09.09.2025; принята к публикации 12.09.2025.

The article was submitted 01.08.2025; approved after reviewing 09.09.2025; accepted for publication 12.09.2025.