

ФИНАНСЫ И БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

УДК 657 JEL G32

DOI 10.26425/1816-4277-2019-6-134-142

Агеева Ольга Андреевна
д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

e-mail: oa-ageeva@yandex.ru

Ёлкина Анастасия Андреевна

студент магистратуры, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

e-mail: anastasiya_yolki@mail.ru

ВЫЯВЛЕНИЕ И СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВ, ПОДВЕРЖЕННЫХ ФИНАНСОВЫМ РИСКАМ, НА ПРИМЕРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Аннотация. Рассмотрены методы выявления финансовых активов и обязательств с наибольшей концентрацией рисков на примере фармацевтических компаний. Известно, что существенные риски подлежат раскрытию в финансовой отчетности организации, поскольку они могут повлиять на принятие управленческих решений. Специалистам важно понимать, как правильно идентифицировать и оценивать риски, влияющие на финансовую отчетность, а также сформировать перечень активов и обязательств, подверженных их влиянию в большей степени. Ответить на поставленные выше вопросы позволяют представленные в статье подходы к выявлению, оценке и систематизации рисков, их влиянию на финансовую отчетность, а также выводы, сформулированные в результате проведенного исследования.

Ключевые слова: выявление рисков, финансовая отчетность, карта рисков, система внутреннего контроля и аудита, отражение информации, фармацевтическая отрасль.

Цитирование: Агеева О.А., Ёлкина А.А. Выявление и систематизация финансовых активов и обязательств, подверженных финансовым рискам, на примере фармацевтической отрасли // Вестник университета. 2019. № 6. С. 134–142.

THE IDENTIFICATION AND SYSTEMATIZATION OF FINANCIAL ASSETS AND LIABILITIES, EXPOSED TO FINANCIAL RISKS, ON THE EXAMPLE OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

Abstract. The best methods of identification of the financial assets and liabilities with highest risk concentration on the example of pharmaceutical companies have been considered. It is well known, that significant risks are subject to disclosure in financial statements of organization, because they can influence management decisions. It is important for professionals to understand how to correctly identify and assess the risks, influencing the financial statements, as well as to form a list of assets and liabilities, that are more affected by them. The above questions can be answered by the approaches presented in the article to the identification, assessment and systematization of risks, their impact on the financial statements, as well as the conclusions, formulated by the authors as a result of the research.

Keywords: risk identification, financial statements, risk map, internal control and audit system, reflection of information, pharmaceutical industry.

For citation: Ageeva O.A., Yolkina A.A. The identification and systematization of financial assets and liabilities, exposed to financial risks, on the example of the pharmaceutical industry (2019) Vestnik universiteta, I. 6, pp. 134–142. doi: 10.26425/1816-4277-2019-6-134-142

Ageeva Olga
Doctor of Economic Sciences,
State University of Management,
Moscow, Russia
e-mail: oa-ageeva@yandex.ru

Yolkina Anastasiya
Master of degree, State University
of Management, Moscow, Russia
e-mail: anastasiya_yolki@mail.ru

В настоящее время перед многими организациями, в том числе фармацевтическими, часто встает вопрос: как заблаговременно выявить тот или иной риск, как распознать финансовые активы или обязательства, которые могут в неопределенный момент принести дополнительные незапланированные расходы, привести к неблагоприятным последствиям или даже убыткам. Вопрос является актуальным как

© Агеева О.А., Ёлкина А.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



для крупных, так и для средних и малых предприятий, стремящихся остаться конкурентоспособными и успешными на протяжении долгого времени [1].

Учитывая актуальность темы, были поставлены и решены следующие задачи, связанные с выявлением активов и обязательств, порождающих финансовые риски, прежде всего, в фармацевтической отрасли, а именно: анализ существующих способов оценки рисков и обобщение их достоинств и недостатков; выявление активов и обязательств, порождающих основные отраслевые риски в фармацевтической отрасли; анализ практики применения методов оценки рисков в фармацевтической отрасли на основе статистических данных. Полагаем, что решение поставленных задач можно обозначить как авторский вклад в исследуемую тематику.

Отраслевые особенности фармацевтической отрасли, в свою очередь определяющие ключевые активы и обязательства, порождающие финансовые риски, связаны с жесткой регламентацией деятельности со стороны законодательства, особенно при работе с поставщиками, с браком в производстве или остановкой производства, отзывом продукции с рынка, претензионной работой, взаимодействием с членами медицинского сообщества и при решении других специфических задач.

Следовательно, к порождающим риски активам в фармацевтической отрасли относятся: производственный брак; активы, отозванные с рынка по объективным причинам; активы-неликвиды, появляющиеся по причине остановки производства и другие. К обязательствам, порождающим финансовые риски, соответственно, относятся: нестабильная с точки зрения величины и возможности погашения кредиторская задолженность перед поставщиками; существенные по величине и зависящие от установленных сроков погашения расчеты с клиентами по претензиям и другие.

Значительный риск, присущий фармацевтическим предприятиям, возникает также по причине высокого уровня использования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР). В ряде случаев разработка НИОКР проводится за счет специальных инвестиций акционеров или собственников предприятий, зачастую исследования или разработки российских организаций субсидируются государством. Доля инвестиций в НИОКР в сфере фармацевтики за счет федеральной целевой программы «Фарма-2020» составляет 70,8 % от всех инвестиций в фармацевтическую и медицинскую отрасли в 2017 г., 82,6 % – в 2018 г., 92,5 % – в 2019 г. [8].

Следовательно, НИОКР является еще одним из активов, порождающих финансовые риски в исследуемой отрасли. Сложившаяся тенденция свидетельствует, что объем НИОКР в России в фармацевтической сфере возрастает с каждым годом, а, значит, растут и связанные с НИОКР финансовые риски, повышается ответственность организаций за эффективное использование инвестиций и получение требуемых результатов.

Таким образом, в учете и финансовой отчетности фармацевтической отрасли формируется информация о существенном количестве активов и обязательств, порождающих финансовые риски и приводящих к необходимости эти риски выявлять, систематизировать и оценивать по возможности в денежном выражении, а не только путем описания.

Выявление финансовых рисков тесно связано не только с порождающими их активами и обязательствами, но и с моделированием бизнес-процессов, формирующих всю технологическую составляющую деятельности компаний в целом и фармацевтических компаний в частности [2].

Для заблаговременного выявления финансовых рисков, в первую очередь, необходимо понимать, как работают бизнес-процессы в фармацевтических компаниях. Одинаковое понимание бизнес-процессов всеми участниками процесса является очень важным аспектом при выявлении рисков, поскольку оно позволяет определить четкую ролевую структуру и зоны ответственности каждого.

После того, как алгоритм действий понят, зафиксирован и принят всеми участниками процесса, появляется возможность идентифицировать места возникновения рисков.

Наиболее полно описаны в теории и чаще всего применяются на практике следующие пять базовых способов, с помощью которых происходит идентификация финансовых рисков.

1. Интервью с владельцами-бизнес-процессов.

В ходе интервью ответственные за процесс сотрудники рассказывают о том, какие риски они сами видят в своей деятельности, оценивают их по установленным параметрам, позволяющим определить тяжесть последствий при бездействии со стороны компании.

2. Оценка статистики ошибок.

Для того, чтобы определить возможные неблагоприятные для компании события в будущем, следует обратиться к ее истории. При анализе документов за последние несколько лет можно определить и оценить факты реализации на практике отдельных прогнозируемых рисков, которые могут повториться спустя некоторый промежуток времени;

3. Привлечение сторонней организации.

Для более объективного подхода организации иногда предпочитают использовать исследования сторонней независимой компании, которая могла бы дать оценку «слабых мест», применяя «взгляд со стороны»

4. Анализ опыта других компаний.

Такой способ некоторые научные деятели, например, канд. экон. наук О. В. Крышкин, называют «вмененными рисками» [3]. Основная идея состоит в проведении аналогии условий и, следовательно, рисков, в которых компания действует и которые часто встречаются у организаций с таким же или подобными видами деятельности;

5. Использование упрощенного подхода к описанию процесса.

При таком способе бизнес-процессы изначально описываются очень укрупненно, чтобы можно было выявить сначала наиболее значимые, масштабные или глобальные риски, а затем углублять и детализировать их до операционного уровня.

Каждый из способов имеет свои плюсы и минусы. Обобщим выявленные нами преимущества и недостатки существующих в теории и применяемых на практике базовых способов оценки рисков в таблице 1.

Таблица 1

Анализ преимуществ и недостатков базовых способов оценки рисков

Способ	Преимущества	Недостатки
Интервью с владельцами бизнес-процессов	Ответственными за бизнес-процесс (владельцами), как правило, являются люди с большим опытом в данной сфере. Они знают оцениваемый процесс изнутри и могут подсказать, какие трудности существуют, на каких этапах возникают проблемы, какие бывают последствия. Помимо этого, многие из них могут рассказать, какие действия для покрытия рисков производились ими в подобных ситуациях	Зачастую ответственные сотрудники не очень хорошо понимают, что значит «риск». В связи с этим они могут давать излишне глобальные или излишне мелкие риски. Наиболее неблагоприятным вариантом может стать случай непризнания рисков, желание их скрыть (позиция «у нас тут все в порядке»), а также конфликт интересов (выгода от проблем в регламентации, используемая в личных целях) и т. д.
Оценка статистики ошибок	Достоверность найденных фактов составляет 100 %. Информация объективна, документально подтверждена, соответствует действительности	Для того, чтобы выявить и оценить необходимые факты, требуется существенное количество времени на обработку документации (зачастую в бумажном виде). Также документы могут не охватывать круг вопросов, интересных, с точки зрения выявления рисков. Предположения о сохранении рисков в будущем, оценке на текущий момент и причинно-следственных связях субъективны и полностью основаны на мнении специалистов службы внутреннего контроля и аудита (СВКА)

Способ	Преимущества	Недостатки
Привлечение сторонней организации	При таком способе можно получить независимую объективную оценку, «взгляд со стороны» от профессионалов, которые выполняли подобные работы в аналогичных (возможно, более крупных) компаниях. Получить результаты работы можно в удобном формате и использовать без особых доработок	Такой способ предполагает дополнительные расходы. Заключение договора в фармацевтических компаниях возможно только через тендер, а также многочисленные согласования, что увеличивает время выполнения проекта. Привлечение компании с невысокой договорной стоимостью может повлечь некачественное выполнение работы, а компании с хорошей репутацией – высокую цену (доплата за имя и репутацию). Работа может выполнена согласно договору, но глубина анализа может стать недостаточной для идентификации всех значимых рисков
Вмененные риски	Опытный специалист (аудитор или специалист по внутреннему контролю) сможет быстро и точно определить и оценить риски на каждом участке даже в условиях недостатка информации и времени. Способ задействует минимальное количество ресурсов, является оперативным и достаточно эффективным	Риск упустить важные факторы деятельности компании всегда присутствует, большую роль играет человеческий фактор. Недостаточно учитывается специфика конкретной компании, специфика ее функционирования на определенных рынках и разных регионах
Использование упрощенного подхода к описанию процесса	Данный способ является очень последовательным, структурированным и достаточно объективным. Он позволяет очень полно и четко найти риски во каждом процессе	Возникают сложности при обнаружении «внешних» рисков. Необходимо хорошее понимание бизнес-процесса и факторов, на него влияющих, для наиболее эффективного построения дерева рисков

Составлено авторами по материалам исследования

В силу того, что из 5 оцененных нами способов нет ни одного приоритетного с точки зрения отсутствия недостатков, многие организации зачастую комбинируют способы. Например, сначала используют оценку статистики ошибок, а затем интервью с владельцами бизнес-процессов.

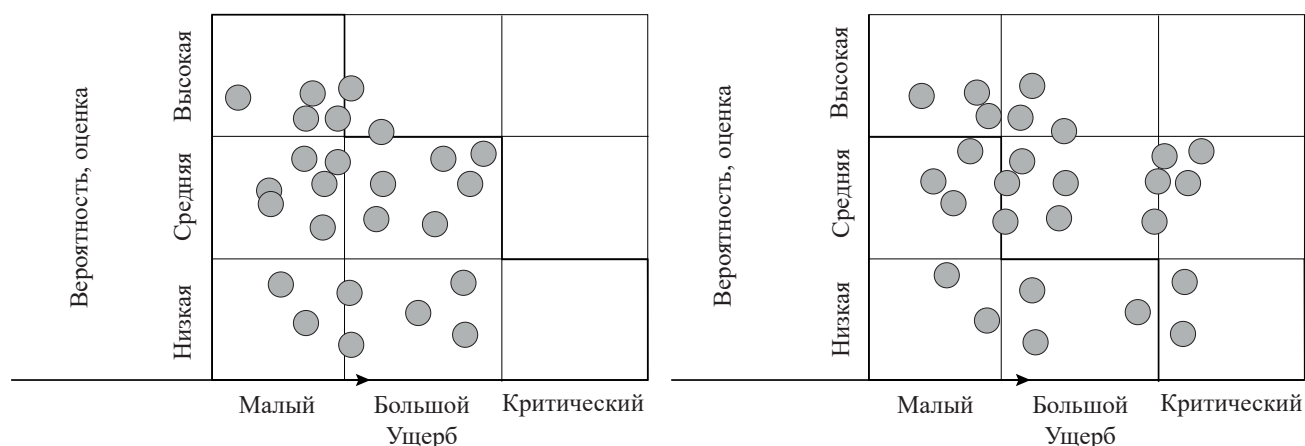
После идентификации рисков их следует распределить по силе воздействия на деятельность организации и вероятности реализации, то есть сформировать карту рисков. По итогам составления карты рисков можно получить перечень, проранжированный в порядке существенности, и, следовательно, по силе влияния рисков на финансовые активы или обязательства. Карта рисков может быть представлена в виде таблицы, часто представляется в виде графика, где по одной оси расположены значения возможных потерь, а по другой – вероятность их осуществления [5]. Благодаря такой карте можно выяснить, на каком участке происходит концентрация рисков, и, следовательно, какие финансовые активы или пассивы подвержены рискам в большей степени.

Существует несколько вариантов изображения карты рисков, выбор которых зависит от масштаба представления, желаемого уровня детализации и способов расчета вероятности и возможного ущерба, который, в свою очередь, должен будет отразиться в финансовой отчетности. Разделяют следующие варианты:

- простейшая карта рисков (изображение рисков в матрице размера от 3×3 до 5×5);
- карта рисков с логарифмической шкалой (риск оценивается относительно линий толерантности – заранее рассчитанной кривой графика);
- обычная карта рисков (карта рисков с линейной шкалой) [4].

Наиболее простым и не требующим сложных математических вычислений является использование простейшей карты рисков. В качестве шкал используется относительная оценка, зависящая от мнения специалистов СВКА. Вероятность делится на низкую (менее 25 %), среднюю (от 25 % до 75 %) и высокую (более 75 %). Ущерб или тяжесть последствий делится на малую, большую и критическую, рамки которой устанавливаются для каждой организации индивидуально. Пример карты такого формата приведен ниже (рис. 1).

Критические линии (линии толерантности), которые разделяют риски, нуждающиеся и не нуждающиеся в принятии корректирующих действий или контрольных процедур, могут быть обозначены несколькими способами, примеры представлены ниже (рис. 1).



Источник: [4]

Рис. 1. Примеры обозначения линии толерантности на простейшей карте рисков

Аналогичным способом используются тепловые карты, где уровень опасности риска представлен цветом. Чем ближе цвет поля к красному (в таблицах 2 и 3 – к черному), тем более разрушительным является риск, попавший в такое поле. Полная характеристика цветов приведена в таблице 3. Один из возможных шаблонов тепловой карты приведен ниже в таблице (табл. 2) [6].

Таблица 2

Пример шаблона тепловой карты (матрицы рисков)

Вероятность		Ущерб				
		Несущественные (1)	Низкие (2)	Средние (3)	Высокие (4)	Катастрофические (5)
5	Весьма вероятно					
4	Вероятно					
3	Возможно					
2	Маловероятно					
1	Крайне маловероятно					

Источник: [6]

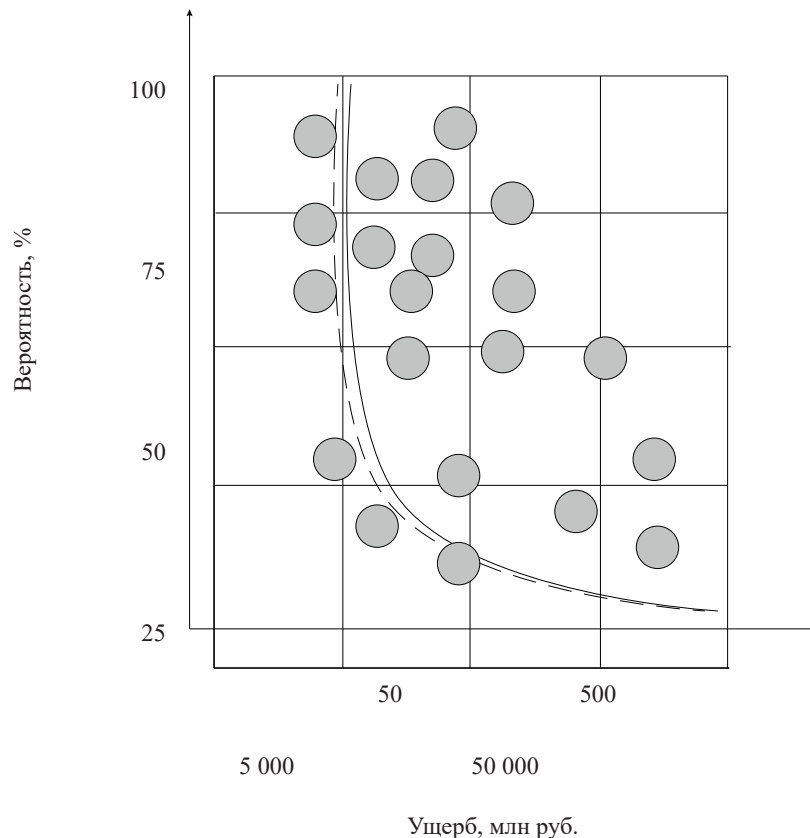
Таблица 3

Характеристика цветов тепловой карты (матрицы рисков)

Уровень риска	Полномочия по принятию решения	Необходимые действия
Критический	Совет директоров, инвесторы	Незамедлительные действия, необходимые для снижения риска целевого уровня путем разработки мероприятий по минимизации рисков
Высокий	Высшее руководство компании	
Средний	Заместители генерального директора, руководство компании	Рассмотрение вариантов и проведение процедур по разработке мероприятий по минимизации рисков. Периодический мониторинг уровня риска
Низкий	Необходимость СВКА зарегистрировать существование риска	Периодический мониторинг уровня риска.

Источник: [6]

Карта рисков с логарифмической шкалой подразумевает точный расчет значения риска. Линию толерантности, а точнее, граничные значения области «бездействия» выбирают каждой компанией индивидуально. Линия на графике выглядит плавной кривой (рис. 2).



Источник: [4]

Рис. 2. Карта рисков с логарифмической шкалой

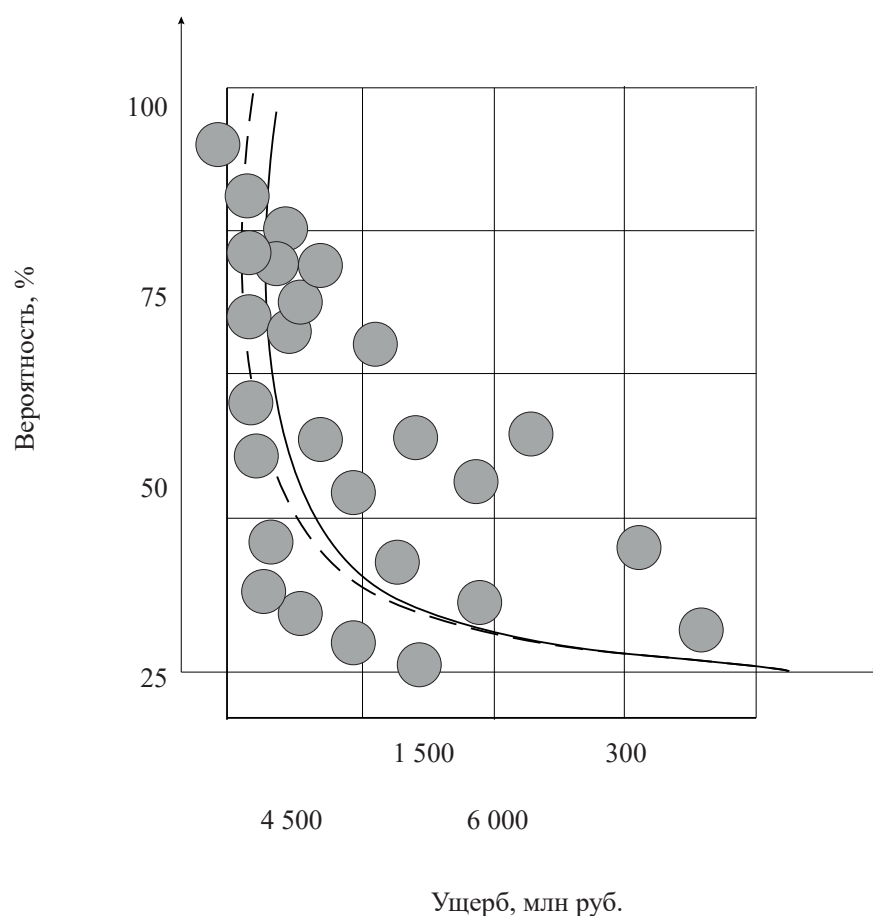
В приведенном ниже примере линия толерантности выбрана следующим образом: 20 % стоимости чистых активов (200 млн руб.) и 10 % от EBITDA (англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization – аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации; 100 млн руб.) [4]; и выделена красным.

Карта рисков с логарифмической шкалой учитывает расстояние между линией и точкой риска, однако не учитывает общее положение риска на графике и разницу между тяжестью последствий двух рисков, расположенных по одну сторону линии.

Обычная карта рисков с линейной шкалой отражает риски так, как они есть (без относительности к линии толерантности). Так как ущерб обратно пропорционален вероятности риска, то линия толерантности будет всегда выглядеть как гипербола. Пример обычной карты рисков представлен ниже (рис. 3).

На данной карте большинство рисков будет расположено с левой стороны, поскольку они не такие значимые и опасные, что могут существенно повлиять на деятельность организации (иначе какие-либо из них, будучи вероятными и опасными, уже бы случились и повлияли на бизнес разрешительно). В левой верхней части находятся в основном операционные риски, имеющие высокую вероятность и небольшой ущерб. Они часто реализовываются, но не сильно влияют на деятельность компании в целом. В левой нижней части располагаются риски маловероятные и незначительные, которые не могут серьезно повлиять на деятельность компании.

Карта рисков выбирается компанией таким образом, чтобы ее масштаб и глубина отражения были максимально удобны и эффективны для существующих целей. В случае, когда карта рисков призвана помочь определить критические риски для включения их в раскрытие финансовой отчетности, по мнению авторов, лучше всего подойдут простейшая или обычная карты рисков, поскольку на них наглядно видны именно значимые, существенные риски и их возможное влияние на активы и пассивы организации, а также ее деятельность в целом.



Источник: [4]

Рис. 3. Обычная карта рисков (с линейной шкалой)

В компаниях фармацевтической области, по мнению авторов, при выборе линии толерантности следует отталкиваться от стратегии компании. В случае, если предприятие осуществляет строительство крупных объектов основных средств, таких как новый завод или склад, то ему необходимо быстро и качественно выявить и оценить риски, а затем предотвратить только самые значимые из них. При таком подходе целесообразно использовать простейшую карту рисков. Поскольку проведенный нами анализ способов оценки рисков в фармацевтической отрасли свидетельствует о том, что такой стратегии придерживаются 32 % фармацевтических компаний (56 % всех российских компаний, 50 % – иностранных с локализацией производства в России), то, таким образом, это будет применимо почти к трети всех фармацевтических компаний в России [7].

По мнению авторов, для крупных компаний с развитыми производственными мощностями, стратегия которых направлена на сохранение и незначительное улучшение позиций на рынке, целесообразно оценивать риски соответственно по логарифмической шкале. Стабильное положение на рынке позволяет фармацевтической компании сконцентрироваться на операционных рисках, рассмотреть и оценить их более внимательно, подробно, а также установить линию толерантности на конкретном уровне таким образом, чтобы фактически работать даже с рисками средней и небольшой значимости, максимально «оттачивая» работу бизнес-процессов компании.

Обычная карта рисков, на наш взгляд, целесообразна для использования предприятиями промежуточного уровня – в случае, если уровень инвестиций в компанию достаточно высок, но не связан с вложением в строительство. Примерами могут служить НИОКР или поглощение других предприятий отрасли. 22 % российских компаний рассматривают сделки по слиянию и поглощению как предпочтительный вариант развития бизнеса, что доказывает востребованность тщательной, достаточно четкой и точной оценки рисков [7]. Именно для таких случаев наиболее наглядной станет обычная карта рисков.

Таким образом, карты рисков показывают концентрацию рисков в той или иной области, формируя понимание наиболее рискованных активов и обязательств.

Активы и обязательства, которые оказались под влиянием критических рисков, необходимо в пояснительной записке к финансовой отчетности выделить отдельно, то есть раскрыть суть риска и указать, каким образом они могут повлиять на отдельные строки финансовой отчетности и на положение компании в целом.

В результате проведенного исследования сделаны следующие выводы.

1. Раскрытие в финансовой отчетности информации о существенных рисках компании является важным для пользователей, принимающих управленческие решения, и именно по этой причине их необходимо выявлять, систематизировать и оценивать в денежном выражении;
2. Описаны в теории и применяются на практике пять базовых способов выявления рисков: интервью с владельцами-бизнес процессов, оценка статистики ошибок, привлечение сторонней организации, анализ опыта других компаний, использование упрощенного подхода к описанию процесса;
3. Для выявления активов и обязательств с наибольшей концентрацией риска можно использовать карты рисков: простейшие, с логарифмической шкалой и обычные. Наиболее оптимальную каждая компания выбирает для себя индивидуально таким образом, чтобы наиболее эффективно обозначить риски, информацию о которых необходимо включить в пояснительную записку к финансовой отчетности при раскрытии информации;
4. В компаниях фармацевтической отрасли, бизнес-процессы которых являются очень рисковыми по причине высокой доли НИОКР и строительства, целесообразно устанавливать работу по картам риска, соответствующим текущим потребностям, выбранной стратегии и занимаемому месту на рынке. В случае, если наиболее важна скорость выявления риска и реагирования на него, по мнению авторов, следует использовать простейшую или обычную карту рисков. В случае, если компания крупная, обладает хорошо отлаженными бизнес-процессами, и преследует цель «закрепить» позицию, углубляясь в детали для минимизации даже небольших сбоев – наиболее подходящим вариантом является ориентация на логарифмическую карту рисков.

Библиографический список

1. Агеева, О. А. Проблемы отражения информации о финансовых рисках в финансовой отчетности компаний / О. А. Агеева, С. С. Кардашов//Вестник университета. – 2011. – № 21. – С. 129-132.
2. Агеева, О. А. Методологические основы моделирования финансовых рисков инвестиционно-строительных компаний / О. А. Агеева, С. С. Кардашов//Финансы и учет. – 2013. – № 1 (19). – С. 3-7.
3. Крышкин, О. Настольная книга по внутреннему аудиту: риски и бизнес-процессы. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 478 с.
4. Макеев, Р. Постановка систем внутреннего контроля. – М.: Вершина, 2007. – 296 с.
5. Павлов, М. И. Как построить эффективную систему управления рисками предприятия [Электронный ресурс]// Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2016. – № 11 (150). – Режим доступа: <http://www.aojournal.ru/journal/lib/ejournal/detail/ArticleID/1126/kak-postroit-jeffektivnuju-sistemu-upravlenija-riskami-predprijatija> (дата обращения: 03.03.2019).
6. Примеры шаблонов матрицы рисков [Электронный ресурс]//Портал ресурсов по управлению рисками для малого и среднего бизнеса. – Режим доступа: www.risk-academy.ru (дата обращения: 12.03.2019).
7. Тенденции фармацевтического рынка России – 2017 [Электронный ресурс]//Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ. – М., 2017. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com> (дата обращения: 04.03.2019).
8. Федеральная целевая программа «Развитие фармацевтической и медицинской промышленности Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу» [Электронный ресурс]//Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. – Режим доступа: <http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/ViewFcp/View/2015/350> (дата обращения: 03.03.2019).

References

1. Ageeva O. A., Kardashov S. S. Problemy otrazheniya informatsii o finansovykh riskakh v finansovoi otchetnosti [Reflection problems of information on financial risks in the financial statements of companies]. Vestnik universiteta, 2011, I. 21, pp. 129-132.
2. Ageeva O. A., Kardashov S. S. Metodologicheskie osnovy modelirovaniya finansovogo riska investitsionnoe-stroitel'nykh kompanii [Methodological foundations of financial risk modeling investment and construction companies]. Finansy i uchets [Finance and Accounting], 2013, I. 1 (19), pp. 3-7.

3. Kryshkin O. *Nastolnaya kniga po vnutrennemu auditu: riski i biznes protsessy* [*Internal audit handbook: risks and business-processes*], 5-e izd. M.: Alpina Publisher, 2018. 478 p.
4. Makeev R. *Postanovka sistem vnutrennego kontrolya* [*Internal control system staging*]. M.: Vershina, 2007. 296 p.
5. Pavlov M. I. *Kak postroit' effektivnuyu sistemu upravleniya riskami predpriyatiya* [*How to build an effective enterprise risk management system*]. *Aktsionernoe obshchestvo: voprosy korporativnogo upravleniya* [*Joint-stock company: corporate governance issues*], 2016, I. 11 (150). Available at: <http://www.ao-journal.ru> (accessed 03.03.2019).
6. *Primery shablonov matritsy* [*Examples of risk matrix templates*]. Portal resursov po upravleniyu riskami dlya malogo i srednego biznesa [*Risk Management Resource Portal for Small and Medium Businesses*]. Available at: www.risk-academy.ru (accessed 12.03.2019).
7. *Tendentsii farmatsevticheskogo rynka Rossii – 2017* [*Trends in the Russia Pharmaceutical Market – 2017*]. Issledovatel'skii tsentr kompanii «Deloitte» v SNG [*Deloitte Company Research Center in the CIS*]. M., 2017. Available at: <https://www2.deloitte.com> (accessed 04.03.2019).
8. *Federal'naya tselevaya programma «Razvitiye farmatsevticheskoi i meditsinskoi promyshlennosti Rossiiskoi Federatsii na period do 2020 goda i dal'neishuyu perspektivu»* [*Federal Target Program «Development of the pharmaceutical and medical industry of the Russian Federation for the period up to 2020 and beyond»*]. Ofitsial'nyi sait Ministerstva ekonomicheskogo razvitiya [*Official sait of the Ministry of Economic Development of Russian Federation*]. Available at: <http://economy.gov.ru> (accessed 03.03.2019).