

## УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РИСКОМ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ: МОНИТОРИНГ 2005–2010 гг.

**Р. М. КАЧАЛОВ**

*Центральный экономико-математический институт РАН*

В статье приводятся результаты мониторинга мнений российских предпринимателей относительно методов и практики учета экономического риска в процедурах принятия решений на отечественных предприятиях. Мониторинг проводился начиная с 2005 г. путем ежегодных (кроме 2009 г.) заочных опросов топ-менеджеров предприятий, входящих в базу данных Российского экономического барометра, по специально разработанной опросной анкете. Анкета формировалась на основе положений операциональной теории экономического риска и системно-интеграционной теории предприятия.

*Ключевые слова:* предприятие, риск-менеджмент, операциональная теория риска, системно-интеграционная теория предприятия.

По некоторым оценкам (см., напр.: [Бек, 2000]), современный человек все больше и больше втягивается в так называемое общество риска, поскольку не реагирует должным образом на реализовавшиеся факторы риска, не пытается предвидеть появление новых рисков ситуаций и не склонен к рациональной оценке риска и нейтрализации его последствий. Между тем рациональное отношение к феномену риска во многих сферах человеческой деятельности и, в частности, в предпринимательской среде постепенно становится доминирующим.

Данная публикация посвящена результатам исследования отношения к экономическому риску, а конкретно — к экономическому риску в деятельности отечественных предприятий. Эту разновидность экономического риска в наших работах (см., напр.: [Качалов, 2002, с. 6]) предложено называть «хозяйственным риском». Поэтому далее в тексте будет применяться именно этот термин. Различные, в том числе международные, организации в течение ряда лет разрабатывают и апробируют приемы уменьшения неблагоприятных последствий

Таблица 1

## Стандарты и рекомендации по управлению риском на предприятиях

Документ	Разработчик (организация, страна)	Название на русском языке	Название на английском языке
A Risk Management Standard (2002)	Федерация европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA)	Регламент управления риском	A Risk Management Standard
Standard COSO (2004)	Комитет спонсорских организаций (COSO) Комиссии Тредвей (США, Канада, PricewaterhouseCoopers)	Стандарты COSO «Интегрированные системы управления риском на предприятиях»	Enterprise Risk Management (ERM) — Integrated Framework (2004)
AS/NZS 4360:2004	Австралия/Новая Зеландия	Стандарт «Риск-менеджмент»	Risk Management Standard
HB 436:2004	Австралия/Новая Зеландия	Руководящие указания по применению стандарта риск-менеджмента AS/NZS 4360:2004	Risk Management Guidelines — Companion to AS/NZS 4360:2004
CSA Q 850:1997	Канада	Руководящие указания по принятию решений при управлении риском	Risk Management Guidelines for Decision Makers
JIS Q 2001:2001	Япония	Руководящие указания по разработке и внедрению системы риск-менеджмента	Guidelines for Development and Implementation of Risk Management System
ONR 49000:2008 06 01	Австрийский институт стандартизации (Osterreichisches Normungsinstitut)	Риск-менеджмент для организаций и систем — термины и принципы	Risk Management for Organizations and Systems — Terms and Principles
ONR 49001:2008 06 01	Австрийский институт стандартизации (Osterreichisches Normungsinstitut)	Риск-менеджмент для организаций и систем — элементы систем риск-менеджмента	Risk Management for Organizations and Systems — Elements of the Risk Management Systems

реализовавшихся факторов хозяйственного риска (ФХР) или элиминирования возможности их появления; продолжают совершенствоваться международные стандарты<sup>1</sup> и методические рекомендации управления риском (табл. 1).

<sup>1</sup> Принятому в международной практике термину «стандарт» в российской научно-технической традиции в большей степени соответствует термин «методические рекомендации». В каждом конкретном случае, вообще говоря, необходимо уточнять жанр документа, например по степени обязательности. По умолчанию термин «стандарт» соответствует так называемому «жесткому» институту, а методические рекомендации — «мягкому».

В то же время нам неизвестны работы, в которых нашло бы отражение реальное отношение к феномену риска в управленческой практике российских предприятий. Данная статья как раз направлена на восполнение этого весьма существенного пробела в понимании процессов и систем управления отечественными предприятиями, работающими в достаточно специфической российской экономической среде.

Выяснение отношения российских предпринимателей к хозяйственному риску является частью работ Центрального экономико-математического института (ЦЭМИ) РАН по мониторингу состояния российских

промышленных предприятий, проводимых в течение более чем 15 лет. В частности, в 2003–2004 гг. было осуществлено исследование особенностей институционального окружения российских промышленных предприятий и его взаимосвязей с характеристиками их экономического состояния [Клейнер, Качалов, Сушко, 2005].

Реальное положение дел в области управления риском на отечественных предприятиях мы пытаемся реконструировать с помощью инсайдерских оценок, т. е. через видение этого положения респондентами, постоянно участвующими в деятельности производственного объекта. Иным способом получить представление о том, что на самом деле происходит на предприятиях нефинансового сектора экономики, невозможно. То же относится и к внешним характеристикам деятельности предприятий, поскольку никакая количественная информация, отражающая влияние риска на экономическое поведение предприятий, не входит в формы обязательной статистической или налоговой отчетности субъектов хозяйственной деятельности, а другие возможности выявить отношение руководителей предприятий к феномену риска объективными методами крайне ограничены. Неизвестно также, чтобы такая информация кем-либо еще собиралась и анализировалась.<sup>2</sup>

Некоторое, правда весьма фрагментарное, представление о современной практике управления риском на российских предприятиях можно почерпнуть из материалов конференций, проводившихся рейтинговым агентством «Эксперт РА» в 2006 и 2007 гг. [Управление рисками..., 2006; Неделя управления рисками..., 2007], а также из сборника докладов «Весенней школы риск-менеджеров» [Весенняя..., 2008], проводившейся в 2008 г. журналом «Риск-менеджмент». Доступными являются также интервью руководителей предприятий в СМИ, но во-

<sup>2</sup> Для сравнения следует отметить, что за рубежом подобные эмпирические исследования проводятся, о чем свидетельствуют такие публикации, как, например, переведенная на русский язык книга [Бартон и др., 2008].

просы риск-менеджмента в таких интервью затрагиваются крайне редко. Исключение, пожалуй, составлял журнал «Риск-менеджмент», который опубликовал ряд содержательных интервью руководителей и работников служб риск-менеджмента отечественных предприятий.<sup>3</sup> Однако информация в СМИ может служить не более чем иллюстрацией тех или иных положений или основой для выдвижения гипотез, но не может быть — в силу своей фрагментарности — доказательством справедливости подавляющего большинства гипотез. Таким образом, даже в совокупности перечисленные источники информации не позволяют полностью реконструировать реальную картину.

Поэтому практически единственным способом анализа и описания указанных процессов остается эмпирическое обследование — специально организованная процедура сбора информации на предприятиях. Такая процедура была разработана и реализована, а результаты обработки и анализа данных, полученных в опросах 2005–2010 гг., приводятся в настоящей статье. Результаты промежуточных этапов мониторинга публиковались ранее в виде препринта ЦЭМИ РАН [Качалов, Сушко, 2008] и докладывались на конференциях [Бычкова, Качалов, 2010].

Отсутствие данных о том, как отечественный менеджмент относится к проблеме преодоления негативного влияния хозяйственного риска на экономические результаты деятельности своих предприятий, серьезно затрудняет планирование работ по созданию методического обеспечения этой области управленческой деятельности. Объем информации о том, насколько руководители современных предприятий осведомлены о достижениях экономической науки в этой области, а также используют ли они современные методы управления уровнем хозяйственного риска, не позволяет перейти к формулированию заданий на разработку комплексного методического

<sup>3</sup> К сожалению, в 2009 г. издание журнала «Риск-менеджмент» было прекращено.

обеспечения риск-менеджмента, обоснованию очередности и требований к составу и содержанию входящих в комплекс методических материалов.

Задачей организации мониторинга в широком смысле является выяснение того, как воспринимается феномен хозяйственного риска в среде менеджеров высшего звена управления отечественными производственными предприятиями, каково бытующее мнение о необходимости и возможных способах учета феномена хозяйственного риска в процедурах принятия управленческих решений, какие тенденции в изменении этого мнения можно обнаружить. В качестве объекта данного эмпирического исследования выступает совокупность российских предприятий реального сектора экономики, разных размеров, форм собственности и отраслевой принадлежности.

Полученная в ходе мониторинга информация об отношении к риску может оказаться полезной для тех бизнес-структур, которые нуждаются в объективных данных о предприятиях, в том числе для финансово-инвестиционных, консалтинговых и страховых компаний, банков, предпринимательских объединений как выразителей интересов бизнес-сообщества и т. п. По меньшей мере, небезынтересной эта информация может оказаться для представителей исполнительной и законодательной власти федерального и особенно регионального уровня в качестве информационно-аналитического обоснования экономической политики и совершенствования экономико-правовых институтов хозяйственной деятельности предприятий.

### **Характеристика выборки**

Начиная с 2005 г. опросная анкета рассылалась ежегодно в первом полугодии руководителям около 900 отечественных промышленных предприятий, входящих в базу данных Российского экономического барометра (РЭБ). Отраслевое и региональное распределение предприятий базы данных РЭБ, а также их распределение по

формам собственности приблизительно соответствует общероссийским показателям генеральной совокупности средних по размерам промышленных предприятий [Описание опросов..., 2006; 2007; 2010].

Заполненные анкеты приходили в среднем от 15% опрошенных, при этом наблюдается тенденция снижения числа ответов. Эти ответы и составили анализируемую выборку каждого годичного обследования. Подавляющее число полученных анкет — около 80% — заполнены руководящими работниками предприятия в должности не ниже руководителя отдела аппарата управления. Причем, как правило, это работники, занимающие руководящие должности более трех лет.

Около половины предприятий ежегодной выборки относились к группе средних по российским меркам — численность занятых на них колеблется от 100 до 500 человек, а в 2010 г. доля таких предприятий превысила 50%, причем более чем на 80% это предприятия, работающие на рынке более 10 лет.

Годовой оборот 1/4 опрошенных предприятий находился в диапазоне от 10 до 100 млн руб. и еще около 1/3 — в диапазоне от 100 до 500 млн руб., т. е. основной массив опрошенных предприятий также является типичным для российской промышленности. По-видимому, в опросах участвовали в основном успешные предприятия, так как экономическое положение своих предприятий в более чем 70% случаях респонденты оценили как «удовлетворительное» и «хорошее».

По отраслевой принадлежности за период мониторинга структура анализируемой выборки не изменилась и характеризуется устойчивым преобладанием предприятий машиностроительной и металлообрабатывающих отраслей — около 1/3. Примерно столько же предприятий выборки относятся к отраслям легкой и пищевой промышленности. Аналогично устойчивая картина наблюдается в географическом распределении предприятий анализируемой выборки. Всего за пять последовательных наблюде-

ний были получены ответы от предприятий, представлявших 51 субъект Федерации, хотя большая их часть расположена на территории Центрального, Поволжского и Уральского регионов. В каждом опросе из этого числа регионов участвовали предприятия не менее 40 регионов, а предприятия 34 регионов были представлены во всех четырех опросах.

### Методика мониторинга

Исследование отношения российских менеджеров к проблеме учета экономического риска в управлении производственными предприятиями осложняется неструктурированностью самой предметной области. Конструктивные инструменты для преодоления этого препятствия предоставляет операциональная концепция экономического риска, развиваемая в исследованиях, проводимых в течение ряда лет в ЦЭМИ РАН [Качалов, 2002; 2005; 2010]. Состав и основные определения операциональных характеристик экономического риска, использовавшихся при разработке опросной анкеты, приведены в Приложении 1.

К основным видам опросов, пригодных для получения поведенческой информации о восприятии феномена экономического риска в практике управления предприятиями, обычно относят: формализованные опросы, проводимые с применением специально разработанных структурированных вопросников, и углубленное интервьюирование, основанное на использовании «мягких» вопросников [Долгопятова, 2008]. В рамках мониторинга проводился регулярный заочный анкетный опрос по фиксированной выборке РЭБ, дополняемый эпизодическими опросами по региональным выборкам.

Принятая методика мониторинга предусматривала несколько этапов: разработку и апробацию структурированного вопросника (опросной анкеты); проведение регулярного заочного опроса представительного массива руководителей отечественных производственных предприятий по одной и той же анкете; камеральную статистическую обра-

ботку данных годовых опросов; а также сопоставление и интерпретацию результатов. Для получения развернутой во времени информации о возможных изменениях и выявления скрытых тенденций опросы проводились с 2005 по 2008 г. ежегодно. Затем, учитывая высокую инерционность и консервативность изучаемого явления — «отношение к риску», — было признано целесообразным проводить опросы с периодичностью один раз в два года. Поэтому очередной опрос состоялся в 2010 г. Таким образом, к настоящему моменту доступный для анализа ряд данных составляет 5 точек и охватывает период в 6 лет.

В целом подобные исследования относятся к классу дескриптивных, т. е. описательных, не требующих выдвижения каких бы то ни было гипотез о типе экономического поведения хозяйствующих субъектов. Однако в данном случае вопросник разрабатывался на базе основных положений операциональной теории экономического риска [Качалов, 2002], а также с учетом сложившихся или эволюционирующих формальных или неформальных правил и норм, распространенных в исследуемой среде российских производственных предприятий [Клейнер, 2002; 2007; Клейнер, Качалов, Сушко, 2005].

Для получения комплексного дескриптивного описания поведения предприятия необходимо проанализировать две взаимосвязанные области: производственно-поведенческую и институционально-поведенческую [Долгопятова, 2008]. Однако цель данного исследования скромнее и состоит в выявлении реакции менеджмента отечественных предприятий на различные проявления феномена риска и выяснении роли операциональных характеристик риска в реальных процессах управления предприятием.

Данное исследование было ориентировано главным образом на качественный анализ ситуации во временном разрезе. Исходя из сформулированных выше задач мониторинга, предполагалось получить фактическую информацию о следующих аспектах

деятельности российских производственных предприятий:

- какой видится рискованность хозяйственной деятельности инсайдерам предприятий;
- насколько представления о необходимости и возможностях управления риском известны и укоренились в сознании российских менеджеров и в практике российских предприятий;
- какие меры противодействия нежелательным проявлениям риска со стороны руководителей микро-, мезо- и макроэкономического уровня представляются респондентам желательными и эффективными для улучшения условий функционирования предприятий;
- воспринимаются ли выработанные теорией операциональные характеристики хозяйственного риска работниками управленческого звена современных российских предприятий и используют ли их менеджеры в своей работе;
- как бытующие представления о необходимости и возможности управления риском связаны с основными характеристиками хозяйственной деятельности предприятий (отраслевой принадлежностью, размерами, объемом производства и т. п.) и их институциональной средой;
- какие формальные и неформальные институты управления экономическим риском распространены в среде российских менеджеров;
- как инсайдеры оценивают состояние работ по управлению риском на своих предприятиях;
- какие способы нейтрализации или компенсации негативного воздействия хозяйственного риска применяют или предпочитают менеджеры;
- что сдерживает распространение методов управления хозяйственным риском в деятельности отечественных предприятий;
- какие изменения и тенденции в области управления хозяйственным риском можно обнаружить в практике российских предприятий за последние годы?

В ходе предварительного этапа организации мониторинга была разработана и апробирована на нескольких тестовых выборках опросная анкета, которая затем в неизменном виде использовалась в регулярных опросах. Подробные сведения о структуре и особенностях опросной анкеты и методике обработки и сопоставления данных опросов изложены в Приложении 2. Полностью опросная анкета приведена в Приложении 3.

### Анализ результатов мониторинга

#### *Оценка уровня риска хозяйственной деятельности предприятий в 2005–2010 гг.*

На протяжении всего периода наблюдения подавляющая часть респондентов (более 80% ежегодно) признавала деятельность своих предприятий в какой-то мере рискованной (рис. 1)<sup>4</sup>. При этом суммарная оценка респондентами уровня рискованности хозяйственной деятельности своих предприятий (сумма долей второго и третьего ответов на первый вопрос анкеты (см. Приложение 1)), возросшая за четыре года на 5,5%, в 2010 г. вернулась практически к первоначальному уровню. Это отмечается на фоне уменьшения почти в три раза доли категорических суждений, таких как «Все хозяйственные решения нашего предприятия рискованные», и стабилизации практически на одном уровне более «мягкого» варианта ответа «Некоторые хозяйственные решения рискованные». По-видимому, предкризисный 2008 г. и последовавшие за этим кризисные годы приучили менеджеров к более взвешенным и осторожным оценкам.

И тем не менее в 2010 г. возрастание по сравнению с 2008 г. рискованности хозяйственной деятельности своих предприятий отметили почти в 1,5 раза большее количество респондентов (табл. 2).

<sup>4</sup> На рис. 1 и далее в рисунках и таблицах, если это особо не оговаривается, приводится доля респондентов, указавших каждый вариант ответа, в % от общего числа полученных анкет.

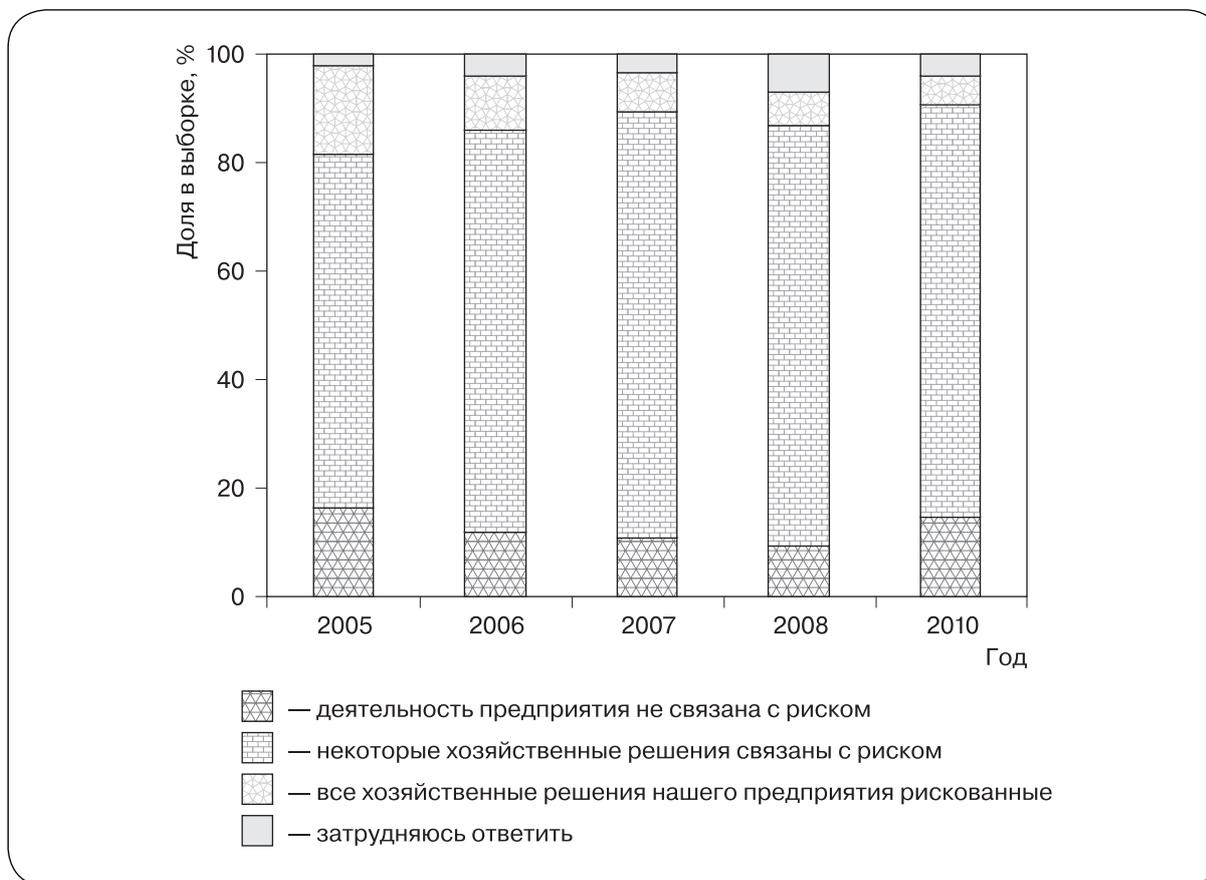


Рис. 1. Оценка степени рискованности хозяйственной деятельности предприятий

Обращает на себя внимание устойчивое мнение респондентов о том, что помехи нормальному течению хозяйственной деятельности коренятся во внешних обстоятельствах, в то время как внутренние факторы риска (ФР) беспокоили респондентов в 5–7 раз меньше (рис. 2). Оценки респондентами ситуации 3–5-летней давности показывают, что внутренние ФР раньше тревожили больше, чем в период опроса 2010 г. По-видимому, руководители считают, что с проблемами на своем предприятии они научились справляться.

Кроме того, очевидно, что идентифицировать внутренние ФР и предусмотреть адекватные меры противодействия им для отдельного предприятия проще, чем осуществлять мониторинг внешней экономической среды в целях выявления актуаль-

ных внешних угроз. Можно предположить также, что выявленная склонность отражает расхожее желание искать угрозы и причины своих неудач во внешних обстоятельствах, а не в собственных действиях (в данном случае — на своем предприятии). К тому же малые и средние производственные предприятия, которые составляют существенную часть выборки, не обладают достаточными ресурсами для получения актуальной информации об опасных для своей хозяйственной деятельности изменениях внешнеэкономической среды.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Подобную информацию могли бы предоставлять предприятиям отраслевые или региональные ассоциации предпринимателей, фонды поддержки предпринимательства или консалтинговые фирмы и т. п., например на условиях абонентского обслуживания.

Таблица 2

Оценка изменения уровня рискованности хозяйственной деятельности предприятий, %

Варианты ответа	Год				
	2005	2006	2007	2008	2010
Риска стало меньше	4,6	20,0	13,5	14,3	5,2
Риск не увеличился и не уменьшился	53,1	37,5	46,8	31,6	31,3
Риск увеличился	40,0	35,0	30,6	37,8	54,2
Затрудняюсь ответить	2,3	7,5	9,0	16,3	9,4
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

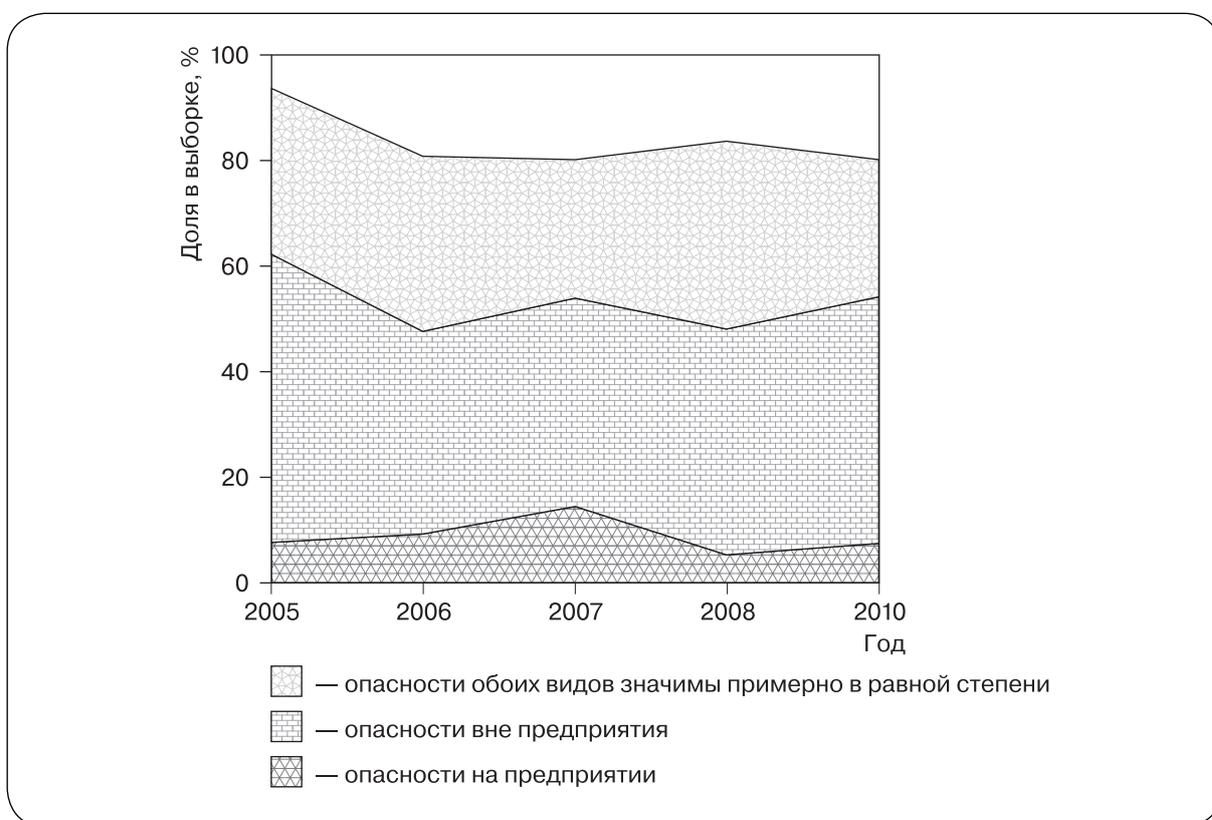


Рис. 2. Оценка значимости внешних и внутренних факторов риска для хозяйственной деятельности предприятий

При определении актуальных внутренних или внешних препятствий для нормальной хозяйственной деятельности респонденты могли отметить любое количество значимых, по их мнению, факторов риска. В результате *внутренние* ФР в 2006–2010 гг. расположились по степени убывания значимости следующим образом (рис. 3):

- ФР в сфере реализации продукции;
- ФР в сфере снабжения;
- ФР ошибочных действий персонала и нарушения производственной дисциплины;
- ФР в системе управления предприятием.

В числе прочих внутренних ФР, не упоминавшихся в анкете, респонденты назвали

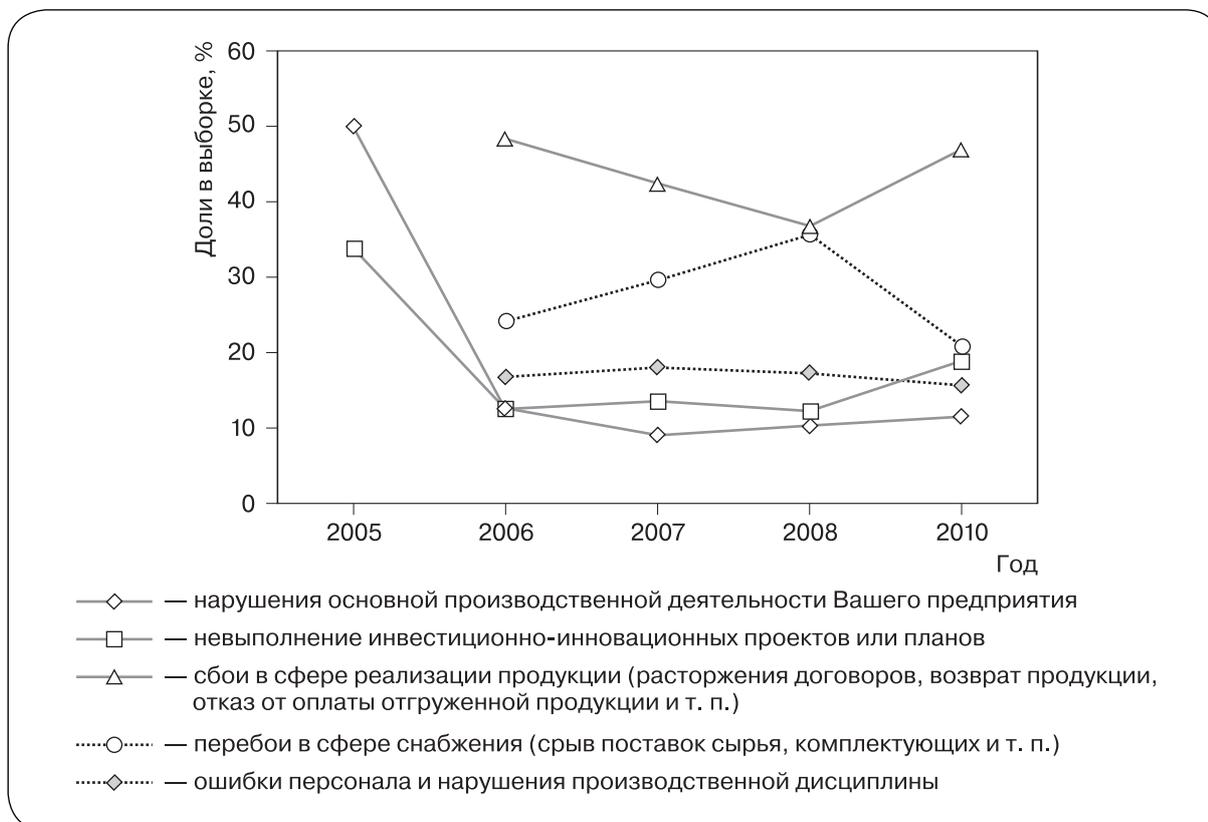


Рис. 3. Наиболее значимые внутренние факторы риска на предприятиях

такие, как дефицит квалифицированных кадров и отсутствие системы подготовки рабочих кадров, недостаток оборотных средств и трудности получения банковских кредитов, попытки захвата предприятия (рейдерство). Кроме того, в 2010 г. респонденты дополнили список новыми внутренними факторами риска, такими как резкое падение спроса на продукцию предприятия и использование конкурентами демпингового ценообразования.

Среди *внешних* факторов хозяйственного риска респонденты чаще других называли: появление технологических и продуктовых инноваций, ухудшение социально-экономической ситуации в регионе хозяйствования, а также изменение нормативной институциональной среды хозяйствования. В то же время за период наблюдений действия федеральных органов стали беспокоить предпринимателей все в меньшей степени: ча-

стота упоминания этого фактора монотонно уменьшалась с 45,4 до 17% в 2010 г. Аналогично, хотя и не так резко, снизилась частота упоминаний о нежелательных действиях местных и региональных властей: с 19,2 до 12,8%. По-видимому, факторы риска, обусловленные нормотворческой деятельностью властей всех уровней, стали в рассматриваемый период более предсказуемыми (рис. 4).

В последние годы возросла ослабевшая ранее зависимость хозяйственной деятельности предприятий выборки от изменения социально-экономической ситуации в регионе: в 2010 г. частота появления этого ФР в ответах вновь превысила 40%. Наряду с этим факторы риска, обусловленные возможным ухудшением экологической ситуации или ужесточением экологических норм в регионе, по сравнению с другими внешними ФР не представлялись большинству



Рис. 4. Наиболее значимые внешние факторы риска для предприятий

респондентов существенными в течение всего периода наблюдения.

В 2010 г. респонденты указали также на такие *внешние* угрозы, не обозначенные в числе предлагаемых вариантов ФР: неконтролируемое повышение цен на энергоносители и сырье, общее снижение спроса, неразбериха в сфере оборонного и государственных заказов и общее обострение конкуренции (в частности, за счет обилия импорта, в том числе и полулегального).

При характеристике ситуации 3–5-летней давности респонденты были склонны признать, что в тот, более стабильный, период значимость практически всех внешних ФР была меньшей.

#### *Управление риском на отечественных предприятиях: современное состояние*

Особый интерес представляет анализ ситуации в той группе предприятий, где функция управления риском уже реализована. В эту весьма немногочисленную группу включены предприятия, которые на во-

прос: «Ведется ли на Вашем предприятии работа по управлению риском как самостоятельный вид управленческой деятельности?» ответили: «Проводится» и «Проводится под другим названием». Доля таких предприятий в анализируемой выборке практически не менялась и к 2010 г. составила 15%.

Функция управления риском на таких предприятиях в основном реализуется в течение периода от 1 года до 5 лет. Эти предприятия к 2010 г. составили половину от общего числа опрошенных (табл. 3).

Судя по данным опроса 2010 г., более чем в двух из каждых трех случаев ответственность за деятельность по управлению риском возложена на руководителя предприятия. Анализируя ответы на вопросы анкеты о том, кто ведет работы по управлению риском и как эта работа на предприятии организована, можно заметить следующее: если функция управления риском на предприятии входит в состав рутинных, то выполняется преимущественно собственными силами либо регулярно

Таблица 3

## Продолжительность существования функции управления риском на предприятиях, %

Варианты ответа	Год				
	2005	2006	2007	2008	2010
Менее года	15,2	17,6	4,2	11,8	7,1
От 1 года до 5 лет	28,3	35,3	37,5	58,8	50,0
Более 5 лет	34,8	20,6	41,7	23,5	42,9

по утвержденному графику, либо по специальному распоряжению руководства в соответствии с более или менее формализованным регламентом. Доля предприятий, в которых функция управления риском возложена на специальное подразделение, невелика, что, по-видимому, можно объяснить преобладанием в выборке малых и средних предприятий.

При ответе на вопрос о сферах деятельности предприятий, на которые может оказать воздействие функция управления риском, респондентам разрешалось выбрать несколько вариантов. Ответы свидетельствуют о том, что традиционно чаще всего управление риском респонденты связывают с финансовой стороной деятельности предприятия. На втором месте в разные годы оказывались: оперативная деятельность (2007 и 2008 гг.), стратегическое планирование (2005 г.) и маркетинговая деятельность (2006 г.). Причем значимость именно этих четырех сфер, на которые воздействует управление риском, по мнению российских менеджеров, была высокой на протяжении всего периода. К сожалению, те, кто считает, что наличие функции управления риском должно позитивно проявляться во всех сферах деятельности предприятия, оказались в явном меньшинстве. Это косвенно показывает, что идеи комплексного управления уровнем экономического риска на предприятиях еще не стали общепризнанными среди российских топ-менеджеров (рис. 5).

Арсенал популярных методов противодействия негативному воздействию факторов риска, как показал опрос, довольно узок. Для выяснения того, какие же ме-

тоды управления риском применяются на практике, респондентам был предложен некоторый набор методов под интуитивно понятными названиями. Поскольку установившейся и общепринятой терминологии в этой области пока нет, то при формулировании данного круга вопросов и предлагаемых вариантов ответа была использована классификация методов управления хозяйственным риском, приведенная в монографии [Качалов, 2002, с. 91], причем каждый тип управления риском представлен как минимум одним методом. В табл. 4 приводятся данные респондентов о применяемых методах управления риском с указанием того, к какому типу в соответствии с указанной классификацией относится данный метод управления риском: диссипации (Д), компенсации (К), локализации (Л), уклонения (У) (определения приведены в Приложении 1).

Распределение полученных ответов на вопросы этого раздела анкеты свидетельствует о том, что предложенные названия методов управления хозяйственным риском практикам понятны. Ответы респондентов позволяют говорить об устойчивой популярности методов компенсации и уклонения от риска (рис. 6).

Респонденты добавили к предложенному списку такие своеобразные варианты антирисковых мероприятий, как «Расширение номенклатуры выпуска продукции» (что, по мнению респондента, позволяет обеспечивать определенный уровень продаж) и «Ежегодное планирование доходов и расходов предприятия, контроль за использованием смет расходов предприятия» (аналог внутреннего аудита).

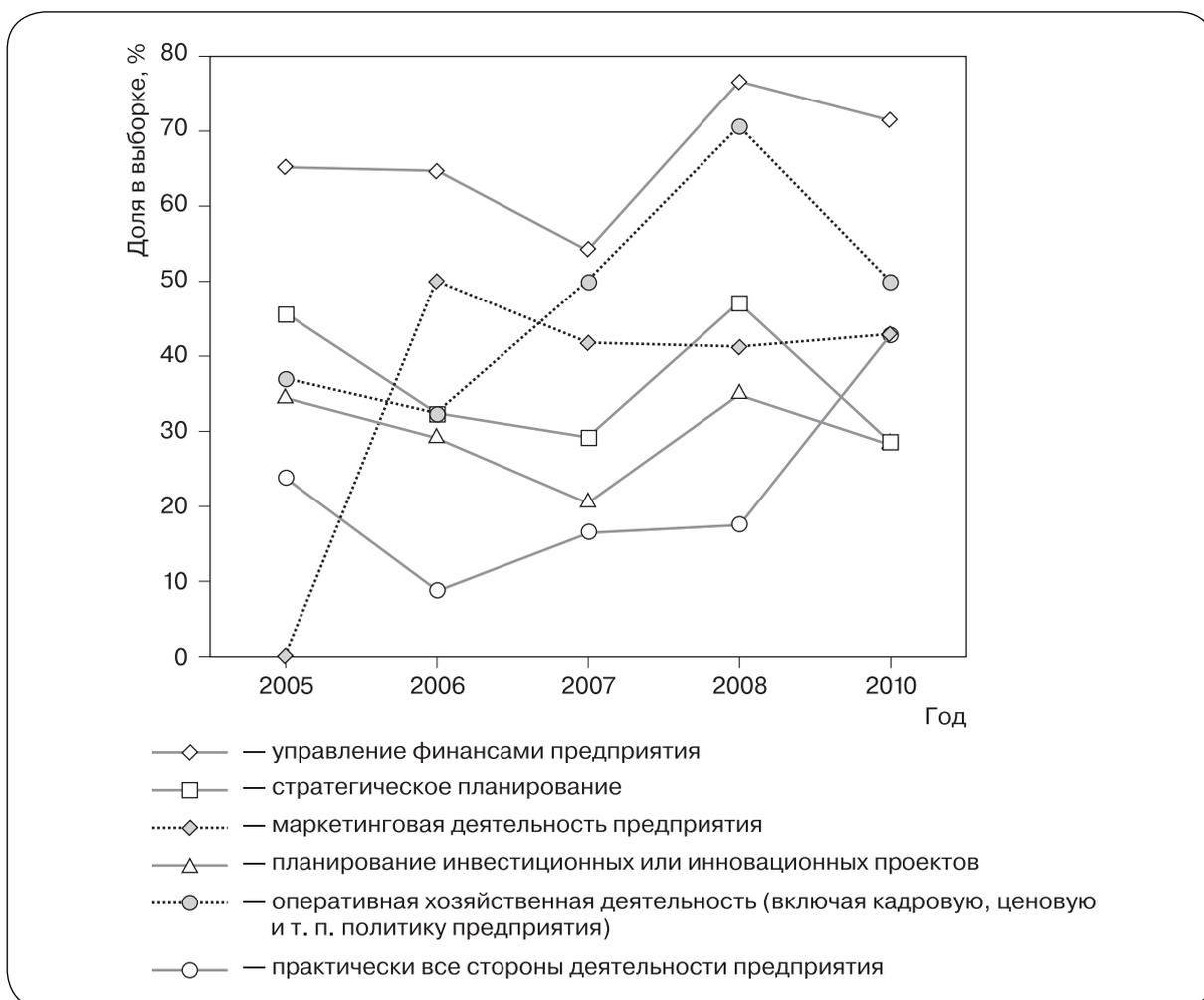


Рис. 5. Соотношение значимости сфер хозяйственной деятельности предприятий, на которые направлена функция управления риском

Таблица 4

Степень распространенности применяемых на предприятиях методов управления риском, %

Варианты ответа	Год				
	2005	2006	2007	2008	2010
Стараемся избегать рискованных решений (У)	21,7	52,9	58,3	64,7	42,9
Применяем страхование сделок (К)	21,7	14,7	12,5	17,6	7,1
Стараемся распределить ответственность между партнерами (Л)	19,6	29,4	16,7	29,4	35,7
Диверсифицируем продукцию, виды деятельности и т. п. (Д)	21,7	17,6	33,3	23,5	42,9
Формируем резервный фонд (финансовых средств, запасов сырья, готовой продукции и др.) на непредвиденные случаи (К)	4,3	29,4	33,3	52,9	14,3
Разработана стратегия развития предприятия (К)	67,4	23,5	20,8	35,3	35,7
Другое	0,0	3,6	22,2	0,0	0,0

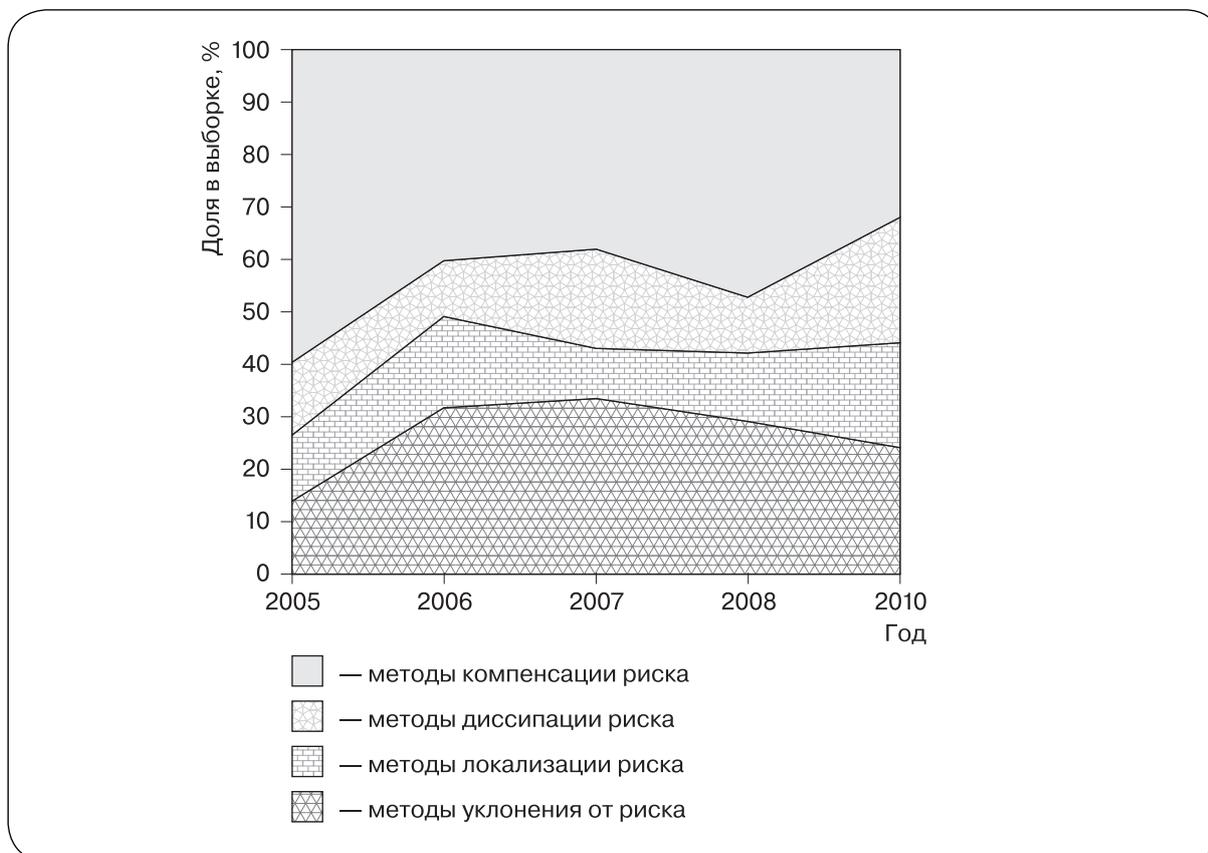


Рис. 6. Распределение применяемых на предприятиях методов управления риском

При ответе на вопрос о том, было ли, по мнению респондентов, эффективным для их предприятий управление риском, большая часть представителей тех предприятий, на которых функция управления риском реализована, признали ее несомненную пользу.

Вопрос о том, в какой области хозяйственной деятельности предприятия управление риском могло бы принести наибольшую пользу, кроме основного своего назначения, был включен в анкету в качестве контрольного. Распределение ответов на этот вопрос (рис. 7) продемонстрировало очевидную корреляцию с результатами, представленными на рис. 5. Так, респонденты в основном считают, что наибольший эффект от внедрения функции управления риском следует ожидать в сфере управления финансами предприятия.

По мнению респондентов, управление риском будет менее эффективным для задач оперативного управления, стратегического планирования и планирования инвестиционных и инновационных проектов (перечислены по убыванию). Стратегическое планирование как сфера хозяйственной деятельности, для которой управление риском, по мнению респондентов, может оказаться эффективнее всего среди названных, было более популярным только в 2007 г. Используя возможность выйти за пределы предложенных вариантов ответов, респонденты назвали в графе «Другое» сферы деятельности предприятий, где управление риском также могло бы оказаться полезным: оперативное управление производством, т. е. сфера, которая, по мнению опрошенных, не претерпела необходимых преобразований, хотя изменившиеся внешние

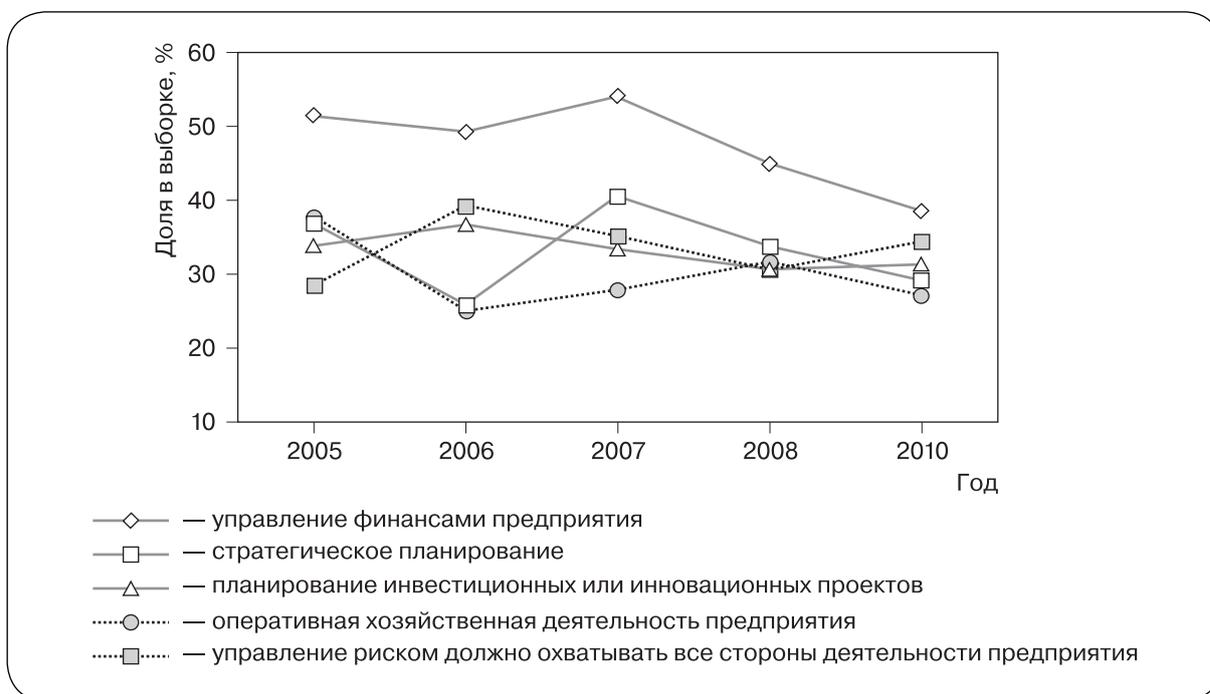


Рис. 7. Возможные сферы воздействия функции управления риском на предприятиях

условия этого требуют, а также управление подбором кадров, например, для служб маркетинга и снабжения.

Весьма интересно мнение респондентов относительно возможных показателей успешности применения функции управления риском на предприятии. На этот вопрос отвечали все участники мониторинга: как обладающие, так и не обладающие опытом применения функции управления риском. Анализ ответов на данный вопрос показывает (рис. 8), что менеджеры предпочитают агрегированные показатели, такие как улучшение экономических результатов деятельности или укрепление рыночных позиций предприятия. По-видимому, респонденты не отдают себе отчета в том, насколько трудно бывает выделить ту долю улучшения общих показателей деятельности, которая обусловлена работой именно функции управления риском.

Интересно проанализировать мнение респондентов относительно причин слабого распространения методов управления риском. Респонденты видят главную причи-

ну в отсутствии традиций, т. е. специальной подготовки отечественных управленцев (в 2005 г. — 43,8%, в 2006 г. — 60%, в 2007 г. — 57,7%, в 2008 г. — 44,9% и в 2010 г. — 51%), и недостатке или недоступности внятных методических рекомендаций (в среднем около 40%). Кроме того, достаточно устойчивая группа респондентов (в 2005 г. — 30,8%, в 2006 г. — 22,5%, в 2007 г. — 27,9%, в 2008 г. — 21,4 и в 2010 г. — 21,9%, или около 1/4) сетуют на то, что не знают о положительных результатах управления риском на других предприятиях.

Помимо этого, некоторые респонденты, высказавшие свое мнение в графе «Другое», полагают, что причины могут корениться в деформированной сложившейся хозяйственной практике, где преобладают неэкономические методы взаимодействия, или в нежелании руководителей предприятий идти на дополнительные расходы и прилагать организационные усилия для предотвращения возможных более серьезных потерь.

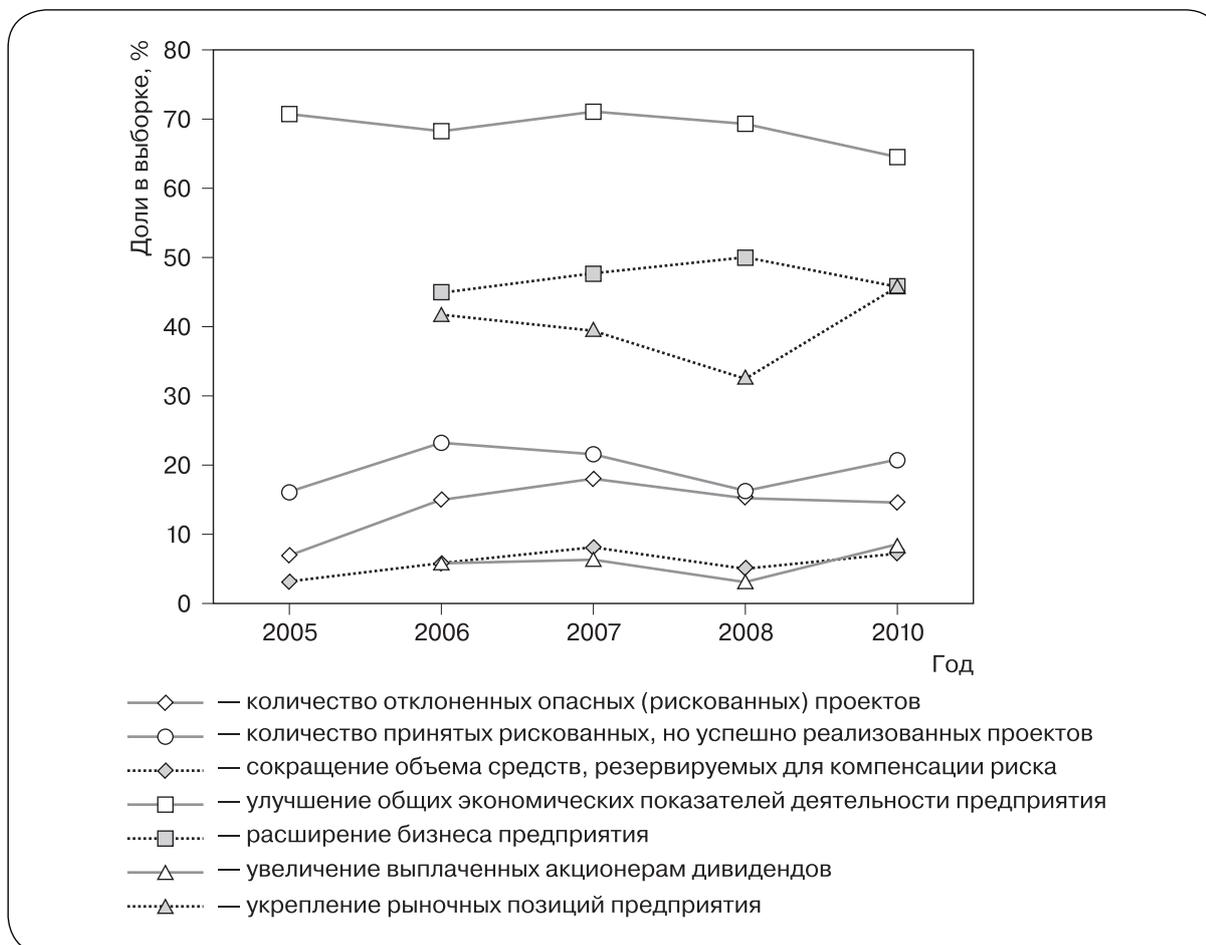


Рис. 8. Предлагаемые показатели успешности применения функции управления риском на предприятиях

Доля предприятий, внедривших функцию управления риском («группа ФУР»), в анализируемых годовых выборках составляла в 2005 г. — 35,4%, в 2006 г. — 28,3%, в 2007 г. — 24%, в 2008 г. — 17,3% и в 2010 г. — 14,6%. Для более тонкого анализа был использован ответ на вопрос о самооценке респондентами экономического положения своих предприятий. Экономическое положение предприятий группы ФУР предлагалось характеризовать следующим образом: плохое, удовлетворительное, хорошее. Полученные результаты группировки сравнивались с данными о предприятиях всей выборки, находящихся в аналогичном положении, а так-

же с ее средними значениями по всей выборке.

Можно отметить, что предприятия группы ФУР преобладают там, где экономическое положение характеризуется как удовлетворительное или хорошее. Доля таких предприятий в этой группе (кроме опроса 2006 г.) существенно выше средних по всей выборке значений. Так, в данной группе большую часть предприятий составили: в 2005 г. — предприятия, находящиеся в устойчивом экономическом положении (более 1/2), а в 2006–2010 гг. — предприятия, положение которых оценивается респондентами как удовлетворительное (более 2/3). Поэтому для дальнейшего

сопоставления были выбраны следующие группы: для опроса 2005 г. — предприятия, находящиеся в устойчивом положении; а в 2006–2010 гг. — предприятия, считающие свое экономическое положение удовлетворительным.

Данные опросов каждого года обследования демонстрируют одну и ту же закономерность: доля предприятий с годовым оборотом свыше 500 млн руб. в группе ФУР выше такой же доли не только среди предприятий всей выборки, но и среди группы предприятий, находящихся в аналогичном экономическом положении (табл. 5). Относительно большие объемы оборотов предприятий группы ФУР можно объяснить тем, что в ней доля крупных предприятий (с численностью занятых свыше 1000 человек) в течение всего периода была выше, чем в среднем по выборке, так же, как и в группах предприятий-аналогов. Однако различия в размерах предприятий разных групп не настолько велики, как различия в объемах производства. Вместе с тем доля крупных предприятий в группе ФУР из года в год значительно ниже, чем доля предприятий с большим годовым оборотом, что позволяет признать деятельность относимых к ней предприятий в целом более эффективной.

Возможно, причины относительно большей успешности предприятий группы ФУР находятся и в их отраслевой принадлежности. Однако наблюдаемых различий в отраслевом составе анализируемых групп недостаточно, чтобы с уверенностью отнести на их счет разницу в результатах деятельности этих групп предприятий. Исследования показали, что отраслевая принадлежность не являлась значимым фактором, обуславливавшим решение о внедрении функции управления риском. Определяющим фактором скорее выступило осознание грозящей предприятию опасности. Такое предположение подтверждается тем, что респонденты группы ФУР выше оценивали рискованность деятельности своих предприятий, чем респонденты других групп.

Таким образом, результаты опроса позволяют с большой долей уверенности предположить, что наличие функции управления риском как самостоятельного направления менеджмента в деятельности предприятий способствует обретению предприятием более устойчивого экономического положения.

## Заключение

Анализ результатов мониторинга отношения к феномену хозяйственного риска в деятельности отечественных производственных предприятий за период с 2005 по 2010 г. позволил сформулировать ряд выводов.

1. Многолетние заочные обследования одного и того же представительного массива отечественных предприятий показали, что работники высшего аппарата управления адекватно воспринимают понятийный аппарат и основные операциональные характеристики феномена экономического или хозяйственного риска. Использование операциональных характеристик создает инструментальную основу для эффективного исследования эволюционных процессов в практике управления производственными предприятиями.

2. Большая часть респондентов ясно осознает рискованность своей хозяйственной деятельности. Несмотря на это, мнение о том, что управление экономическим риском следует внедрять в практику отечественных предприятий, распространено явно недостаточно. Однако обнаруживается тенденция к увеличению числа сторонников внедрения. При этом большая часть представителей тех предприятий, на которых функция управления риском реализована как самостоятельная, отметили реальную пользу от этого.

3. Полученные ответы свидетельствуют о понимании менеджерами российских предприятий сущности проблем управления риском. В целом на данном этапе отношение к хозяйственному риску в деловой российской среде можно охарактеризовать

Таблица 5

Сравнение предприятий по размеру годового валового объема производства, %

Годовой валовой объем производства (годовой оборот) предприятия	Год														
	2005			2006			2007			2008			2010		
	Вся выборка	Устойчивое экономическое положение	Группа ФУР*	Вся выборка	Удовлетворительное экономическое положение	Группа ФУР*	Вся выборка	Удовлетворительное экономическое положение	Группа ФУР*	Вся выборка	Удовлетворительное экономическое положение	Группа ФУР*	Вся выборка	Удовлетворительное экономическое положение	Группа ФУР*
До 10 млн руб.	12,3	5,4	2,8	5,0	6,5	7,1	10,8	5,3	7,4	6,1	5,9	8,7	6,4	4,8	0,0
От 10 до 100 млн руб.	36,2	30,4	25,0	36,7	33,8	28,6	26,1	25,3	29,6	26,5	29,4	26,1	25,5	22,6	42,9
От 100 до 500 млн руб.	34,6	42,9	36,1	35,8	35,1	32,1	39,6	42,7	25,9	34,7	32,4	17,4	39,4	41,9	42,9
Свыше 500 млн руб.	14,6	19,6	36,1	20,8	24,7	32,2	21,6	25,3	33,3	31,6	32,4	47,8	26,6	29,0	14,3
Нет данных	2,3	1,8	0,0	1,7	0,0	0,0	1,8	1,3	3,7	1,0	0,0	0,0	2,1	1,6	0,0
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Примечание: \* — группа предприятий, внедривших функцию управления риском.

как половинчатое. Доля предприятий, которые реально оценивают хозяйственный риск и управляют им, в среднем менее 25%, даже с учетом тех предприятий, где эта функция реализована частично. И еще примерно столько же — и эта доля имеет тенденцию возрастать — понимают остроту проблемы и намереваются в ближайшем будущем уделять внимание проблеме управления риском.

4. За период осуществления мониторинга на первое место (вследствие снижения значимости других факторов) выдвинулся фактор риска появления технологических, продуктовых и т. п. инноваций у конкурентов. Можно предположить, что это было обусловлено общим ростом производства, ужесточением конкуренции и связанным с этим повышением инновационной активности предприятий. Выяснилось, что респонденты склонны большее значение придавать внешним факторам риска в противовес внутренним. По-видимому, это можно объяснить тем, что идентифицировать внутренние ФР и предусмотреть адекватные меры противодействия им для отдельного предприятия проще, чем осуществлять мониторинг внешней экономической среды в целях выявления актуальных внешних угроз. Можно также предположить, что обнаруженный эффект отражает расхожее представление о том, что искать угрозы и причины неудач следует по большей части во внешних условиях, а не в собственных действиях (в данном случае — на своем предприятии). В то же время понятно, что малые и средние производственные предприятия не обладают достаточными ресурсами для регулярного получения информации о внешних угрозах. Эту роль могли бы взять на себя отраслевые или региональные союзы предпринимателей, например на условиях абонентского обслуживания своих участников.

5. В рассматриваемый период отношение топ-менеджеров российских компаний к проблеме управления экономическим риском в деятельности предприятий не претерпело существенных изменений, что

позволяет без снижения точности наблюдений проводить опросы с периодичностью один раз в два года.

6. Арсенал популярных методов противодействия негативному воздействию факторов риска довольно узок: доминирующими, наряду с методами компенсации, стали методы уклонения от риска.

7. По мнению респондентов, которое согласуется с нашими априорными представлениями, широкому применению методов анализа и управления хозяйственным риском в практике российских предприятий препятствует главным образом отсутствие традиций и толковых, доступных и апробированных методических руководств. Как показало исследование, потребность в методическом обеспечении функции управления хозяйственным риском существует и, скорее всего, будет возрастать. Поэтому целесообразно организовать разработку и апробацию комплекса таких методических рекомендаций совместными усилиями Минобрнауки, Минэкономразвития и Минпромэнерго России, институтов РАН и экспертов российского отделения Международной ассоциации по управлению риском (PRMIA — Professional Risk Management International Association).

8. Результаты мониторинга могут быть использованы для планирования мероприятий по разработке и апробации комплекса методических рекомендаций по управлению хозяйственным риском на производственных предприятиях. При этом необходимо предусмотреть мероприятия по анализу и обобщению опыта отечественных компаний, успешно применяющих управление риском в своей хозяйственной практике, а также по восприятию и адаптации зарубежного опыта в этой области.

9. Институциональная среда риск-менеджмента в России пока не сформировалась. В то же время, судя по ответам, топ-менеджмент российских производственных предприятий готов к восприятию институтов риск-менеджмента.

10. Учитывая явно недостаточную распространенность современных норматив-

но-методических разработок, следует признать, что для укоренения перспективных институтов управления экономическим риском в деятельности отечественных производственных предприятий «мягкие» формы институционального строительства являются более предпочтительными.

### Благодарности

Автор считает своим приятным долгом поблагодарить члена-корреспондента РАН Г. Б. Клейнера за участие, советы и помощь

на всех этапах выполнения этой работы; хотелось бы также выразить искреннюю признательность д. э. н., профессору ГУ–ВШЭ Т. Г. Долгопятовой, д. э. н. М. С. Токсанбаевой и к. э. н. Н. А. Тарасовой, которые поделились своим богатым опытом разработки опросных анкет. Неоценимую помощь при статистической обработке и интерпретации результатов опросов оказали сотрудники ЦЭМИ РАН с. н. с, к. э. н. Е. Д. Сушко и инженер-исследователь А. Ю. Щетинкина, которым автор также выражает глубокую благодарность.

### Приложение 1

## ОПЕРАЦИОНАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РИСКА

Поскольку продуктивная институциональная среда управления хозяйственным риском до сих пор не сформировалась, рассмотрим те базовые операциональные характеристики, которые предполагается использовать в задачах управления хозяйственным риском (см., напр.: [Жачалов, 2002]).

*Уровень хозяйственного риска* — управляемая переменная — является теоретической агрегированной оценкой степени неуверенности в достижимости цели (намеченного результата предполагаемого или реализуемого хозяйственного решения на предприятии) и потерь, обусловленных отклонением от намеченной цели. Уровень риска измеряют с помощью *показателей уровня хозяйственного риска*, которые могут в зависимости от поставленной задачи характеризовать уровень риска в точке (например, для одного предприятия в некоторый момент времени) либо характеризовать тенденцию изменения уровня риска для данного предприятия и т. п.

*Факторы хозяйственного риска (ФР)* — это события вне (внешние ФР) и внутри (внутренние ФР) предприятия, которые в случае своего появления увеличивают шансы и величину нежелательного отклонения от цели хозяйственной деятельности. К ФР относятся неизвестные, не встречавшиеся ранее в хозяйственной практике и/или непрогнозируемые события, а также известные из опыта события, которые

потенциально могут реализоваться в неизвестный момент времени и стать причиной нежелательного развития хозяйственной деятельности предприятия. Например, могут реализоваться такие внешние ФР, как неожиданное введение официальных региональных ограничений на движение капитала или на некоторые виды деятельности, появление у конкурентов новых замещающих продуктов и т. п. Возможна также реализация таких внутренних ФР, как выход из строя основного технологического оборудования, нарушения технологической и/или производственной дисциплины, отток квалифицированного персонала и т. п.

При описании конкретной *ситуации риска* каждый выявленный фактор хозяйственного риска должен характеризоваться по крайней мере двумя показателями: интенсивностью влияния данного фактора на степень нежелательного отклонения от цели (может выражаться в абсолютной шкале вероятностей проявления этого фактора) и потенциальным размером ущерба, обусловленного действием данного ФР.

Последняя базовая операциональная характеристика феномена хозяйственного риска — *антирисковые управляющие воздействия* — представляет собой управленческие решения, которые специально планируются и применяются для снижения уровня риска хозяйственной деятельности или удержания этого уровня в приемлемых для данного предприятия

пределах. Фактически антирисковые мероприятия в условиях рутинной хозяйственной деятельности предприятия представляют собой некоторую программу конкретных решений и действий персонала предприятия по нейтрализации последствий или предотвращению воз-

никновения факторов хозяйственного риска [Качалов, 2002].

Различные виды антирисковых воздействий распределились по четырем типам методов управления риском: уклонения, локализации, диссипации и компенсации.

## Приложение 2

### МЕТОДИКА МОНИТОРИНГА

#### Структура и особенности опросной анкеты

При разработке анкеты предполагалось, что для ответа респонденту должно быть достаточно его собственных знаний, без привлечения дополнительной бухгалтерской или иной информации. В окончательном виде анкета включает 24 вопроса, распределенных по четырем разделам: «Оценка респондентами текущего уровня риска», «Оценка уровня организационно-методического обеспечения работ по анализу риска на предприятии-респонденте», «Оценка перспективности работ по управлению риском для предприятия-респондента» и «Общие сведения о предприятии и респонденте» (Приложение 3).

К подавляющему числу вопросов предлагаются варианты ответов. Разработчики стремились к тому, чтобы список вариантов ответов представлял собой замкнутую и исчерпывающую совокупность. При этом в каждом отдельном случае указывается, может ли респондент выбрать только один вариант или допускается отметить несколько вариантов ответов. Там, где это представлялось необходимым, респонденту давалась дополнительная возможность произвольного ответа в своей формулировке.

В четырех вопросах анкеты респондентов просили охарактеризовать ситуацию, которая была на предприятии в прошлом, несколько лет назад. Известно, что информацию, восстановленную по памяти, вряд ли можно считать надежной, так как относительно оценки событий в прошлом полагаться только на память нельзя [Брейс, 2000]. Точность воспоминаний будет зависеть от многих факторов, включая важность и значимость для респондента собы-

тий, о которых его спрашивают. Часто, вспоминая свои впечатления о прошедших событиях, респонденты скорее передают ощущение от того, чему были свидетелями, а не точную информацию о давних событиях. Возможно также, что респонденты вызывают в памяти ошибочную информацию о событии, включая неправильные выводы или оценки, которые в их представлении слились с этим событием. Несмотря на очевидную ненадежность таких ответов при заочных опросах, разработчики посчитали необходимым все же включить в состав анкеты вопросы о прошлых периодах в надежде получить пусть неточную — но от первоисточника — информацию, которую можно было бы использовать для выявления латентных тенденций, сравнительного анализа и формирования осторожных качественных суждений.

Исследование такого рода, разумеется, таит в себе изрядную долю субъективизма и объективной неопределенности получаемой информации. Основные точки возможного внесения неопределенности и искажения реальной картины априори понятны. Однако объективно оценить степень вносимой в каждом отдельном случае неопределенности весьма сложно. Прежде всего это неопределенность, заложенная в разработанный авторами вопросник: насколько вопросы соответствуют задачам исследования, соответствует ли формулировка вопроса замыслу разработчика. Другой источник неопределенности — это респондент. Во-первых, не ясно, адекватно ли он воспринимает вопрос, понял ли он его именно так, как того хотел исследователь; и во-вторых, насколько адекватно, отвечая на вопрос анкеты, респондент отразил реальное положение дел на предприятии.

Для компенсации рассмотренных видов неопределенности вопросы по возможности формулировались на языке управленцев-практиков, без употребления специальных научных терминов. В состав анкеты были включены контрольные вопросы, и наконец, до начала полномасштабного обследования проводилось несколько экспериментальных локальных опросов с последующим интервьюированием респондентов на предмет выяснения их мнения о формулировках вопросов и т. п. Естественно, при заполнении анкеты респондентом возможны и случайные, непреднамеренные ошибки; часть подобных ошибок обычно удается выявить и исправить на стадии первичной обработки анкет и перевода данных в электронную форму.

Для обработки информации, содержащейся в полученных от респондентов анкетах, применялись стандартные, широко известные методы статистической обработки данных, а также апробированные программные средства их реализации (Excel, программный пакет SPSS), что позволяет надеяться на корректность результатов.

Для того чтобы по возможности не допустить искажения мнений респондентов и исключить внесение дополнительной неопределенности, при интерпретации полученных результатов и формулировании выводов мы старались быть крайне осторожными и не выносить категорических, окончательных суждений. При этом с минимальной степенью доверия, как отмечалось, следует относиться к результатам анализа и интерпретации ответов на вопросы, касающиеся оценки ситуаций в прошлые периоды.

Анализ степени неопределенности полученных выводов и принятых мер компенсации и предотвращения искажений информации дает основания признать степень доверия к полученным результатам достаточно высокой, что, принимая во внимание качественный характер выходной информации, позволяет не использовать дополнительно специальные меры по учету остаточной неопределенности.

### **Методика обработки результатов опросов**

Информация об ответах респондентов, зафиксированная в полученных анкетах, была преобразована в форму таблиц Excel. Для каждого года

опроса была сформирована отдельная таблица, представляющая собой двумерный массив первичных результатов опроса. В этом массиве каждая анкета соответствует отдельной строке таблицы. В ячейках таблицы были закодированы варианты ответов. Если вопрос предполагал один альтернативный вариант ответа, т. е. респонденту разрешалось выбрать только один вариант ответа, то для одного вопроса анкеты отводился один столбец. Если же допускался неальтернативный ответ, т. е. респондент мог указать несколько вариантов ответа, то в таблице для такого ответа отводилось столько столбцов, сколько вариантов ответов содержится в анкете.

В первом случае варианты ответов кодировались возрастающим рядом цифр начиная с единицы (наименьшее значение анализируемого признака), по количеству градаций ответов. Во втором случае каждому варианту ответов отводился отдельный столбец, а выбранный респондентом ответ кодировался занесением единицы в соответствующую ячейку и нуля — в остальные ячейки. На первом этапе статистической обработки первичных данных рассчитывается доля каждого варианта ответа на вопросы анкеты по всей выборке, сопоставляются и интерпретируются результаты опросов разных лет. Следующим этапом исследования был анализ связей между экономическими результатами деятельности предприятий выборки и другими характеристиками этих предприятий: размером, отношением менеджмента к проведению работ по анализу и управлению риском, способом организации этих работ. Для этого по данным всех пяти точек опросов были проведены группировки предприятий по их экономическому положению и расчеты долей вариантов ответов в пределах каждой группы.

Кроме того, отдельно для подвыборки предприятий, на которых функция управления риском была в той или иной степени реализована, рассчитана доля каждого варианта ответа в пределах подвыборки и проведено сравнение полученных результатов со средними показателями по выборке в целом, а также со средними для групп предприятий, находящихся в аналогичном экономическом положении (см. табл. 5).

## Приложение 3

## АНКЕТА ОПРОСА

## Раздел 1. Оценка текущего уровня риска для Вашего предприятия

1. Связана ли хозяйственная деятельность Вашего предприятия с принятием рискованных решений? Выберите один ответ:

- Нет, не связана  
 Некоторые хозяйственные решения связаны с риском  
 Все хозяйственные решения нашего предприятия рискованные  
 Затрудняюсь ответить

2. Стала ли, по Вашему мнению, деятельность Вашего предприятия более рискованной по сравнению с 2005 г. или с первым годом работы предприятия, если оно образовано позже? Выберите один ответ:

- Риска стало меньше  
 Риск увеличился  
 Риск не увеличился и не уменьшился  
 Затрудняюсь ответить

3. Какие опасности в экономической сфере реализовались и негативно повлияли на хозяйственную деятельность Вашего предприятия? Выберите один ответ для каждого периода:

	В 2010 г.	В 2005 г.
Опасности на самом предприятии		
Опасности вне предприятия		
Те и другие опасности примерно в равной степени		
Затрудняюсь ответить		

4. Какие внутренние опасности реализовались и негативно повлияли на хозяйственную деятельность Вашего предприятия? Отметьте все подходящие:

	В 2010 г.	В 2005 г.
Нарушения основной производственной деятельности Вашего предприятия		
Невыполнение инвестиционно-инновационных проектов или планов		
Сбои в сфере реализации продукции (расторжения договоров, возврат продукции, отказ от оплаты отгруженной продукции и т. п.)		
Перебои в сфере снабжения (срыв поставок сырья, комплектующих и т. п.)		
Сбои или нарушения в системе управления Вашим предприятием (сбои программно-технических средств, ошибки менеджмента, неисполнение управленческих решений)		
Ошибки персонала и нарушения производственной дисциплины		
Другие опасности (назовите) _____		
Затрудняюсь ответить		

**5. Какие внешние опасности реализовались и негативно повлияли на хозяйственную деятельность Вашего предприятия? Отметьте все подходящие:**

	В 2010 г.	В 2005 г.
Изменение хозяйственного законодательства и других нормативных актов федерального уровня		
Возможные изменения условий внешнеэкономической деятельности		
Действия региональной или местной власти в экономической сфере		
Ухудшение социально-экономической ситуации в регионе расположения предприятия		
Появление технологических, продуктовых и т. п. новинок у конкурентов		
Ухудшение экологической ситуации или изменение экологических норм		
Прочие опасные тенденции во внешнеэкономической среде предприятия (какие именно) _____		
Трудно сказать, не знаю		

**Раздел 2. Ваша оценка уровня организационно-методического обеспечения работ по анализу риска на предприятии**

**6. Ведется ли на Вашем предприятии работа по управлению риском как самостоятельный вид управленческой деятельности? Выберите один ответ:**

- Не ведется и не планируется  
 Не проводится, но планируется  
 Проводится  
 Проводится под другим названием (под каким именно) \_\_\_\_\_  
 Затрудняюсь ответить

*Вопросы 7–14 относятся к случаю, когда на Вашем предприятии ведется целенаправленная работа по управлению риском. Поэтому, если на вопрос 6 Вы ответили «Проводится», то переходите к вопросу 7. Если на вопрос 6 Вы выбрали любой другой вариант ответа, переходите к ответу на вопрос 15.*

**7. Как давно ведутся на Вашем предприятии работы по управлению риском?**

- Менее года  
 От 1 года до 5 лет  
 Более 5 лет  
 Затрудняюсь ответить

**8. Кто из высшего руководства Вашего предприятия отвечает за работу по управлению риском?**

**Выберите один ответ:**

- Руководитель предприятия  
 Один из его заместителей  
 Руководитель одной из служб аппарата управления предприятием  
 Руководитель специально созданного подразделения для управления риском  
 Другое лицо (кто именно) \_\_\_\_\_

**9. На какие сферы деятельности Вашего предприятия распространяется управление риском? Можно отметить несколько пунктов:**

- Управление финансами предприятия  
 Стратегическое планирование

- Маркетинговая деятельность предприятия
- Планирование инвестиционных или инновационных проектов
- Оперативная хозяйственная деятельность  
(включая кадровую, ценовую и т.п. политику предприятия)
- Практически все стороны деятельности предприятия
- Другое (назовите) \_\_\_\_\_

**10. Как организовано управление риском на Вашем предприятии? Выберите один ответ:**

- Работы по управлению риском проводятся при необходимости по распоряжению руководства
- Такая работа проводится периодически по утвержденному графику
- Управление риском ведется постоянно

**11. Кто ведет работу по управлению риском на Вашем предприятии? Выберите один ответ:**

- Специальное подразделение по управлению риском
- Специально обученные и назначенные сотрудники предприятия
- Сотрудники предприятия по разовым распоряжениям руководства
- На нашем предприятии управление риском организовано по-другому (укажите как)  
\_\_\_\_\_

**12. Привлекает ли Ваше предприятие для управления риском сторонних консультантов? Выберите один ответ:**

- Обходимся своими силами
- Привлекаем консультантов, которые работают совместно с сотрудниками предприятия
- Полностью отдаем работы по управлению риском сторонним консультантам

**13. Какие методы управления риском применялись на Вашем предприятии? Можно отметить несколько пунктов:**

	В 2010 г.	До 2005 г.
Стараемся избегать рискованных решений		
Применяем страхование сделок		
Стараемся распределить ответственность между партнерами		
Диверсифицируем продукцию, виды деятельности и т. п.		
У нас имеется резервный фонд (финансовых средств, запасов сырья, готовой продукции и др.) на непредвиденные случаи		
На предприятии разработан стратегический план		
Другие (назовите) _____		
Затрудняюсь ответить		

**14. Было ли, по Вашему мнению, эффективным для Вашего предприятия управление риском? Например, позволило отклонить бесперспективные или реализовать рискованные, но успешные проекты или, наоборот, не убергло от ошибочных решений, не улучшило положение предприятия на рынке и т. п.**

- Нашему предприятию от управления риском одни убытки
- Управление риском не принесло пользы, но и вреда тоже нет
- Управление риском принесло пользу предприятию
- Трудно сказать, не знаю

**Раздел 3. Оценка перспективности работ по управлению риском**

**15. В какой области хозяйственной деятельности Вашего предприятия, по Вашему мнению, управление риском могло бы принести наибольшую пользу? Можно отметить несколько пунктов:**

- В управлении финансами предприятия
- В стратегическом планировании
- В планировании инвестиционных или инновационных проектов
- В оперативной хозяйственной деятельности предприятия
- Управление риском должно охватывать все стороны деятельности предприятия
- Другое (что именно) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Управление риском для нашего предприятия не нужно
- Трудно сказать, не знаю

**16. Что, по Вашему мнению, могло бы служить показателем успешности работ по управлению риском на Вашем предприятии? Можно отметить несколько пунктов:**

- Количество отклоненных опасных (рискованных) проектов
- Количество принятых рискованных, но успешно реализованных проектов
- Сокращение объема средств, резервируемых для компенсации риска
- Улучшение общих экономических показателей деятельности предприятия (увеличение объема продаж, валового дохода, рост прибыли, сокращение непроизводительных потерь и т. п.)
- Расширение бизнеса предприятия (новые виды деятельности, новые продукты, новые рынки и т. п.)
- Увеличение выплаченных акционерам дивидендов
- Укрепление рыночных позиций предприятия (расширение доли рынка)
- Другое (что именно) \_\_\_\_\_
- Затрудняюсь ответить

**17. Что, по Вашему мнению, мешает распространению методов управления риском на предприятиях, подобных Вашему? Можно отметить несколько пунктов:**

- Управление риском для таких предприятий, как наше, бесполезно
- Отсутствуют традиции учета риска в хозяйственной деятельности
- Не знаем о положительных результатах управления риском на других предприятиях
- Нет толковых и понятных методических материалов по управлению риском
- Необходимость дополнительных расходов и организационных усилий
- Ничего не мешает, но удается успешно обходиться без управления риском
- Другое (что именно) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Затрудняюсь ответить

**Раздел 4. Сведения о предприятии и респонденте**

**18. Город или регион:** \_\_\_\_\_

**19. Какая отрасль промышленности (по классификации Росстата) является основной для Вашего предприятия? Выберите один ответ:**

- Электроэнергетика
- Топливный комплекс

- Черная и цветная металлургия
- Химическая и нефтехимическая промышленность
- Машиностроение и металлообработка
- Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная
- Промышленность строительных материалов
- Легкая промышленность
- Пищевая промышленность
- Прочие отрасли промышленности

**20. Сколько лет существует Ваше предприятие в нынешнем виде?**

- Менее 5 лет
- От 5 до 10 лет
- Более 10 лет

**21. К какой группе относится Ваше предприятие по числу занятых?**

- До 100 сотрудников
- От 101 до 500 сотрудников
- От 501 до 1000 сотрудников
- Более 1000 сотрудников

**22. Каков годовой валовой объем производства (годовой оборот)?**

- До 10 млн. руб. включительно
- От 10 млн. руб. до 100 млн. руб. включительно
- От 100 млн. до 500 млн. руб. включительно
- Свыше 500 млн. руб.

**23. Как бы Вы оценили нынешнее экономическое положение Вашего предприятия?**

- Плохое
- Удовлетворительное
- Хорошее
- Затрудняюсь ответить

**24. Укажите, пожалуйста, Ваш статус:**

- Руководитель предприятия
- Заместитель руководителя предприятия
- Руководитель департамента, отдела, службы управления предприятием
- Работник департамента, отдела, службы управления предприятием
- Другое (укажите) \_\_\_\_\_

**25. Ваш стаж работы на руководящих должностях или в аппарате управления предприятием данного предприятия?**

- Менее 1 года
- От 1 до 3 лет
- Более 3 лет

## ЛИТЕРАТУРА

- Бартон Т. Л., Шенкир У. Г., Уокер П. Л. 2003. *Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься*. Пер. с англ. М.: ИД «Вильямс».
- Бек У. 2000. *Общество риска. На пути к другому модерну*. Пер. с нем. М.: Прогресс-Традиция.
- Брейс А. 2005. *Анкетирование: Разработка опросных листов, их роль и значение при проведении рыночных исследований*. Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс.
- Бычкова А. Ю., Качалов Р. М. 2010. Отношение отечественного предпринимателя к хозяйственному риску: результаты эмпирического исследования 2005–2010 гг. В: Гребенников В. Г., Щепина И. Н., Эйтингон В. Н. (ред.). *Системное моделирование социально-экономических процессов: Труды 33-й международной научной школы-семинара*. Звенигород, Московская область, 1–5 октября 2010 г. Воронеж: ИПЦ ВГУ; 88–91.
- Весенняя школа риск-менеджеров. 2008. Материалы конференции, Москва, 28 марта 2008 г. М.: Риск-менеджмент.
- Долгопятова Т. Г. 2008. Эмпирические исследования предприятий: теория и практика. *Экономический журнал ВШЭ* (1): 76–105.
- Качалов Р. М. 2002. *Управление хозяйственным риском*. М.: Наука.
- Качалов Р. М. 2005. Операциональный подход в исследовании экономического риска. *Montenegrin Journal of Economics* 1 (1): 151–157. (Интернет-ресурс: [www.mnje.com](http://www.mnje.com))
- Качалов Р. М. 2008. Неуправляем и неопасен. *Риск-менеджмент, Журнал об управлении рисками в реальном секторе* (1–2): 6–7.
- Качалов Р. М. 2010. Экономический риск: операциональная концепция и нормативные модели. В сб.: Маевский В. И., Кирдиной С. Г. (ред.). *Эволюционная экономика и финансы: инновации, конкуренция, экономический рост*. М.: ИЭ РАН; 397–404.
- Качалов Р. М., Сушко Е. Д. 2008. *Отношение российского менеджмента к управлению хозяйственным риском: эмпирическое исследование*. Препринт ЦЭМИ РАН # WP/2008/245. М.: ЦЭМИ РАН.
- Клейнер Г. Б. 2002. Системная парадигма и теория предприятия. *Вопросы экономики* (10): 47–69.
- Клейнер Г. Б. 2007. Системная парадигма и экономическая политика. *Общественные науки и современность* (2): 141–149; (3): 99–114.
- Клейнер Г. Б., Качалов Р. М., Сушко Е. Д. 2005. Экономическое состояние и институциональное окружение российских промышленных предприятий: эмпирический анализ взаимосвязей. *Вопросы экономики* (9): 67–86.
- Неделя управления рисками в России. 2007. Четвертая ежегодная профессиональная конференция «Управление рисками в России – 2007». Москва, 8–10 октября 2007. Материалы конференции. М.: Рейтинговое агентство «Эксперт РА».
- Описание опросов РЭБ. 2006. *Российский экономический барометр. Квартальный бюллетень* (1): 13–15.
- Описание опросов РЭБ. 2007. *Российский экономический барометр. Квартальный бюллетень* (1).
- Описание опросов РЭБ. 2010. *Российский экономический барометр. Квартальный бюллетень* (1).
- Стандарты Базель II (2004): *Международные стандарты измерения капитала, или Соглашение по оценке достаточности собственного капитала банковских организаций, разработанные Базельским комитетом по банковскому надзору и др.*
- Управление рисками в российских компаниях и банках. 2006. Третья ежегодная конференция. Москва 12–13 октября 2006 г. Тезисы выступающих. М.: «Эксперт РА».

**Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице**  
**The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

- Barton T. L., Shenkir U. G., Walker P. L. 2003. *Kompleksnyj Podkhod k Risk-menedzhmentu: Stoit li Ehtim Zanimat'sya*. Per. s angl. M.: ID «Vil'yams».
- Bek U. 2000. *Obshhestvo Riska. Na Puti k Drugomu Modernu*. Per. s nem. M.: Progress-Traditsiya.
- Brace I. 2005. *Anketirovanie: Razrabotka Oprosnyykh Listov, Ikh Rol' i Znachenie pri Provedenii Rynochnykh Issledovaniy*. Per. s angl. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks.
- Bychkova A. Yu., Kachalov R. M. 2010. Otnoshenie otechestvennogo predprinimatel'ya k khozyajstvennomu risku: rezul'taty empiricheskogo issledovaniya 2005–2010 gg. V: Grebennikov V. G., Shepina I. N., Ehjtingon V. N. (red.). *Sistemnoe Modelirovanie Sotsial'no-ekonomicheskikh Protssosov: Trudy 33-j Mezhdunarodnoj Nauchnoj Shkoly-seminara. Zvenigorod, Moskovskaya oblast', 1–5 oktyabrya 2010 g.* Voronezh: IPC VGU; 88–91.
- Vesennyyaya Shkola Risk-menedzherov. 2008. Materialy konferentsii, Moskva, 28 marta 2008 g. M.: Risk-menedzhment.
- Dolgopyatova T. G. 2008. Empiricheskie obsledovaniya predpriyatij: teoriya i praktika. *Ekonomicheskij zhurnal GU-VSHE* (1): 76–105.
- Kachalov R. M. 2002. *Upravlenie Khozyajstvennym Riskom*. M.: Nauka.
- Kachalov R. M. 2005. Operatsional'nyj podkhod v issledovanii ekonomicheskogo riska. *Montenegrin Journal of Economics* 1 (1): 151–157. (www.mnje.com)
- Kachalov R. M. 2008. Nepravlyаем и neопасен. *Risk-menedzhment, Zhurnal ob Upravlenii Riskami v Real'nom Sektore* (1–2): 6–7.
- Kachalov R. M. 2010. Ekonomicheskij risk: operatsional'naya kontseptsiya i normativnye modeli. V sb.: Maevskij V. I., Kirdinoy S. G. (red.). *Evolyutsionnaya Ekonomika i Finansy: Innovatsii, Konkurentsia, Ekonomicheskij Rost*. M.: IE RAN; 397–404.
- Kachalov R. M., Sushko E. D. 2008. *Otnoshenie Rossijskogo Menedzhmenta k Upravleniyu Khozyajstvennym Riskom: Empiricheskoe Issledovanie*. Preprint TSEMI RAN #WP/2008/245. M.: TSEMI RAN.
- Kleiner G. B. 2002. Sistemnaya paradigma i teoriya predpriyatiya. *Voprosy Ekonomiki* (10): 47–69.
- Kleiner G. B. 2007. Sistemnaya paradigma i ekonomicheskaya politika. *Obshchestvennye Nauki i Sovremennost'* (2): 141–149; (3): 99–114.
- Kleiner G. B., Kachalov R. M., Sushko E. D. 2005. Ekonomicheskoe sostoyanie i institutsional'noe okruzhenie rossijskikh promyshlennykh predpriyatij: Empiricheskij analiz vzaimosvyazey. *Voprosy Ekonomiki* (9): 67–86.
- Nedelya Upravleniya Riskami v Rossii. 2007. Chetvertaya ezhegodnaya professional'naya konferentsiya «Upravlenie riskami v Rossii – 2007». Moskva, 8–10 oktyabrya 2007. Materialy konferentsii. M.: Rejtingovoe agentstvo «Ekspert RA».
- Opisanie oprosov REB. 2006. *Rossijskij Ekonomicheskij Barometr. Kvartal'nyj Byulleten' No. 1*: 13–15.
- Opisanie oprosov REB. 2007. *Rossijskij Ekonomicheskij Barometr. Kvartal'nyj Byulleten' No. 1*.
- Opisanie oprosov REB. 2010. *Rossijskij Ekonomicheskij Barometr. Kvartal'nyj Byulleten' No. 1*.
- Standarty Bazel' II (2004): Mezhdunarodnye Standarty Izmereniya Kapitala, ili Soglashenie po Otsenke Dostatochnosti Sobstvennogo Kapitala Bankovskikh Organizatsij, Razrabotannye Bazel'skim Komitetom po Bankovskomu Nadzoru i Dr.*
- Upravlenie Riskami v Rossijskikh Kompaniyakh i Bankakh*. 2006. Tret'ya ezhegodnaya konferentsiya. Moskva 12–13 oktyabrya 2006 g. Tezisy vystupayushhikh. M.: «Ekspert RA».

Статья поступила в редакцию  
3 февраля 2011 г.