

**Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ
ИМЕНИ ПАТРИСА ЛУМУМБЫ»**

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**Материалы
Национальной конференции**

**Москва
Российский университет дружбы народов
им. Патриса Лумумбы
2025**

Секция «Экономика»

Доклады по научным специальностям:

- 5.2.1. «Экономическая теория»
- 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»
- 5.2.5. «Мировая экономика»
- 5.2.4. «Финансы»
- 5.2.5. «Мировая экономика»

Прохоров А. И.

Консолидированное управление рисками предприятий малого и среднего бизнеса в условиях турбулентности

В статье изучаются особенности функционирования малых и средних предприятий в условиях турбулентной внешней среды. Отмечается, что МСП имеют более короткую продолжительность жизни, более прибыльны, но при этом на них значительно влияют внешние факторы окружающей среды по сравнению с крупными предприятиями. Важную роль в выживании МСП имеют нестандартные, инновационные методы адаптации к изменениям среды. В современных условиях нестабильность и рискогенность обуславливают выработку современных методов консолидированного управления. Так же, сегодня, одна из основных задач малых и средних предприятий заключается в концептуализации адаптационных стратегий способных обеспечить организационную устойчивость в условиях турбулентной среды.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, нестабильность, турбулентности, риск, управление рисками, консолидированное управление.

Малые и средние предприятия (далее – МСП) играют существенную роль в обеспечении экономического роста, создании рабочих мест и инновациях во всем мире. Однако МСП часто сталкиваются со значительными проблемами выживания, вызванными финансовыми ограничениями, рыночной конкуренцией, операционной неэффективностью и нормативным бременем. Их выживание не гарантировано, особенно в сегодняшнем быстро меняющемся деловом ландшафте, характеризующемся глобализацией, технологическими достижениями и меняющимися потребительскими предпочтениями.

Современные зарубежные и отечественные исследователи отмечают, что МСП имеют более короткую продолжительность жизни, более прибыльны, но на них значительно влияют внешние факторы окружающей среды по сравнению с крупными предприятиями

Так, например, исследователи из ОАЭ справедливо подчеркивают, что малые и средние предприятия более подвержены неопределенности на рынке, чем крупные компании, из-за (а) проблем со спросом и ликвидностью, (б) негибких цепочек поставок и операций, а также (в) непропорционального представительства МСП в секторах, которые, как правило, больше всего страдают от кризисов [Al Dhaheri all 2024: 100528].

Отметим, что в 2022 году российские малые и средние предприятия столкнулись с беспрецедентными рисками и угрозами, в частности, как обоснованно отмечает К. В. Демидова: «В конце февраля - начале марта 2022 г. Россия столкнулась с масштабными санкциями со стороны стран Европы, Северной Америки и части стран Азии. Санкции заметно затронули финансовый сектор России, а также высокотехнологичные отрасли, серьезный удар нанесен по транспортно-логистическому сектору ... сектор МСП первым оказался под ударом санкций, и столкнулся с целым рядом проблем среди которых – нехватка оборотных и инвестиционных средств, снижение спроса вследствие падения располагаемых доходов населения, подорожания и нехватки материалов, комплектующих, сырья и пр.» [Демидова 2022: 47].

Д. И. Борисов изучая влияние факторов внешней среды на развитие малого бизнеса в России указывает на то, что: «Внешняя среда является источником ресурсов для малого предприятия, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала. На сегодняшний день в нашей стране сформировались сложная политическая и экономическая ситуации. В связи с этим внешняя среда стала нестабильной и не предсказуемой, что не могло, не отразится в большой степени на малом бизнесе» [Борисов 2014: 26].

Выживание МСП имеет решающее значение не только для их менеджеров, но и для работников, потребителей и поставщиков, которые получают выгоду от их существования.

Важную роль в выживании МСП имеют нестандартные, инновационные методы адаптации к изменениям среды. Проблемы, с которыми сталкиваются МСП обычно включают рост издержек, снижение доходов, нехватку кадров, проблемы в обеспечении и управлении фондами и т. д.

Рост издержек и снижение доходов являются основными проблемами для МСП из-за таких факторов, как инфляция, стоимость сырья и низкий спрос на продукты и услуги. Чтобы решить эти проблемы, предприятия часто прибегают к повышению цен или сокращению персонала. Однако, для эффективной борьбы с этими проблемами необходим более комплексный (консолидированный) подход.

Более того, ряд исследователей подчеркивает, что нестабильность и кризисы могут иметь и конструктивный аспект. Организации, которые осознают возможности, предоставленные кризисом, и действуют в соответствии с ними, увеличивают свои шансы на выживание. Компании со значительными инвестициями в человеческий капитал и динамические способности могут использовать возможности и перестроить свою ресурсную базу, чтобы занять более выгодное положение во времена кризисов и турбулентной среды.

В целом, понимание проблем и рисков, с которыми сталкиваются МСП, важности инновационных практик для выживания и необходимости комплексных стратегий для решения этих проблем и нивелирования рисков имеют решающее значение для обеспечения устойчивости и долговечности малых и средних предприятий перед лицом различных неопределенностей в нестабильной среде.

В современной научной литературе освещаются разнообразные стратегии управления МСП в условиях турбулентности, такие как управление денежными потоками и контроль затрат, маркетинговые стратегии, включая сегментацию рынка и цифровой маркетинг, методы операционной оптимизации, такие как бережливое управление и принятие технологий, и стратегии соответствия, такие как соблюдение

нормативных требований и обучение сотрудников, как средства для МСП, чтобы преодолеть проблемы выживания.

Реальные примеры демонстрируют, как успешные МСП использовали внутренние ресурсы, сосредоточились на нишевых рынках, приняли гибкие методы, расставили приоритеты в отношении устойчивости, оптимизировали операции и способствовали стратегическому партнерству для преодоления проблем выживания и достижения долгосрочного успеха.

Все перечисленные технологии преодоления рисков и проблем органично вписываются и актуализируют концепцию организационной устойчивости МСП. Данная концепция привлекла к себе значительное внимание в нынешних условиях многочисленных глобальных кризисов. Организационная устойчивость – это метаспособность (фундаментальный навык), которая позволяет компаниям не только эффективно справляться с кризисами, но и процветать, несмотря на сбои и сложные бизнес-условия. Это позволяет компаниям предвидеть, справляться с неожиданными событиями и адаптироваться к ним, тем самым создавая и развивая конкурентные преимущества.

В настоящее время практики и ученые стремятся изучить, как компании могут повысить организационную устойчивость с помощью ключевых управленческих инструментов и технологий, таких как управление рисками или корпоративное стратегическое планирование, что в итоге приведет к устойчивым конкурентным преимуществам.

На наш взгляд, анализируя организационную устойчивость, необходимо остановиться на двух фундаментальных для МСП факторах: планирование и способность к адаптации.

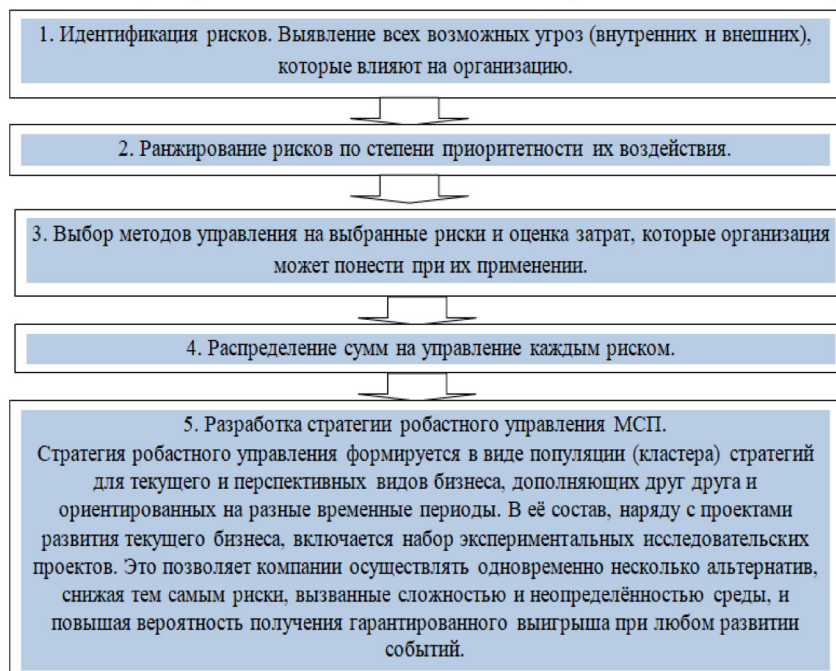
Фактор планирования обуславливает упреждение кризисов и чрезвычайных ситуаций и важность готовности к таким событиям.

Фактор адаптивных способностей относится к организационной культуре и мышлению, которые способствуют проактивному. Для данного фактора актуальна важность командной работы, ориентация на решение проблем,

инновационное мышление и обеспечение доступности информации и ресурсов для решения неожиданных проблем. В совокупности эти факторы дают целостное представление об устойчивости, сочетая стратегическую готовность со способностью эффективно реагировать на сбои.

Так же отметим, что управление рисками часто признается важнейшим аспектом адаптации МСП в условиях турбулентной среды. Это помогает компаниям учитывать как риски, так и возможности при определении своих стратегий. Интегрированный и целостный подход (консолидированное управление рисками) к управлению рисками может повысить устойчивость организации. Связано это с тем, что он позволяет компаниям выявлять значительные риски и создавать необходимые возможности для быстрого реагирования на эти риски.

В обобщенном виде, консолидированное управление рисками предприятий малого и среднего бизнеса — это комплекс мероприятий, включающий определение, оценку,



профилактику и минимизацию возможных угроз для организации. Процесс включает следующие этапы – рис. 1

Рисунок 1. Этапы консолидированного управления рисками предприятий малого и среднего бизнеса
(составлено автором)

В целом, можно отметить, что в современных условиях исследователи различных областей знания начали рассматривать нестабильность и риск как неизбежную составляющую социальных процессов. Безусловно, одна из основных задач малых и средних предприятий заключается в выработке адаптационных стратегий способных обеспечить организационную устойчивость в условиях турбулентной среды.

С методологической и теоретической точек зрения перспективным представляется разработка концептуальной структуры, классифицирующей методы и механизмы эффективного консолидированного управления МСП в отдельных областях, таких как финансовые, организационные, операционные и нормативные, в рамках которых будут разработаны детальные проектные мероприятия по нивелированию проблемных аспектов в условиях турбулентного ведения бизнеса.

В последние десятилетия беспрепятственного развития рынка информационных технологий во многих, даже крупных организациях вопросам внутрифирменного планирования не уделяли внимания в достаточной мере. Однако обсуждением вопросов практического характера видится целесообразным обратиться к теории.

Так, Имашов С.Н. полагает, что «в центре системы внутрифирменного планирования находится процесс планирования, в ходе которого сначала на основе анализа фактических данных или сделанных прогнозов определяется желаемое состояние планируемого объекта или системы, выраженное в качественных или количественных показателях и характеристиках уровня его дальнейшего развития. На этой базе затем осуществляется проектирование или непосредственное планирование комплекса технических,

организационных, экономических и других мероприятий, с помощью которых в дальнейшем будет обеспечиваться их выполнение на предприятии. Все эти действия осуществляются плановым персоналом на основе механизма планирования с использованием средств планирования» [1. С. 41]. Лашина А.С. полагает, что «при рассмотрении системы внутрифирменного планирования необходимо отметить, что одним из условий ее эффективного функционирования является наличие потоков информации, поступающих от заказчика плана к исполнителю и наоборот, которые фактически являются обратной связью в системе и по своей сути выполняет функцию контроля. Данная информация оказывает влияние как на сам процесс внутрифирменного планирования, так и на все прочие функции управления, приводя к изменению целей организации, корректировке прогнозов развития факторов среды и т.п.» [2. С. 252]. Хотя присутствует и множество других авторских формулировок, выдвигаемых различными учёными, однако, если не вдаваться в ряд специфических подробностей, они в целом несут один смысл.

К сожалению, в последние годы, так как на рынке информационных технологий наблюдался постоянный рост, а уровень заработных плат за последние несколько лет достиг и нередко даже превысил заработные платы сотрудников, выполняющих аналогичные трудовые функции за рубежом, вопросы внутрифирменного планирования от уровня почти полной неактуальности достигли уровня чрезвычайной важности. Такие изменения, являясь положительными для высококвалифицированных сотрудников, оказались весьма проблематичными и крайне проблемными для значительной части предприятий данного сектора.

Результатом таких динамических изменений стало непрерывное с 2021 года увеличение количества высококвалифицированных лиц, которые осуществляют свою деятельность в качестве индивидуальных предпринимателей и среднеквалифицированных специалистов, осуществляющих свою деятельность в качестве самозанятых. С точки зрения внутрифирменного планирования для тех, кто не смог своевременно внедрить надлежащие инструменты, это зачастую привело к

тому, что в таких организациях произошел отток высококвалифицированных и среднеквалифицированных специалистов и даже при наличии заказов такие предприятия оказались неспособными их выполнить, в то же время те организации, которые смогли своевременно внедрить надлежащие процедуры по планированию и интегрировать соответствующие процессы, наблюдается реальное повышение конкурентоспособности, в том числе увеличением кадровых ресурсов при понижении затрат по таким направлениям, как уплата налогов и сборов, снижение трат на аренду и эксплуатацию офисных помещений.

Список использованных источников

1. Al Dhaheri M. H., Ahmad S. Z., Papastathopoulos A. Do environmental turbulence, dynamic capabilities, and artificial intelligence force SMEs to be innovative? // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Т. 9. №. 3. С. 100528
2. Борисов Д.И. Влияние факторов внешней среды на развитие малого бизнеса в России // *Экономинфо*. 2014. № 21. С. 25-27.
3. Демидова К.В. МСП в условиях антироссийских санкций: итоги первого полугодия 2022 г. и возможные направления поддержки // *Экономическое развитие России*. 2022. Т. 29, № 11. С. 46-58.

Прохоров Андрей Игоревич, аспирант ОЧУ ВО «Московская международная академия».

Научное издание

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Издание подготовлено в авторской редакции

Технический редактор *Н.А. Ясько*
Дизайн обложки *М.В. Роговой*

Подготовлено 28.02.2025 г.

Формат 60 × 84/16. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 10,46. Тираж 100 экз. Заказ.

Российский университет дружбы народов
115419, ГСП-1, г. Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3

Типография РУДН
115419, ГСП-1, г. Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3.
Тел.: 8 (495) 955-08-74. E-mail: publishing@rudn.ru